



Laboreal

Vol.21 N°1 | 2025

Qualidade de vida no trabalho

Trabalho bem feito, poder de agir e “ecologia do trabalho”

Trabajo bien hecho, el poder de actuar y la “ecología del trabajo”

Travail bien fait, pouvoir d’agir et « écologie du travail »

Work well-done, power to act and “work ecology”

Antoine Bonnemain



Edição electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/23588>

DOI: 10.4000/14foy

ISSN: 1646-5237

Editora

Universidade do Porto

Refêrencia eletrónica

Antoine Bonnemain, «Trabalho bem feito, poder de agir e “ecologia do trabalho”», *Laboreal* [Online], Vol. 21 N°1 | 2025, posto online no dia 30 julho 2025, consultado o 28 agosto 2025. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/23588> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/14foy>

Este documento foi criado de forma automática no dia 28 de agosto de 2025.



Apenas o texto pode ser utilizado sob licença CC BY-NC 4.0. Outros elementos (ilustrações, anexos importados) são "Todos os direitos reservados", à exceção de indicação em contrário.

Trabalho bem feito, poder de agir e “ecologia do trabalho”

Trabajo bien hecho, el poder de actuar y la “ecología del trabajo”

Travail bien fait, pouvoir d’agir et « écologie du travail »

Work well-done, power to act and “work ecology”

Antoine Bonnemain

NOTA DO EDITOR

Traduzido por : Flora M G Vezzà (floravezza@gmail.com)

Notas da redação : Este artigo foi publicado pela primeira vez, em francês, na revista *Activités*, Vol. 19(2), 2022 (<https://doi.org/10.4000/activites.7509>).

1. Introdução

- 1 As questões "ecológicas", de "desenvolvimento sustentável", ou as ligadas aos efeitos ambientais do trabalho humano, desempenham um papel cada vez mais importante na psicologia do trabalho, na ergonomia e, mais genericamente, no domínio das ciências do trabalho (Haslam & Waterson, 2013). É útil, sem dúvida, poder refletir sobre os efeitos do trabalho humano nas "externalidades do trabalho", a sua marca na natureza, no mundo vivo em geral e também na vida civil. É sobretudo a prática concreta da intervenção que exige uma reflexão sobre estas questões, tendo em conta os numerosos problemas ecológicos e ambientais que pesam cada vez mais sobre o trabalho e sobre os trabalhadores de certos setores. A investigação¹ centra-se, entre outros aspetos, em compreender melhor a forma como estes trabalhadores se adaptam e desenvolvem as suas atividades profissionais, em contextos nos quais se torna cada vez mais necessário considerar novas dimensões ecológicas vindas do exterior (Boudra, 2016; Chizallet et al., 2020; Duarte et al., 2015; Duhamel et al., 2021).

- 2 Estas questões são ainda mais importantes neste momento em que as fronteiras entre o "interior" e o "exterior" são cada vez mais permeáveis nas organizações. Numerosos exemplos (Clot, 2016) mostram que a má qualidade do trabalho dentro de uma organização, devido à falta de deliberação interna, tem efeitos ecológicos, econômicos e sociais que se estendem muito além dos limites da empresa. Portanto, a nosso ver a questão da relação entre trabalho e ecologia merece ser associada à qualidade do trabalho e ao poder de agir. Como compreender melhor, por exemplo, a relação entre a degradação da qualidade do trabalho nas organizações e os seus efeitos ecológicos e ambientais na sociedade em geral? Como estabelecer uma ligação entre a saúde no trabalho e a saúde pública que não passe ao lado da questão do trabalho, que possa servir de base ao desenvolvimento de métodos de ação nas organizações? Recentemente, tentámos definir estas relações de forma mais precisa (Clot et al., 2021).
- 3 Neste artigo, voltaremos a estas questões a partir da perspectiva teórica e metodológica de uma clínica da atividade em psicologia do trabalho (Clot, 2020). Fá-lo-emos da seguinte forma: em primeiro lugar, retomaremos a maneira como a clínica da atividade tenta pensar a questão da deliberação profissional em relação ao desenvolvimento organizacional. Várias concepções confrontam-se a propósito destas questões no campo da análise do trabalho. Em seguida, apresentaremos o exemplo de uma intervenção efetuada junto dos coletores de lixo da cidade de Lille. Como mostraremos, o lugar de cada indivíduo foi progressivamente redefinido na relação social com a tarefa durante esta experiência. No final, o trabalho permitiu que os coletores de lixo envolvidos ultrapassassem as suas funções habituais e assumissem novos papéis oficiais no diálogo sobre a qualidade do trabalho. Em termos de "ecologia do trabalho" - um conceito a que voltaremos durante a discussão - podemos ver estes profissionais, que se "equiparam" para dialogar ao longo do tempo entre si e com os seus superiores, como "sentinelas" (Keck, 2020) da qualidade do trabalho dentro da organização, de forma a se prepararem melhor para os riscos que esta coloca regularmente ao mundo exterior. Nesta relação entre o "interior" e o "exterior", encontramos a preocupação sistêmica com uma "ecologia humana" imaginada por P. Cazamian (1974). Terminaremos o artigo com este ponto.

2. Instituir a deliberação em torno do "trabalho bem feito" para a saúde e o desempenho

- 4 Desde há alguns anos (Bonnefond, 2019; Bonnefond et al., 2016), a clínica da atividade tem se interessado pelo desenvolvimento organizacional, através da mediação de dispositivos de deliberação centrados sobre critérios de qualidade do trabalho entre operadores de terreno, hierarquias e sindicatos. Intervenções deste tipo procuram restaurar a deliberação instituída em torno do trabalho bem feito entre todos estes atores, a fim de desenvolver conjuntamente o desempenho e a saúde. Desde 2011 e o lançamento da primeira experiência social sobre estas questões na fábrica da Renault em Flins (Bonnefond, 2015, 2016; Kaltchéva, 2019), duas outras intervenções produziram resultados significativos neste domínio: a primeira foi conduzida no âmbito de um EHPAD (Établissement de Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes - Estabelecimento de Alojamento para Idosos Dependentes) francês desde 2014 (Zittoun & Clot, 2020). A segunda, que iremos relatar neste artigo, foi realizada no departamento de gestão de resíduos da cidade de Lille (Bonnemain, 2020), desde 2016. Em cada um

destes casos, o método utilizado para instituir a deliberação ao longo do tempo envolveu experimentação e trabalho para organizar o diálogo entre as várias partes interessadas, a fim de evitar conflitos entre critérios heterogêneos de qualidade do trabalho (Clot et al., 2021).

- 5 Os trabalhos realizados desde há muito tempo na clínica da atividade sustentam, de fato, que a deliberação vivida em torno da qualidade do trabalho pode tornar-se um meio de ligar, sem confundi-los, todos os protagonistas - profissionais no terreno, hierarquias e sindicatos - em prol do desenvolvimento da saúde e do desempenho. Mas, para isso, deve-se considerar a qualidade do trabalho não como a prerrogativa do empregador de definir a qualidade esperada do trabalho realizado, mas sim naquilo que ela tem justamente de heterogêneo na organização como um todo (Leplat, 2014). Essa heterogeneidade é uma alavanca potencial para organizar a deliberação em torno dos problemas de trabalho a serem resolvidos (Bonnefond, 2019; Miossec & Simonet, 2019). Assim, para os operadores no terreno, a qualidade e eficácia do trabalho remetem a uma multiplicidade de critérios possíveis, que sistematicamente entram em conflito no seio do próprio coletivo de trabalho, mas também com os critérios - eles próprios heterogêneos - da linha hierárquica da organização (Bonnemain, 2021). Numa perspectiva de ação, a introdução deste conflito reprimido no seio da divisão do trabalho, a deliberação em torno de critérios concretos e diferenciados de qualidade do trabalho é um meio potencial para iniciar transformações baseadas no desenvolvimento da iniciativa profissional dos coletivos de trabalho envolvidos.
- 6 Estas questões teóricas e metodológicas em torno do desenvolvimento do poder de agir em relação à deliberação, ao diálogo ou à discussão são atualmente objeto de vários trabalhos e debates científicos. Elas estão estreitamente ligadas à ecologia de um trabalho deliberado - a que voltaremos mais adiante - em que a voz dos operadores no terreno tem um certo peso nas decisões tomadas sobre o seu próprio trabalho, para agir. Assim, os trabalhos sobre a organização da deliberação e a sua conduta concreta multiplicam-se tanto na psicologia do trabalho (Bonnefond, 2017, 2019; Bonnemain, 2019, 2020; Bonnemain & Tomás, 2022; Bonnemain et al., 2018; Massot & Simonet, 2017; Miossec & Simonet, 2019; Kaltchéva & Kostulski, 2020), na ergonomia (Arnoud & Falzon, 2017; Casse & Caroly, 2017; Domette, 2019; Petit, 2020; Petit & Coutarel, 2013; Rocha, 2014; Rocha et al., 2017), mas também nas ciências da gestão (Detchessahar, 2013, 2019; Detchessahar et al., 2015). Cada um destes trabalhos valida, à sua maneira, a função do diálogo na organização para o desenvolvimento da saúde e do desempenho. Não com base em uma concepção de diálogo afogada numa "moral da comunicação", mas a partir de uma concepção que faz dele o instrumento de uma verdadeira repolitização do trabalho.
- 7 Como salientam Casse e Caroly (2017), estas questões relativamente novas têm "repercussões nos métodos de intervenção utilizados" (p. 2), que devem necessariamente ser reajustados ao objetivo de construir o diálogo sobre o trabalho na organização, com o recurso a uma engenharia a ser experimentada. No entanto, poucos trabalhos "estão disponíveis até à data para formalizar estes novos métodos" (Casse & Caroly, 2017, p. 2). Desde 2017, este trabalho tem continuado. Ele enfatizou a importância das dimensões metodológicas necessárias para desenvolver a deliberação sobre o trabalho na organização (Bonnefond, 2019; Clot et al., 2021; Detchessahar, 2019). Na clínica da atividade, por exemplo, não se trata de deixar o processo de deliberação nas mãos da gestão, ao contrário do que é feito nas ciências da gestão, onde

a discussão deve permanecer sob controle gerencial para dotar o coletivo de uma nova habilidade dialógica que lhe permita uma “explicitação” supervisionada de seu trabalho (Detchessahar, 2019). Rocha, Mollo e Daniellou (2017), na ergonomia, também apontam essa supervisão como condição para a eficácia das deliberações: “a facilitação pelo gestor garante a continuidade da abordagem, bem como a implementação de ações de melhoria” (p.19). Outros estudos procuram colocar este processo sob o controle sindical, como no caso de Davezies (2014), que tenta “equipar” diretamente os representantes do pessoal. Outros trabalhos fazem ainda a aposta libertária de uma organização sem autoridade hierárquica estabelecida (Coutrot, 2018).

- 8 É claro que, também para nós, qualquer transformação duradoura das relações de trabalho pressupõe que a deliberação e a sua eficácia sejam assumidas em todos os níveis. De fato, seria difícil confiar apenas na suposta influência do diálogo no seio dos coletivos de trabalho para agir sobre a organização. Do mesmo modo, é preciso ter em conta, no que diz respeito à condução do diálogo, dos limites historicamente documentados de um processo de expressão conduzido unilateralmente pela direção (Coffineau, 1993, p. 29, p. 95). Certamente os níveis hierárquico, operacional e sindical devem estar interligados, de uma forma ou de outra, durante o processo de deliberação². Mas é evidente que a forma de consegui-lo é objeto de debate no seio das ciências do trabalho.
- 9 Sem pretender dar uma resposta definitiva a estas questões complexas, o nosso artigo limitar-se-á a analisar o contributo de uma clínica da atividade, com base no exemplo da experiência realizada no serviço municipal de limpeza da cidade de Lille. Nesta experiência de intervenção, verificamos que o poder de agir e a iniciativa dos profissionais da linha da frente foram primeiro implantados “no território que os gestores abandonam”, para usar a frase incisiva do antigo chefe das relações com os trabalhadores da Michelin (Ballarin, 2019, p. 132). Na nossa opinião, isto significa que a deliberação deve inicialmente libertar-se da presença da hierarquia, para permitir ao coletivo viver as situações normais de trabalho que serão discutidas mais tarde e para fazer uma primeira experiência de diálogo entre profissionais - sem garantia de sucesso - que constituirá a base de todas as trocas subsequentes com a hierarquia e os sindicatos. Esta primeira experiência não acontece automaticamente e deve ser objeto de um trabalho específico com os profissionais em causa, para que possam “decidir” em conjunto as questões-chave a discutir posteriormente com os seus superiores. Neste tipo de intervenção, a hierarquia mantém o poder de decisão em última instância, mas o desenvolvimento do poder de agir dos profissionais de primeira linha permite contrabalançar a autoridade necessária - a que voltaremos mais adiante - para fazer valer os critérios de qualidade deliberados no coletivo por meio do próprio processo de decisão. No exercício deste poder de agir sobre as coisas, em que as obsessões de poder sobre os outros diminuem, ganha-se uma outra experiência: um laço social mais vivo pode emergir de desacordos que são aceites em nome de um “fazer bem” que é trabalhado em conjunto.

3. Agir sobre as "externalidades" do trabalho desenvolvendo o poder de agir: uma intervenção com os coletores de lixo da cidade de Lille

3.1. O problema da proliferação de ratos: da saúde no trabalho à saúde pública

- 10 Vejamos agora um exemplo desta experiência para ilustrar, em pequena escala, a forma como o desenvolvimento do poder de agir no seio da organização é útil para “equipar” a ação sobre as "externalidades" do trabalho. Este exemplo é significativo da intervenção que foi realizada para transformar o trabalho, reabilitando a iniciativa coletiva dos coletores de lixo na matéria, durante os dois primeiros anos da intervenção. Neste exemplo, para atingir a qualidade esperada - em primeiro lugar por eles próprios - os coletores não hesitam em correr riscos durante a recolha dos resíduos, expondo-se ao contacto direto com ratos.
- 11 Começamos por apresentar a situação de trabalho aqui tomada como exemplo. Ela foi filmada pelo pesquisador de campo para ser rediscutida mais tarde com os profissionais de acordo com os protocolos habituais de autoconfrontação na clínica da atividade (Bonnemain & Clot, 2017; Duboscq & Clot, 2010). Julien, Saban e Abdel, os três coletores de lixo de serviço nesse dia³, estão a recolher resíduos perto de um dos muitos "acampamentos ciganos" que visitam todos os dias. Eram 5.30 da manhã e estava escuro como breu. A nossa presença nesta situação de recolha, em que nos convidaram a segui-los, é um "pequeno acontecimento" para o grupo, que não está habituado a ser observado durante a realização do seu trabalho. Cada um dos coletores falou com o pesquisador de campo sobre a sua atividade, com base nas preocupações do momento: o aumento dos "depósitos", cada vez mais problemático; o estado das viaturas de serviço, que impossibilitava o cumprimento das regras de segurança rodoviária; as relações com os pesquisadores de campo, mais ou menos conflituosas, ou ainda a complexidade da limpeza das ruas quando os carros estão "mal estacionados". Durante as observações, eles também chegam a exprimir claramente as suas dúvidas quanto aos resultados decorrentes da nossa intervenção: "já dissemos cem vezes, nunca mudou nada", ou "a nossa hierarquia não faz nada para melhorar as coisas, por isso o que vocês estão a fazer não vai mudar nada". Estas discussões, que se repetiram frequentemente durante os três primeiros meses da nossa presença diária na mesma oficina de cerca de vinte coletores, revelam o sentimento de impotência para agir que domina o discurso de muitos destes profissionais. A observação do seu trabalho nesse dia não foi exceção à regra: a menção, mesmo implícita, de qualquer transformação possível evocava uma passividade geral.
- 12 Mas, foi sobretudo a recolha de contentores de lixo dos "acampamentos ciganos" que foi objeto de grande discussão com o pesquisador de campo nesse dia. O que mais incomoda os coletores de lixo nesta tarefa é a presença cada vez mais frequente de ratos nos pontos de recolha. Nas imagens do filme - que é um registo das observações feitas na altura - os três coletores em questão podem ser vistos a olhar insistentemente para o chão enquanto manuseiam os contentores, atentos à presença de ratos que possam aparecer e, segundo eles, mordê-los. No filme, Julien ridiculariza a situação enquanto agarra no contentor e o leva para o compactador: “Os ratos são mecânicos!” O

humor domina a realidade. Nada é selecionado: na maior parte das vezes, o mesmo contentor contém resíduos domésticos, roupas, ou mesmo peças de motor ou de carroçaria. Os contentores acabam por transbordar e os resíduos de todo o tipo acumulam-se no chão. Abdel, por seu lado, dá vários pontapés nos contentores, para, ele explica, afastar os ratos que possam estar lá dentro, antes de os deslocar até o caminhão. Quanto a Saban, fica perto do compactador e ativa o botão para levantar os contentores, enquanto perscruta insistentemente o chão para, diz ele, "evitar os ratos".

- 13 Nesse dia, o chefe de equipa também se encontrava no local: tinha-nos acompanhado de carro para que pudéssemos seguir o itinerário de recolha a pedido do coletivo de coletores, que queria nos "mostrar" os problemas ali existentes, mas sem qualquer convicção quanto à sua resolução. Enquanto estávamos ocupados a registar as imagens, o chefe de equipa empurrou-nos duas vezes, gritando: "Há um rato ali! Olha o rato!" Sem dúvida assustada com a excitação coletiva, uma ratazana passou por baixo do carro de serviço, atravessou o terreno à frente dos três coletores que levavam os contentores para o compactador e se escondeu numa toca junto à estrada. Surpreendidos pelo aparecimento súbito desta criatura inesperada, Abdel, Julien, o chefe de equipa e o pesquisador de campo saltam para trás, rindo nervosamente: "Pronto! Pronto!"
- 14 Esta situação de trabalho, "comum" para eles - mas inegavelmente "desestabilizadora" para nós - foi o objeto da análise dialógica de autoconfrontação, da qual apresentamos um excerto a seguir (ver Quadro 1). Para os três coletores de lixo em questão, a situação não tem nada de extraordinário. Ela parece mesmo, à primeira vista, "banalizada". A presença de ratos - que, na sua opinião, deveria ser "mostrada" ao pesquisador de campo - "faz parte do trabalho". Ela não exige uma análise mais aprofundada nem nenhuma solução específica por parte dos coletores de lixo, que parecem estar acostumados a isso. No entanto - e voltaremos a este assunto mais tarde - a proliferação de ratos, que lhes coloca tantos problemas práticos, não é apenas um "problema de trabalho". Para além dos riscos que estes coletores enfrentam diariamente, o problema constitui também um verdadeiro risco para a saúde pública que deve ser controlado (Ayrat, 2015), pois é também um veículo potencial de várias doenças problemáticas que podem ser transmitidas aos seres humanos, conhecidas como zoonoses (Juif, 2011).
- 15 As secções seguintes mostrarão o processo de desenvolvimento da deliberação em torno desta aparente "banalidade": desde a análise desta situação filmada entre os colegas até à solução implementada e trabalhada em "cooperação conflitual" (Bencheikroun, 2017; Trentin, 2012; Clot et al., 2021) - voltaremos a isto mais tarde - com a linha hierárquica. Este processo acabará por contribuir, de uma forma original e em pequena escala, para o tratamento mais geral do problema de saúde pública que lhe está associado. Poderemos então compreender melhor as relações potenciais entre a saúde no trabalho e a saúde pública, quando o desenvolvimento do poder de agir dos profissionais da linha da frente tem repercussões para além das fronteiras da empresa, limitando a proliferação de ratos no espaço público.

3.2. Os colegas diagnosticam o problema: "na verdade, seria preciso utilizar bons contentores"

- 16 Mas o caminho para a ação de saúde pública dos coletores começa com objetivos aparentemente mais comedidos, inicialmente centrados na tentativa de experimentar um diálogo que possa ser útil para transformar o trabalho. No entanto, organizar um

diálogo coerente entre colegas sobre a qualidade do trabalho não é de modo algum evidente. Se em geral o empregador se agarra ao monopólio que acredita poder exercer sobre a definição dos critérios de "fazer bem" (Clot et al., 2021, pp. 35-36), existem também obstáculos no seio do próprio coletivo de trabalho que dificultam o estabelecimento de um diálogo deste gênero. A desconfiança em relação à hierarquia, que já salientámos, está na primeira linha destes obstáculos. Para alguns profissionais, é a hierarquia que tem de ser mudada antes de mudar o trabalho: "porque é que temos de discutir isso entre nós?" A desconfiança ocupa, assim, muito espaço e dificulta a construção do diálogo entre os coletores em torno do trabalho real.

- 17 Além disso, o problema da proliferação de ratos não é objeto de um diálogo habitual para os coletores de lixo que foram observados por nós. Pelo contrário, esta situação, que sem dúvida pareceria "improvável" para alguém fora do seu ambiente profissional, é, no entanto, "banalizada" pelos coletores, que acabaram por "se conformar", como em tantas outras situações em que a qualidade "degradada" se tornou a norma.
- 18 Na perspectiva da ação na clínica da atividade (Clot, 2008), portanto, o dispositivo de intervenção deve permitir alimentar o diálogo entre eles, para que estes profissionais possam gerar ou regenerar o seu ponto de vista em torno destas questões. É necessário que possam desenvolver as suas opiniões graças à heterogeneidade do coletivo, ultrapassando a passividade e as fórmulas prontas habitualmente dirigidas à sua hierarquia e, nesta ocasião, ao pesquisador de campo. Para isso, utilizámos o método da autoconfrontação, que constitui uma forma de desenvolver o diálogo sem deixar estas questões de fora. Ele se baseia, para organizar o debate, no material que foi filmado durante as observações com a contribuição dos coletores de lixo. A autoconfrontação é uma forma metódica entre outras para iniciar uma análise dialógica entre os coletores de lixo, centrada no seu trabalho diário. Ela permite igualmente conservar um registo fílmico destas análises entre os coletores, que pode ser utilizado posteriormente como meio de iniciar um diálogo entre o coletivo e a sua hierarquia (Bonnemain, 2020).
- 19 Assim, duas semanas após a filmagem da situação descrita acima, reunimos simultaneamente os três coletores envolvidos para discuti-la novamente em autoconfrontação. Cada um deles havia participado de uma autoconfrontação "simples" (Clot et al., 2001) que lhes permitiu "experimentar o diálogo" apenas com o pesquisador de campo, antes da discussão entre colegas. O extrato que apresentamos a seguir foi depois apresentado à linha hierárquica, juntamente com outros extratos escolhidos junto com o coletivo, durante os primeiros comitês de pilotagem da intervenção. A autoconfrontação cruzada começa com a surpresa do pesquisador de campo perante a atividade analisada.

Quadro1 – Excerto da autoconfrontação entre Abdel, Julien e Saban

QUADRO 1. EXCERTO DA AUTOCONFRONTAÇÃO ENTRE ABDEL, JULIEN E SABAN.
1. Pesquisador de campo: Foi de alguma forma importante para mim... Não batia nos contentores, Julien, para fazer os ratos saírem?
2. Julien: Bem, não, não me importa... Não tenho medo de ratos. (Se corrigir isso?)
3. Abdel: Ah... ..
4. Julien: Bem, não pode ver que eu também não estou colado ao contentor, está e eu... Eu pego note a distância, não (fazendo um movimento)... Você pode ver... ..
5. Pesquisador de campo: Ah, então você tem preocupações?
6. Julien: (risos) Pois é, pois é, não me importa... (risos) Eu vou e pego fechando o fecho camp pego os contentores. Eu não passo, sei lá? Depois, eu trouxe um rato, ele não para em mim... ele para e sai correndo. Não vai... ..
7. Pesquisador de campo: Mostra-me, vai: passar o fim ou outra vez (impedindo imagens já vistas)?
8. Abdel: (olá o glês) Mas havia muitos ratos (risos) Eles correm... ..
9. Julien: Você vê... os ratos estão... incertas. Fecabos a que quero dizer?
10. Pesquisador de campo: Sim
11. Julien: Foi mesmo a minha distância.
12. Pesquisador de campo: O que é que acha disso, Abdel?
13. Abdel: (para Julien) O há, da outra vez, o bug? Foi assim que a ratona se lhe saiu, a ratão... (para o interveniente) Foi estava a andar e contentor... a a ratanaa saiu. Ela ao branco. (Nisto chei três coletores de Digi)
14. Julien: Oh, sim, sim.
15. Pesquisador de campo: Ele fez o que o Julien fez?
16. Abdel: Sim... bem, sim, ele estava a ver o contentor de volta para o balco (olá... ..) e o rato subiu no seu braço. Saiu do contentor... .. (Nisto de Julien)
17. Abdel: He tinha colocado o braço do lado e... (risos)
18. Pesquisador de campo: Então quer dizer que, não é (risos), potencialmente isso poderia acontecer? (para Julien) Um rato pode subir no seu braço?
19. Julien: (risos um pouco) Sim, bem, sim... aparentemente... isso poderia acontecer... (risos). (dirigindo-se aos dois colegas) Então, para evitar os ratos e tudo isso, então eu vou a colocar o tamanho do braço dos contentores. É por aí que os ratos entram.
20. Abdel: Bem, sim, é evidente que não havia ratos, eles não conseguiram entrar... Os ratos não conseguem entrar (Julien sorri com a cabeça).
21. Pesquisador de campo: Se os contentores tivessem manutenção? Ah... ..
22. Abdel: Bem, não, porque há um tempo que há (fazendo o movimento de raspar com o dedo da esquerda) e, se você olhar, vai ver que o tempo está faltando... está errado?
23. Julien: Bem, não tem a ver com uma porta?
24. Abdel: Sim... a o rato entra pelo buraco, o se faghamos o buraco tem que manter... não haverá ratos. Não vai haver ratos, isso é certo.
25. Julien: É preciso utilizar boas contentores, de fato... ..

- 20 A discussão entre os três profissionais se interrompe neste diagnóstico partilhado: para agir sobre a presença de ratos nos pontos de coleta em questão, seria preciso, em sua opinião, haver uma manutenção melhor dos contentores. Em particular, seria necessário recolocar os tampões debaixo de cada contentor para impedir a entrada de ratos. Esta solução permitiria, ao que parece, reduzir a exposição a potenciais mordeduras de ratos.
- 21 Este excerto é significativo dos processos de elaboração coletiva em ação durante a experimentação da deliberação entre os coletores sobre os critérios de qualidade do seu trabalho. Estes processos são importantes porque nos permitem compreender melhor como os diagnósticos coletivos são apoiados por meio da mediação de controvérsias profissionais entre colegas.
- 22 Inicialmente, a pergunta do interveniente (em 1), que procurava compreender as diferentes formas de se proteger dos ratos, leva Julien a inventar uma explicação: se ele não batia nos contentores - como faziam os seus colegas - era porque não tinha "medo de ratos" (em 2). Mas esta explicação suscita imediatamente um riso "dissonante" dos seus dois colegas, pontuado por um duvidoso "ahan..." de Abdel. De fato, para os seus dois colegas, esta explicação "rápida" parece insuficiente. Julien tem de encontrar novas formas de justificar perante eles a suposta eficácia da sua maneira de fazer. Isto levou-o a encontrar as palavras que permitiriam transmitir - para além do medo - a importância de não bater nos contentores para evitar um confronto arriscado com os ratos. Este processo não é direto e imediato. É pontuado no discurso de Julien por momentos de silêncio, mímicas gestuais e risos (em 4, 6, 9) que sublinham tanto a dificuldade como o desconforto associados - como acontece frequentemente nos métodos que mobilizam a linguagem na análise do trabalho - ao desenvolvimento da formulação do seu ponto de vista "corporificado". Apesar dos novos argumentos

apresentados por Julien durante este processo, e em particular o fato de não estar "encostado" ao contentor, Abdel ainda parecia duvidoso. Respondendo à pergunta do pesquisador de campo (12), Abdel recorreu ao exemplo do seu colega Guy, que procedia da mesma forma que Julien e que não tinha conseguido evitar que o rato subisse para o seu braço durante uma operação de recolha (13, 16, 17). Para além dos risos provocados pelo seu relato desta situação, Abdel parece querer sublinhar a insuficiência de "manter distância" mencionada por Julien para se proteger dos ratos. Para isso, não se dirige diretamente a ele, mas utiliza o exemplo de outro colega, que não está presente na situação de autoconfrontação, para formular uma crítica mais indireta e talvez - pensa ele - mais "tolerável" para Julien.

- 23 O pesquisador de campo tenta então "equipar" este diálogo indireto entre eles, mantendo a intensidade das questões que surgem em relação à atividade em análise. Para isso, pergunta a Julien (em 18) sobre a objeção indireta de Abdel: "Então quer dizer que, nesta situação, potencialmente isso poderia acontecer? Um rato pode subir no teu braço?". Julien parece então embaraçado com a sucessão de argumentos do seu colega e com a insistência do pesquisador de campo, que torna cada vez mais explícita a controvérsia entre eles sobre as diferentes formas de se proteger dos ratos. Na alternância de silêncios, indicativos de movimentos interiores, ele acaba por validar (em 19) o risco que corre ao proceder desta forma: "Sim, bem, sim... aparentemente... isso poderia acontecer...". Ele parece perceber, ao longo da conversa, que a regulação que ele emprega - manter-se à distância dos contentores - pode não ser suficiente para o "imunizar" definitivamente do contacto com os ratos. Como que em resposta a esta reflexão em curso, ele formula a seguir (em 19) a proposta de que o tampão deva ser recolocado debaixo dos contentores para impedir a entrada dos ratos. Esta proposta finalmente é ratificada pelos seus dois colegas durante as trocas finais (em 20, 22, 24, 25).
- 24 Este extrato condensa o complexo processo de produção coletiva de um ponto de vista original sobre a qualidade do trabalho. Durante as várias trocas na discussão, foram as *objeções entre colegas* - expressas direta ou indiretamente - que permitiram ultrapassar o discurso "estabelecido" sobre o tema em análise. Este tipo de diálogo, repetido ao longo dos primeiros meses do projeto, ajuda a desenvolver o ponto de vista de cada um sobre os problemas que se colocam na situação e sobre as diferentes formas de os enfrentar. Pouco a pouco, a banalidade do quotidiano torna-se objeto de um enigma a ser resolvido pelos colegas e outras formas de ser eficaz podem ser imaginadas.
- 25 Esta fase inicial do diálogo não permite simplesmente que os coletores expressem a sua "opinião". De fato, o pensamento nunca está inteiramente pronto para ser expresso em palavras (Vygotski, 1997, p.428): pelo contrário, nestes diálogos, o "difícil de dizer" (François, 1998, p. 26) obriga cada profissional a encontrar novas palavras - "feitas à medida", por assim dizer - para significar o que eles tentam dizer e que não está imediatamente disponível. Em contrapartida, estas palavras "redescobertas" são a fonte de novas formas de pensar o objeto de análise. Estas trocas repetidas durante a primeira fase da intervenção permitem aos coletores construir o seu ponto de vista, sustentá-lo através do diálogo em torno dos "ângulos mortos" da sua atividade quotidiana: o que já não queriam ver, o que tinham aceitado tacitamente, os hábitos de trabalho, ou mesmo o que pensavam ter resolvido definitivamente - como, por exemplo, a forma de se protegerem dos ratos - é posto de novo em movimento pela motricidade das trocas. O que era "banal" no início torna-se de novo uma fonte de

deliberação possível. Esta é uma forma de gênese instrumental (Rabardel, 1995) do diálogo sobre a qualidade do trabalho (Cromer et al., 2022), que "desnaturaliza" a banalidade do cotidiano. É por isso que o diálogo aqui apresentado só pode, em última análise, recolher as opiniões dos profissionais, ao convidá-los simultaneamente a "formar sua própria opinião" sobre os objetos analisados.

- 26 Mas, de qualquer modo, o diagnóstico produzido durante esta autoconfrontação permanece inteiramente "parcial" e não deve, em nossa opinião, ser tomado à letra. Poderíamos interrogar-nos, por exemplo, sobre as razões históricas que levaram à retirada dos tampões debaixo dos contentores. Isso poderia dar-nos uma melhor compreensão da situação atual e fornecer um foco diferente para potenciais soluções. Poderíamos também perguntar que dificuldades existem na manutenção ou substituição dos contentores defeituosos.
- 27 No final das contas, muitas questões permanecem sem solução após essa troca. É por isso que a continuidade da formação dialógica entre os coletores é essencial em outros níveis institucionais, como veremos agora. Mas este tipo de diálogo, que foi experimentado entre os coletores durante os primeiros meses da intervenção e sem a presença da hierarquia, já permite manter um registro do processo de elaboração em curso no qual estes profissionais estão engajados. Ele permite mostrar, através da ação, que a formulação de um ponto de vista - mesmo temporário ou transitório - é o resultado de uma verdadeira *tentativa metódica e organizada de elaboração coletiva*, e não apenas a recolha declarativa de uma coleção de opiniões pessoais. Por fim, mostra a função da controvérsia profissional para a instrução coletiva dos problemas de trabalho por aqueles que estão na linha da frente.

3.3. Cooperar com a direção para resolver o problema: "deviam ter sido feitos pequenos furos por baixo dos contentores"

- 28 Os três primeiros meses de experimentação do diálogo entre os coletores foram seguidos pela realização dos dois primeiros comitês de pilotagem da intervenção, que já foram analisados anteriormente (Bonnemain, 2020; Clot et al., 2021). Eles levaram todos os atores envolvidos - operadores e hierarquia - a experimentar a utilidade do diálogo entre os coletores sobre a qualidade do seu trabalho para a instrução e o tratamento dos problemas concretos encontrados no decurso da atividade. A "função social" do coletivo de trabalho (Quillerou-Grivot & Clot, 2013) se desenvolve progressivamente na organização: o diálogo no seu seio torna-se cada vez mais essencial para "equipar" a arbitragem da direção no processo de decisão. Uma nova forma de cooperação - a que chamámos, com B. Trentin (2012), "cooperação conflitual" porque toma o conflito de critérios em torno da qualidade do trabalho como ponto de partida para as trocas - pode então ser iniciada entre eles.
- 29 Mas a utilidade do coletivo, redescoberta nesta ocasião, e o exercício da cooperação conflitual devem poder apoiar-se em novos meios para se desenvolverem: momentos, funções concretas e maneiras de dialogar para fazer avançar a instrução dos problemas a resolver entre colegas, antes de rediscuti-los com a hierarquia para tentar cuidar melhor deles. Após seis meses de intervenção, na sequência dos dois primeiros comitês de pilotagem, foi realizado um trabalho específico para desenvolver e testar a eficácia destes novos recursos no serviço de limpeza. Dois agentes "referentes de ofício" foram inicialmente nomeados pelos seus colegas da equipa envolvida desde o início. Esta

nomeação foi feita para responder ao problema da mobilização de toda a equipa. Tanto para os coletores como para a direção, era impossível prosseguir o diálogo sob a forma de autoconfrontação, morosa e inadequada às necessidades de produção da organização. Foi, portanto, centrando o diálogo nestes dois operadores que esta questão prática foi resolvida durante o experimento. Além disso, este método da "pessoa de referência", já experimentado em outros locais (Bonnefond, 2019), tem também por objetivo favorecer a transferência das metodologias de diálogo utilizadas para o funcionamento da organização. Ele encoraja a apropriação por parte dos atores do "espírito dialógico" dos métodos mobilizados para transformar o trabalho. Esta transferência é uma condição necessária para contemplar a seguir a sustentabilidade das deliberações ao longo do tempo.

30 O papel dos dois agentes referentes de ofício era:

- instruir os pontos que deveriam ser rediscutidos com a linha hierárquica, organizando e conduzindo um diálogo regular com os colegas da equipa;
- formalizar os resultados desta instrução num quadro de acompanhamento e de definição de prioridades elaborado entre eles, inicialmente com o nosso apoio, que seria o ponto de partida para as trocas futuras com a hierarquia;
- representar o ponto de vista do trabalho real, determinado entre os coletores, em torno desses objetos, durante trocas reais com a hierarquia numa reunião organizada uma vez por mês.

31 Mas o processo de organização do diálogo que experimentamos não se limitou à conceção desta "função-operador". Foi também necessário formalizar momentos nos quais o diálogo poderia ocorrer nos diferentes níveis e entre os níveis na organização. Por esta razão, foi reservado um dia por semana para que os dois coletores de lixo envolvidos realizassem algumas das tarefas acima mencionadas no seio da equipa. Durante esse tempo, eles têm de organizar a "coleta" dos objetos a serem discutidos com a hierarquia junto a seus colegas. Devem também organizar a sua instrução coletiva. Um outro momento coletivo de cerca de vinte minutos com toda a equipa de coletores permite-lhes fazer o ponto da situação sobre os assuntos que estarão na pauta da próxima reunião com a hierarquia, ou sobre os avanços dos assuntos já tratados nas reuniões anteriores. Por fim, está prevista uma reunião de uma hora de 6 em 6 meses entre a direção do serviço, as chefias intermédias e a equipa de coletores. Este momento permite à direção utilizar o quadro de acompanhamento e de hierarquização para sintetizar, para todos, as ações realizadas ou em curso, tal como determinado no diálogo mensal com os agentes referentes de ofício.

32 Vamos nos concentrar no diálogo que ocorreu no sexto mês da intervenção, na primeira reunião de uma longa série entre os dois coletores referentes de ofício e a hierarquia ao nível do serviço. Nesta situação, Patrice e Christophe, os dois coletores referentes da equipa, apontados por seus colegas, distribuíram a lista que formalizava os problemas e apresentaram o processo de instrução e de discussão entre os coletores com a ajuda de um filme registrado em situação pelo pesquisador de campo. No excerto a seguir, o diretor toma a palavra para comentar o processo de instrução propriamente dito, antes que se inicie a discussão sobre o primeiro problema a ser tratado de acordo com a priorização feita pelos coletores: o problema dos contentores de lixo associado à presença de ratos nos pontos de recolha.

Quadro 2 . Excerto do diálogo entre os coletores de lixo referentes e a hierarquia em torno do problema dos contentores de lixo

[illegible]

- 33 Finalmente, a solução aqui decidida é, mais uma vez, o resultado de uma confrontação dialógica. Desta vez, esta confrontação ocorre entre os dois coletores de lixo referentes de ofício - munidos da instrução prévia feita junto com seus colegas - e a hierarquia. Tal como no caso dos diálogos entre os coletores, a objeção permite, mais uma vez, que o diálogo ultrapasse o que era dado como certo. A investigação do caso prossegue: se a solução inicialmente imaginada, durante a autoconfrontação acima apresentada, consistia em voltar a colocar os tampões debaixo dos contentores para impedir a entrada dos ratos, a "cooperação conflitual" acima apresentada vai acabar por alterar este horizonte de transformação. Com efeito, quando Patrice apresentou o problema em questão aos seus superiores (5), a reação da hierarquia não se fez esperar: segundo a gerente administrativa do serviço, os tampões tinham sido retirados a pedido dos coletores de lixo para evitar a acumulação de água no interior dos contentores (7, 9 e 11). Esta objeção, apesar de compreensível, deixou Patrice pouco à vontade: falou rapidamente e tropeçou nas palavras (14). Vencido pela passividade, a sua impotência para agir é novamente expressa (16). Embora esta reunião exista para que estes problemas possam ser discutidos e resolvidos, é de notar até que ponto a troca está ainda exposta aos hábitos de diálogo estabelecidos.
- 34 Mas a objeção formulada pela hierarquia é legítima: mesmo que permaneça algo passiva, obriga todos a pensar "interiormente". A objeção "entra" assim na cooperação conflitual. É por isso que Christophe, o segundo coletor referente de ofício, que se manteve um observador silencioso desde o início, tenta tornar as coisas mais claras, sem conseguir fazer-se ouvir à partida (15 e 18): "devia haver buracos pequenos por baixo". No final, a solução foi reconfigurada neste diálogo instável, com o apoio do pesquisador de campo (19): para evitar que a água se acumulasse e os ratos entrassem, Christophe imaginou fazer "pequenos buracos" por baixo do contentor, recolocando o

tampão (20, 22). Desta forma, Christophe tenta ter em conta o comentário do responsável administrativo que, por sua vez, ratifica esta possibilidade, na qual ninguém tinha pensado antes. É precisamente esta a função da cooperação conflitual aqui prevista: no decurso da deliberação - quando a objeção que surge pode ser levada a sério - a conflitualidade organizada em torno dos critérios heterogêneos da qualidade do trabalho permite apoiar soluções novas e inicialmente inimagináveis.

- 35 No final, ao término desta primeira sessão de trabalho entre os dois coletores de lixo referentes de ofício e a hierarquia do serviço, será decidido um *modus operandi* para a implementação desta solução: os dois coletores referentes serão responsáveis pela coordenação da ação, pedindo aos seus colegas que identifiquem, em cada campo, os contentores defeituosos a substituir. Em seguida, terão de recolher esses contentores com o seu supervisor e chefe de equipa, ir buscar novos contentores à oficina técnica do município - verificando se a "perfuração" foi efetuada corretamente - e, finalmente, distribuí-los em cada um dos campos em questão. Este processo de tomada a cargo do problema dos contentores foi uma surpresa para os dois coletores referentes e para o coletivo, que não consideravam realmente possível que as suas palavras pudessem levar a uma transformação efetiva da situação de trabalho. A experiência vivida em conjunto desta "pequena" transformação "em que ninguém acreditava realmente" abriu a possibilidade de se encarregarem de outros problemas por iniciativa dos coletores envolvidos. A atividade vivida em conjunto contradiz - sem erradicar completamente - o sentimento de incapacidade de agir regularmente expresso pelos coletores. O seu poder de agir está a desenvolver-se, apesar de todas as dificuldades e incertezas, no seio da organização.

3.4. Ir além de suas atribuições: "chegámos a ir aos locais onde vivem ciganos para discutir tudo isto com eles"

- 36 Um mês depois, os mesmos protagonistas reuniram-se novamente para continuar a discussão sobre os objetos atualmente em curso de tratamento e para abrir novos dossiers por iniciativa do coletivo de coletores⁴. O processo de tratamento do problema dos contentores de lixo acima descrito foi objeto de um debate específico no início da reunião.

Quadro 3. Excerto do diálogo entre os coletores de lixo referentes e a hierarquia – feedback sobre o processo de tratamento do problema dos contentores de lixo

QUADRO 3. EXCERTO DO DIÁLOGO ENTRE OS COLETORES DE LIXO REFERENTES E A HIERARQUIA – FEEDBACK SOBRE O PROCESSO DE TRATAMENTO DO PROBLEMA DOS CONTENTORES DE LIXO.
1. Supervisor: Assim, os buracos foram feitos e os contentores foram mudados no processo. O Christophe (coletor referente de oficial) estava no balde e eu cada local e eles foram trocados. E os que estavam furados ou danificados foram consertados.
2. Christophe: Sim, o J. N. trouxe-me o homem dele a dizer: “Christophe, você vê com ele, ele vai te dizer, você pergunta sobre os furos e tudo o mais, quanto contentores você precisa. E depois ele te ajuda”. Então ele o seu trabalho, tem por-me os contentores e ajuda-me logo para todos os locais.
3. Pesquisador de campo: Certo.
4. Christophe: Ah, foi eficaz. Eu esvaziei os contentores antigos e ele os levou para jogá-los fora. E depois colocamos os novos. Não, foi mesmo muito bom.
5. Diretor de limpeza: Então estava envolvido em todas as fases?
6. Christophe: Em todos eles, sim, em todos.
7. Patrice: E até fomos aos locais, na última quarta-feira... fomos até mesmo aos terrenos dos cigarros para o outro lado dos locais. E nós os vimos e tudo mais e eles pareciam... ouvir na final.
8. Pesquisador de campo: Ah, vocês foram... isso por exemplo não estava previsto de início?
9. Patrice: Não, não estava previsto, mas nós fomos porque queríamos saber exatamente de quantos contentores eles precisavam. Porque havia outros locais onde só tinham contentores pequenos... /ouso o celular/ Qual era esse local?
10. Christophe: Em Estância.
11. Patrice: De fato houve... e isso não me surpreende para eles. Por isso, uma frequência colocamos camuflado de lixo em todos os contentores, o que também explica a existência de ratos. Por isso, voltamos para verificar se tudo estava nos contentores e se os contentores estavam pelo menos de entrada. Não, a sério, certo, tudo bem.
12. Christophe: Tal como há pouco, voltámos lá antes da reunião e não havia nada no chão, estava tudo nos contentores. Todos os contentores estavam bem fechados e não havia nada ao lado deles.
<i>(Discussão entre o diretor-adjunto e o diretor de departamento)</i>
13. Patrice: Quando fomos fazer com os cigarros eram as crianças que traziam a que diziamos aos pais, porque elas não pareciam.
14. Christophe: Sim, eram as crianças que traziam. Perguntamos pelo chefe do campo para podermos falar com ele.
15. Patrice: Sim.
16. Christophe: Depois disso, houve campos em que não foi possível colocar contentores porque os cães estavam que queriam mais. Ao colocá-los uns ao lado dos outros, dizem que não tinham suficientes. Quando fomos lá houve cinco contentores que chegaram por isso pediram mais dois. Por isso, deu-lhes mais dois, mas também disse “isso pode ficar mais ao lado deles, então não conseguimos recolher tudo o que lá está”. Por isso, deu-lhes mais dois.
17. Diretor adjunto da limpeza: e isto se mantém?
18. Christophe: Ah não, de momento está se mantendo. Depois, teremos de ver com o técnico, porque no início a sempre houve com a mesa e bento. Temos de estar atentos, mas penso que, para já, isso se mantém.
19. Diretor da limpeza: Então o senhor faz uma leitura crítica do feedback e conseguiu adaptar a número de contentores de acordo com o que viu no terreno... o que lhe foi pedido se não para adaptação.
20. Christophe: Sim.
21. Diretor da limpeza: Ok, isso é mesmo muito bom.

- 37 Durante essa troca, a satisfação de todos era visível. A abordagem deste problema concreto, que foi inscrito na ordem de trabalhos por iniciativa do coletivo e discutido, naquele estágio da intervenção, durante 7 meses, tem o efeito de uma “lufada de ar fresco”. Tanto o coletivo como a hierarquia, neste momento, têm a experiência de que o diálogo serve para alguma coisa, lá onde normalmente “fala-se para não dizer nada”⁵. Sem eliminar completamente a desconfiança instalada, estabeleceu-se uma relação entre os problemas que afetavam cotidianamente os coletores na situação de trabalho e a possibilidade de agir sobre esses problemas com a hierarquia, nesta configuração dialógica que organiza a cooperação conflitual entre eles. O sentimento de impotência para agir, já referido, diminui com a experiência desta primeira transformação concreta realizada em conjunto. E esta experiência, por sua vez, demonstra que a iniciativa profissional não só é possível, como também é útil para melhorar a qualidade do serviço prestado aos utentes da cidade. Para o diretor do serviço, este desempenho dialógico recém-descoberto é uma verdadeira “máquina de guerra” “potencial para a melhoria do desempenho em geral. Ele que, alguns meses antes, tinha duvidado do potencial real destes diálogos organizados para melhorar a qualidade do trabalho.
- 38 Mas é preciso olhar mais atentamente para esta troca para melhor compreender este recuo da passividade no exercício da deliberação instituída em torno dos critérios de qualidade do trabalho. A pedido da direção do serviço, o supervisor começa por relatar os passos dados para implementar a solução: fazer os furos debaixo dos contentores, substituir os contentores defeituosos e destruir os contentores velhos (1). Christophe, o coletor referente, toma a palavra a seguir: explica, não sem um certo orgulho, como foi “ouvido” pelo chefe da oficina técnica e pelo operador responsável pela perfuração dos contentores (2). Em seguida, descreve o sentimento de eficiência que sentiu durante este trabalho, realizado com o seu colega (4). A pedido do diretor, ele explica também

que esteve envolvido em "todas as fases" (6). O diretor pareceu muito sensibilizado com o empenho dos dois coletores na condução do processo de transformação. Os coletores referentes percebem isso e podem então entrar em maiores detalhes. Patrice, portanto, torna-se mais específico sobre as iniciativas que tiveram de ser tomadas: falar diretamente com os "ciganos", por exemplo, para testar a viabilidade da solução com eles (7). Ou ainda, discutir as suas necessidades (9), verificar com eles a capacidade de manuseio, o número e o volume dos contentores necessários (11), para evitar depósitos que atraíam ratos (11). Tudo isto enquanto se negocia - com base nestas novas condições - o cumprimento das regras pela população de cada campo, em nome da limpeza pública (16). Também foi necessário pensar em organizar o acompanhamento após a substituição dos contentores: visitas regulares ao local (12, 18), durante o tempo reservado à coleta e instrução, para medir a eficácia da transformação ao longo do tempo.

- 39 A enunciação destas múltiplas iniciativas pelos dois coletores referentes, no decurso da troca, produz os seus efeitos sobre a linha hierárquica: todos parecem assim aperceber-se da qualidade do trabalho efetuado pelos coletores no processo de instrução inerente à responsabilização pela resolução do problema. A sua autoridade no seio da organização aumenta aos olhos da sua hierarquia: ao demonstrarem a sua capacidade de manter a qualidade do seu trabalho por meio de um desempenho dialógico⁷ renovado entre colegas, tornam-se mais legítimos e desenvolvem progressivamente uma nova posição no processo de tomada de decisão. A desconfiança diminui, embora não desapareça como por magia, mas, como dissemos no início deste artigo, um laço social mais vigoroso emerge dos desacordos que são aceites em nome do "fazer bem" trabalhado em conjunto.
- 40 De fato, o procedimento previamente concebido para implementar a solução era necessário, mas insuficiente. Como se poderia esperar, sua aplicação conduziu os dois coletores referentes - encarregados de sua implementação concreta pela hierarquia - a fazer uma série de ajustes na situação real a fim de manter a eficácia esperada desta solução. Nada de surpreendente na nossa tradição de análise do trabalho: o real ultrapassa o procedimento prescrito. A iniciativa individual e coletiva é chamada para apoiar aquilo que não se sustenta espontaneamente nas situações reais de trabalho. Mas no âmbito do dispositivo dialógico em curso de experimentação, estes ajustes - normalmente tão difíceis de acesso para a hierarquia - podem desta vez ser objeto de uma troca instituída. Tarefa e atividade podem assim apoiar-se melhor na elaboração progressiva de uma solução eficaz. O procedimento é posto mais à prova na atividade real com a ajuda da direção, que pode a partir daí vê-lo como um eixo de melhoria possível do desempenho, tirando partido dos conflitos inevitáveis de critérios entre os níveis hierárquicos.
- 41 Em contrapartida, a iniciativa dos coletores de lixo é esperada em um perímetro maior que aquele limite habitual ligado ao cumprimento das instruções. Eles são um pouco menos os coletores de lixo subordinados ao contrato com o mesmo nome. A sua iniciativa conta para alguma coisa e podem utilizá-la para melhorar a qualidade da limpeza na cidade. É por isso que, no exemplo acima, eles se permitem, no momento certo e no local certo, ir além das suas competências, tomando a liberdade de estabelecer um diálogo com a população "cigana", em nome da qualidade do seu trabalho. Por sua própria iniciativa, envolvem-na na resolução do problema dos contentores, pois sabem que, sem a sua contribuição efetiva, a mudança dos

contentores não será suficiente para travar a proliferação de ratos. É preciso que os habitantes destes campos também mudem as suas práticas e a forma como utilizam os contentores: por exemplo, têm de separar melhor os resíduos nos contentores, ou ainda evitar deixar os resíduos acumularem-se no chão, a partir do momento em que têm os meios para fazê-lo.

- 42 Ao envolver concretamente estes usuários na sua iniciativa, o problema dos ratos - e por detrás dele o problema ecológico e ambiental da higiene pública - deixa de ser resolvido apenas na intimidade das relações profissionais do município. Abre-se também a esses destinatários indispensáveis que são os usuários, que contribuem a partir do "exterior" - quer queiramos ou não - para melhorar ou deteriorar a qualidade do trabalho, fazendo uma determinada utilização dos serviços oferecidos pelo município. Não envolver estes utilizadores específicos na abordagem do problema quando eles fazem parte dele, não apontar sua responsabilidade com relação ao problema, seria correr o risco de implementar uma solução inadequada. Neste caso, pelo contrário, a deliberação instituída em torno da qualidade do trabalho permite aos coletores trazer para o processo de instrução - a partir do "interior" - os critérios "externos" dos utilizadores em causa.
- 43 Em 2018, a solução concebida um ano antes continuava a funcionar. O controlo diário da deterioração dos contentores foi delegado aos motoristas dos caminhões, com o seu apoio ativo e a pedido dos seus colegas. Os coletores de lixo constataram uma melhoria sensível do seu trabalho de recolha nos acampamentos ciganos. Embora não tenham desaparecido completamente, os ratos são menos frequentes e a recolha é considerada menos arriscada. A abordagem deste problema, nas fronteiras da organização municipal, permitiu finalmente contribuir, em muito pequena escala, é claro, e de forma ponderada, para o problema ecológico e ambiental da proliferação de ratos.

4. Discussão: trabalho bem feito, poder de agir e "ecologia do trabalho"

4.1. Poder de agir e "ecologia do trabalho": "sentinelas" para o trabalho bem feito?

- 44 Por fim, no decurso do projeto, a atividade dos coletores de lixo desenvolveu-se ao ponto de abrir novas possibilidades de ação sobre a própria organização. Os coletores referentes de ofício puderam assim contribuir, em discussão com os seus superiores e com o nosso apoio, para definir - experimentando-os - os espaços necessários à deliberação no seio da instituição. Nesta nova organização do diálogo que foi instituída, os coletores de lixo já não estão apenas no lugar de "executores" na divisão do trabalho. Eles assumem também outras responsabilidades na relação entre as forças em jogo: no seio do próprio coletivo de trabalho, para organizar e reforçar o diálogo em torno dos critérios de qualidade do trabalho, e no seio da organização, no diálogo repetido com a hierarquia e com os sindicatos. Na fronteira entre estes diferentes níveis de deliberação, o coletor referente organiza em termos concretos o diálogo. Na reunião mensal com a direção, por exemplo, é ele que define a ordem de trabalhos, discutindo previamente as prioridades com os seus colegas. Ao longo da intervenção, o "raio de ação" dos coletores - seu poder de agir sobre as coisas em conjunto com os outros - desenvolve-se muito para além das suas prerrogativas, como vimos acima. Eles

assumem novas responsabilidades no seio dos coletivos e com a hierarquia, diferentes da análise da sua própria atividade, que acaba por ser apenas o primeiro elo metodológico da implantação do dispositivo. Graças aos espaços instituídos de diálogo sobre a qualidade do trabalho, eles estão em condições de chamar a atenção da organização e da instituição "para baixo", para fazer o levantamento dos problemas de trabalho a resolver, lá onde se coloca prioritariamente a questão da relação entre governantes e governados: na relação de trabalho. Desta forma, podem dar existência e peso - sem exclusividade - aos "critérios-operadores", normalmente mais fracos na relação entre as forças, nas deliberações nos diferentes níveis.

- 45 Evidentemente, tudo isto é muito frágil e as forças de inércia são poderosas. Mesmo que a divisão social do trabalho entre a concepção e a execução recue neste tipo de experiência, nada pode garantir completamente a continuidade dos processos acima descritos. Dada a profundidade das questões levantadas por este desafio à divisão habitual do trabalho, este modelo de ação é perturbador para todos os atores da organização: direção, chefias intermédias, sindicatos e profissionais de primeira linha. Todos são levados a se deslocar - com mais ou menos prazer e facilidade - na experiência da instituição do diálogo.
- 46 Seja como for, a nova função de referente de ofício - oficializada e renovada por eleição a cada seis meses nos coletivos de coletores - constitui, de fato, uma "trava" organizacional que garante aos profissionais envolvidos direitos sobre a sua atividade individual e coletiva. Ela é uma instituição do direito à iniciativa na organização (Clot, 2019, p. 11). Desta forma, confere aos operadores uma maior influência, no momento certo e no local certo, sobre as decisões que afetam o seu próprio trabalho. Por fim, no exemplo acima descrito, ela permitiu também que estes profissionais exercessem uma maior influência fora da organização, contribuindo em pequena escala para a abordagem do problema da proliferação de ratos.
- 47 Pode-se objetar, naturalmente, que se trata de uma contribuição bem pequena frente à dimensão dos problemas de saúde pública envolvidos nestas questões. E com razão. Mas o exemplo permite-nos ampliar o foco sobre o essencial: ao desenvolverem o seu poder de agir em toda a organização, os trabalhadores de referência podem criar uma relação de forças suficientemente forte para levar a sua hierarquia a trabalharem com eles num problema concreto de trabalho que, em última análise, está ligado à saúde pública. Podem também exercer influência suficiente para modificar os critérios que a direção considera para tomar sua decisão, incluindo os dos usuários afetados pela origem do problema. Eles podem, em última análise - e não sem dificuldade - "forçar" a instituição a enfrentar os desvios, muitas vezes impercetíveis para os outros, que conduzem à deterioração da qualidade do trabalho e seus efeitos para o exterior, na vida civil.
- 48 Gostaríamos de insistir neste ponto: permitir que os utilizadores denunciem os desvios é, sem dúvida, indispensável. Mas permitir que os profissionais da indústria, da concepção ou dos serviços os corrijam em tempo útil com seus empregadores não é menos essencial. Isto pressupõe, evidentemente, instituições transformadas que não passem ao largo dos conflitos de critérios sobre a qualidade do trabalho. A responsabilidade dos profissionais da linha da frente seria assumida de uma forma muito diferente, até mesmo além da qualidade do seu trabalho dentro dos limites da organização. Aqueles que estão na linha da frente do "trabalho nem feito nem por fazer" não podem, sem risco para a sociedade, ser permanentemente afastados da "cooperação conflitual", cada vez mais necessária junto aos consumidores ou - como no

exemplo relatado neste artigo - com os usuários dos serviços públicos. Porque eles são potencialmente um lembrete vital, uma referência a estabelecer para a saúde pública e não apenas para a sua própria saúde.

- 49 Para além de serem os que lançam os alertas, estes profissionais, que recuperaram o controle sobre sua atividade na organização, podem ser comparados àquilo que o antropólogo F. Keck chama de "sentinelas" (2020). A distinção é útil. Para ele, a sentinela assinala antecipadamente a estranheza de uma situação para a enfrentar, enquanto os que lançam alertas permanecem estruturalmente paliativos. Assim, ao vigiar as mudanças na qualidade do trabalho na organização no seio de instituições específicas, a força de alerta do profissionalismo pode espalhar-se horizontalmente, de forma contínua, por redes sociais cada vez mais vastas. Tal como as sentinelas descritas por Keck, os trabalhadores referentes de ofício estão no centro de um trabalho de coleta de informações reiterado, cumulativo e cooperativo sobre problemas relacionados com o "trabalho bem feito". Eles velam, a partir do interior e de maneira longitudinal, sobre a qualidade do trabalho assumindo outras responsabilidades. É melhor mantermo-nos cautelosos com esta metáfora, mas admitamos que ela dá que pensar. Porque, em matéria de qualidade do trabalho nas organizações, a ausência de sentinelas instituídas explica muitos dos desvios que têm repercussões sobre a saúde pública ou a vida civil. Para além do exemplo dos coletores de lixo, é também o caso do escândalo dos motores manipulados na Volkswagen e do leite contaminado com salmonela na Lactalis (Clot et al., 2021). Em todos os casos, o "garroteamento" dos conflitos sobre o trabalho bem feito no seio da organização é a razão essencial que explica a contaminação da vida social para além dos muros da empresa (Clot, 2016).
- 50 Em nosso entender, o dispositivo de intervenção aqui analisado pode ser visto como um instrumento de "preparação" em termos de ecologia do trabalho, ultrapassando a "prevenção", cuja função é antes limitar o impacto de degradações comprovadas por meio da organização do cuidado. Pois o "trabalho nem feito nem por fazer" que envenena o planeta é cada vez mais frequente na vida social "normal". Por isso, é sem dúvida melhor prepararmo-nos continuamente para a perturbação das nossas ações que a realidade inevitavelmente provoca. É este o sentido do tipo de dispositivo aqui apresentado, que permite pensar numa "ecologia" das relações entre o interior e o exterior: organizar a deliberação no interior da organização para prevenir os efeitos nefastos de um trabalho "nem feito nem por fazer" sobre a sociedade civil. É este o espírito de uma ecologia do trabalho que se encontra, em parte e noutras formas, na história da análise do trabalho.

4.2. "Ecologia humana" e "ecologia do trabalho": um regresso à ergonomia

- 51 Esta questão da "ecologia" não é completamente nova no domínio da análise do trabalho. Terminaremos sobre este ponto para tornar as coisas mais claras. Já tinha sido levantada, de uma forma ligeiramente diferente, nos trabalhos de Pierre Cazamian (1974) em torno da noção de "ecologia humana", numa perspetiva sistêmica na ergonomia. Para Cazamian, era impossível estudar corretamente os efeitos do trabalho humano sobre a saúde dos trabalhadores envolvidos sem simultaneamente conceber esse homem como um ser "global", existindo também fora do seu ambiente de trabalho

no seio de uma sociedade organizada (Cazamian, 2000, p. 3). O "interior" e o "exterior" são um sistema, e não podem ser pensados de forma independente.

- 52 Desde a década de 1970, Cazamian identificou muito claramente a "sabedoria operatória" dos profissionais de terreno e suas modalidades "informais" de transmissão dessa sabedoria (1974, p.78), por vezes infringindo as prescrições de cima para baixo da linha hierárquica. Para ele, duas organizações contraditórias podiam ser identificadas⁸: "uma formal, emanando do topo; a outra, informal, desenvolvida pela base" (Cazamian, 1974, p. 78). Cada uma com o seu método. Mas, precisamente para Cazamian, este "conflito de métodos" poderia constituir um risco para a produção, se nenhum mecanismo de regulação social permitisse finalmente encontrar compromissos aceitáveis. Ele chamou a este mecanismo "cooperação antagônica": "é uma cooperação na medida em que restabelece um grau de regulação entre a gestão e a execução; ela é um antagonismo, uma negociação, na medida em que cada um dos grupos tenta fazer com que o outro suporte o custo (em dinheiro ou esforço) do ajuste" (Cazamian, 1974, p. 79). Cazamian interessou-se de perto pela questão da "comunicação" entre estes dois "universos culturais", acreditando que "objetivar os problemas e revelar as distorções" (Cazamian, 1974, p. 80) entre eles poderia facilitar a compreensão mútua entre os dois grupos. Mas, admitiu que todas as suas tentativas neste domínio tinham "acabado em fracasso". Segundo ele, tais tentativas "negligenciaram a natureza antagônica (antagonismo de poderes e antagonismo de interesses) da cooperação entre a direção e a execução".
- 53 A história faz lembrar a da psicotécnica, tal como foi vivida anteriormente por J.-M. Lahy. Ele também havia tentado trabalhar o conflito de interesses inerente à relação salarial: em 1916, ele escreveu: "Patrões e trabalhadores têm igual interesse na organização científica do trabalho industrial" (Lahy, 1916, p. 16). A suposta neutralidade do cientista, graças aos seus métodos de objetivação, deveria ter permitido eliminar o conflito: "Na nova fábrica [...] só o auxílio de um homem de laboratório, livre de interesses partidários, poderá estabelecer algumas regras de trabalho adaptadas às possibilidades físicas dos trabalhadores" (Lahy, 1916, p. 141). Sabemos o que aconteceu a seguir e os impasses da psicotécnica, que deram origem à ergonomia, reabilitando a análise do trabalho real (Ouvrier-Bonnaz & Weill-Fassina, 2015). P. Cazamian foi mais longe que Lahy: ele compreendeu a "utilidade funcional" do "conflito social industrial" (1974, p. 80). No fundo, entendeu que este conflito era irreduzível e não podia ser suprimido, por isso procurou pô-lo a funcionar entre os trabalhadores e sua hierarquia, sem, no entanto, obter os resultados esperados.
- 54 Mas permitam-nos uma reflexão sobre este ponto: o que Cazamian descreve como um problema de estrutura constitui também, a nosso ver, um problema de método de ação. De fato, a proposta de "cooperação antagônica" pode não ter medido suficientemente até que ponto a "objetivação dos problemas" associados ao trabalho real (Cazamian, 1974, p. 80) não é suficiente. É preciso que as pessoas também possam experimentar a conflitualidade envolvida na definição e análise desses problemas. Quando este conflito é possível, ele permite a cada um apoiar-se na diferença dos pontos de vista para aprofundar a sua própria compreensão do real e descobrir soluções novas e originais, como o atesta a experiência acima descrita. Assim, o "conflito de método" (Cazamian, 1974, p. 78) tem a ver com o conflito de critérios reprimido - mesmo entre operadores - sobre a qualidade do trabalho. E só colocando estes conflitos em movimento, primeiro no interior de cada um dos grupos envolvidos, é que eles podem a seguir ter um destino

diferente entre eles. Em outras palavras, é a atividade prática em conflito que pode regenerar os conflitos de interesses, e não o contrário: os conflitos de interesses enraízam-se - tanto no interior dos coletivos de trabalho como entre estes e a sua hierarquia - na relação conflitual com os objetos reais do trabalho, e não apenas na relação de subordinação entre dirigentes e dirigidos (Clot et al., 2016). Assim, sem a "força instituinte" dos profissionais com os quais trabalhamos, sem coletivos "equipados" com algo de novo encontrado conjuntamente na disputa e nos debates de escola em torno do bem fazer - ou seja, sem esse trabalho prévio de conexão coletiva em torno dos objetos em conflitos do trabalho bem feito - teria sido inimaginável instituir a relação entre forças no conjunto da organização, ao qual nos referimos neste artigo. Esta "força" é, antes de mais, a "força de ligação" (Revault d'Allones, 2006, p. 73) da liberdade que os profissionais da linha da frente conseguem tomar com os seus hábitos, da iniciativa redescoberta no seio do próprio coletivo na análise dos seus próprios "pontos cegos". Os dirigentes são deslocados por ela. Pois eles têm então a oportunidade de se envolver plenamente na investigação de casos que já foram investigados por profissionais que se submetem ao "princípio do contraditório", a fim de melhor "ir ao fundo das questões". Ao fazê-lo, mais responsáveis por "um trabalho bem feito", eles "impõem respeito". São mais autoritários, paradoxalmente convidando, por meio de suas "vulnerabilidades assumidas", a um declínio da dominação. Têm mais "peso" aos olhos da hierarquia, graças ao trabalho que acordaram em conjunto para fazer recuar os limites da sua própria atividade. Os nossos resultados estão deste lado: o conflito de critérios "dialogado", sistematicamente documentado entre os profissionais, em busca da diferença de pontos de vista sobre o mesmo objeto a transformar, é um conflito que pode aproximar. É mesmo um método de cooperação entre os diferentes atores, porque os liga ao real, tornando-se o motor de investigações coletivas partilhadas. Este conflito "regulado" subordina mais do que antes o poder hierárquico de decisão ao real da atividade. E este poder hierárquico pode então tornar-se - em contrapartida - um meio inesperado de enriquecer o poder de ação dos profissionais no terreno em relação ao seu trabalho real. A instituição deste tipo de diálogo favorece uma relação mais precisa com as situações reais, porque é mais autêntica.

- 55 Mas esta é uma conceção de diálogo que não pode ser confundida com a "comunicação" mencionada anteriormente (Kostulski, 2016). A conceção de uma "ecologia do trabalho" exige uma conceção precisa do processo de deliberação. Para nós, a eficácia do diálogo reside mais no processo de constituição e de variação dos pontos de vista durante a própria deliberação, do que na procura de um compromisso ou de um meio-termo entre pontos de vista previamente estabelecidos. Nos métodos mais acima mobilizados, é sempre o processo conflitual de discussão de vontades que confere legitimidade às soluções encontradas. Não são os compromissos entre vontades já formadas, nem os falsos consensos de meio-termo entre pontos de vista já "feitos" - dos quais, em geral, apenas emerge uma triste sensação de alívio e a antevisão de complicações futuras.

5. Conclusão

- 56 Em 1934-1935, na sequência de uma crítica às raízes do taylorismo, Simone Weil afirmava que a grande questão a resolver era a de saber como organizar o trabalho de uma forma aceitável para a produção, o trabalho e o consumo (Weil, 2002, p. 308). Na altura, ela já se perguntava se "nas condições atuais" era possível fazer com que aqueles

que trabalham contassem e tivessem consciência de que contavam para alguma coisa. Colocámo-nos a mesma questão quando trabalhámos com os coletores de lixo em Lille. Ao descobrir as obrigações a que isso impõe, nós "testámos", de cima para baixo e de baixo para cima, numa escala real, mesmo que o exemplo relatado tenha muitas limitações, métodos de organização do trabalho aceitáveis tanto para a produção como para o próprio trabalho. No entanto, não propusemos uma fórmula mágica para um trabalho saudável. Estes métodos não permitem necessariamente responder a todas as exigências e a todas as situações com que se depara o analista do trabalho. Para serem experimentados da forma como o fizemos, pressupõem uma demanda muito específica ligada à vontade expressa pelos atores de reformar - de uma forma ou de outra - a organização do diálogo na instituição. E neste caso, como vimos, as questões de saúde pública vêm à superfície quando os profissionais podem retomar em suas próprias mãos, e entre si, as questões práticas relacionadas com o seu trabalho, levando-as, em última análise, a toda a organização e mesmo além dela. Os problemas de saúde pública estão muitas vezes escondidos por detrás dos problemas de saúde no trabalho. Cada vez mais, a incapacidade de refletir sobre a qualidade do trabalho na organização tem um impacto na sociedade em geral. Mas o tipo de métodos aqui testados, na perspectiva de uma "ecologia do trabalho", parece mostrar que a análise do trabalho pode desempenhar o seu papel.

BIBLIOGRAFIA

- Arnoud, J., & Falzon, P. (2017). Intervenir « sur » l'organisation : vers un cadre méthodologique. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T.-H. Benckroun (Orgs.), *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* (pp. 155-162). Octarès.
- Ayral, F. (2015). *Vers une surveillance des zoonoses associées aux rats* [Thèse pour le doctorat MBS santé publique]. Université Grenoble Alpes.
- Ballarin, B. (2019). La responsabilisation appliquée à Michelin. In E. Bourdu, M. Lallement, P. Veltz, & T. Weil (Dirs.), *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Benckroun, T.-H. (2017). Organiser la participation et l'agir collectif en situation de coopération conflictuelle. In A.-L. Ulmann, A. Weill-Fassina, & T.-H. Benckroun (Dirs.), *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques* (pp. 91-110). Octarès.
- Bonnefond, J.-Y. (2015). Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault-Flins. *La revue des conditions de travail*, 3, 66-74.
- Bonnefond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif « DQT » à l'usine Renault de Flins* [Thèse pour le doctorat en psychologie]. Cnam.
- Bonnefond, J.-Y. (2017). Intervention et développement organisationnel en clinique de l'activité. *Activités*, 14(2).
- Bonnefond, J.-Y. (2019). *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*. Érès.

- Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., Fontès, F., & Clot, Y. (2016). To institute conflictive cooperation on the quality of work. *Educação*, 39, 42-53.
- Bonnemain, A. (2019). Affect et comparaison dans le dialogue en autoconfrontation. *Activités*, 16(1).
- Bonnemain, A. (2020). Intervenir en clinique de l'activité sur la qualité du travail dans l'organisation. Le cas du service de propreté d'une grande collectivité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(1), 82-97.
- Bonnemain, A. (2021). Qualité du travail. In E. Brangier, & G. Valéry (Dirs.), *Dictionnaire encyclopédique de l'ergonomie : 150 notions clés*. Dunod.
- Bonnemain, A., & Clot, Y. (2017). Clinique de l'activité : les affects dans l'autoconfrontation. In M. Santiago-Delefosse, & M. del Rio Carral (Eds.), *Les méthodes qualitatives en psychologie* (p. 131-151). Dunod.
- Bonnemain, A., & Tomás, J.-L. (2022). Régénérer l'histoire des affects dans l'institution. In J. Martin, & B. Prot (Dirs.), *Émotions, affects et institutions. Dialogue entre historiens et psychologues*. Octarès.
- Bonnemain, A., Bonnefond, J.-Y., Fontès, F., & Clot, Y. (2018). Vygotsky and work: an activity clinic to change the organization. In P. F. Bendassolli (Ed.), *Culture, work and psychology: invitation to dialogue* (pp. 59-80). Information Age Publishing.
- Boudra, L. (2016). *Durabilité du travail et prévention en adhérence : le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers* [Thèse pour le doctorat d'ergonomie]. Université Lumière Lyon 2.
- Casse, C., & Caroly, S. (2017). Les espaces de débat comme méthodologie d'intervention capacitante pour enrichir le retour d'expérience. *Activités*, 14(2).
- Cazamian, P. (1974). *Leçons d'ergonomie industrielle. Une approche globale*. Éditions Cujas.
- Cazamian, P. (2000). *Entretien avec Antoine Laville*. Société d'Ergonomie de Langue Française. <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/06/Pierre-Cazamian.pdf>
- Chizallet, M., Prost, L., & Barcellini, F. (2020). Soutenir l'activité de conception des agriculteurs en transition agroécologique. *Le Travail Humain*, 83(1), 33-59.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.
- Clot, Y. (2016). Clinique, travail et politique. *Travailler*, 2(36), 91-106.
- Clot, Y. (2019). L'action pas à pas. Préface. In J.-Y. Bonnefond (Dir.), *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*. Érès.
- Clot, Y. (2020). *Ethique et travail collectif. Controverses*. Érès.
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.
- Clot, Y., Bouffartigue, P., Durand, J.-P., Fortino, S., & Mias, A. (2016). Questions autour de la clinique de l'activité. *La Nouvelle Revue du Travail*, 9.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2001). Les entretiens en auto-confrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation Permanente*, 146, 17-27.
- Coffineau, M. (1993). *Les lois Auroux dix ans après : rapport au premier ministre*. La Documentation française.

- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail*. Seuil.
- Cromer, D., Bonnemain, A., & Folcher, V. (2022). Comprendre les genèses instrumentales de la délibération sur la qualité du travail dans une intervention sur l'organisation. In *Actes du 56^{ème} congrès de la SELF*. SELF.
- Davezies, P. (2014). L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme. *ETUI Policy Brief*, n°3, 5.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1(19), 57-80.
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *Revue @GRH*, 16, 63-89.
- Domette, L. (2019). *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage* [Thèse pour le doctorat d'ergonomie]. Cnam.
- Duarte, F., Béguin, P., Pueyo, V., & Lima, F. (2015). Work activities within sustainable development. *Production*, 25(2), 257-265.
- Duboscq, J., & Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 2, 255-286.
- Duhamel, S., Olry, P., & Cerf, M. (2021). Apprendre à déceler le potentiel de développement des situations de travail : l'exemple de conseillers agricoles face aux enjeux de l'agro-écologie. *Activités*, 18(1).
- François, F. (1998). *Le discours et ses entours. Essai sur l'interprétation*. L'Harmattan.
- Haslam, R., & Waterson, P. (2013). Ergonomics and sustainability. *Ergonomics*, 56(3), 343-347.
- Juif, M. (2011). *Les zoonoses transmissibles du rat à l'homme : conseils en officine* [Thèse pour le diplôme d'État de Docteur en Pharmacie]. Université Henri Poincaré.
- Kaltchéva, R. (2019). *De l'isolement professionnel à la restauration de la fonction psychologique du collectif : la santé au travail, entre soliloque et pensée dialogique. Le cas de l'intervention à l'ingénierie Renault*. [Thèse pour le doctorat de psychologie]. Cnam.
- Kaltchéva, R., & Kostulski, K. (2020). Le dialogue concret, lieu de développement de la santé et de l'efficacité professionnelles. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 81(5), 611.
- Keck, F. (2020). *Les sentinelles des pandémies. Chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine*. Zones sensibles.
- Kostulski, K. (2016). De l'analyse de la communication au travail... à l'analyse des activités dans et par le dialogue. In M. Christol-Souviron, S. Leduc, A. Drouin, & P. Étienne (Eds.), *Performances humaines et techniques, d'hier vers aujourd'hui* (pp. 181-190). Octarès.
- Lahy, J.-M. (1916). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Hachette Livre.
- Leplat, J. (2014). Aperçu sur les critères à la lumière de l'histoire. In D. Lhuillier (Ed.), *Qualité du travail, qualité au travail* (pp. 17-26). Octarès.
- Massot, C., & Simonet, P. (2017). Intervenir dans l'entreprise pour soutenir la discussion sur le travail comme moyen de transformation. Action et conditions de l'action. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19(3).

- Miossec, Y., & Simonet, P. (2019). « Le travail sur le travail » pour agir en santé au travail. In P. Desrumaux, C. Jeoffrion, & J.-L. Bernaud (Dirs.), *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Ouvrier-Bonnaz, R., & Weill-Fassina, A. (2015). André Ombredane, Jean-Marie Faverge. *L'analyse du travail, ruptures et évolutions*. Octarès.
- Petit, J. (2020). *Intervention sur l'organisation. Concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique* [Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches]. Université de Bordeaux.
- Petit, J., & Coutarel, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation. In P. Falzon (Dir.), *Ergonomie constructive* (pp. 133-146). PUF.
- Quillerou-Grivot, E., & Clot, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile. *Activités*, 10(2).
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies*. Paris : Armand Colin.
- Revault d'Allonnes, M. (2006). *Le pouvoir des commencements. Essai sur l'autorité*. Points Essais.
- Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation* [Thèse pour le doctorat d'ergonomie]. Université de Bordeaux.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2017). Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité : un outil pour développer un environnement capacitant. *Activités*, 14(2).
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Institut d'Études Avancées de Nantes / Fayard.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. La Dispute.
- Weil, S. (2002). *La condition ouvrière*. Gallimard.
- Zittoun, M., & Clot, Y. (2020). Une intervention dans un EHPAD. L'animation réciproque de la discussion. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(1), 56-70.

NOTAS

1. Este artigo resulta de uma comunicação realizada no seminário de ergonomia da Universidade Paris 1 Panthéon-Sorbonne, “(Re)penser le travail dans une écologie humaine: 50 ans après, quelle actualité?”, 31 de maio-2 de junho de 2021.
2. No exemplo que se segue, não voltaremos a abordar o papel desempenhado pelas organizações sindicais durante o processo de estabelecimento do diálogo na organização, por razões de síntese. Esta questão já foi abordada em outras publicações. Ver, por exemplo, Bonnemain (2020) ou Clot et al. (2021).
3. Estes três coletores ofereceram-se, juntamente com todos os colegas da sua equipa de trabalho de cerca de vinte operacionais, para participar numa coanálise dialógica das suas atividades no âmbito do dispositivo de intervenção. O serviço de gestão de resíduos tem seis equipas regionais. Trabalham neste serviço 130 coletores de lixo.
4. O "balde" é o termo técnico utilizado pelos coletores de lixo para designar o caminhão compactador utilizado para recolher e compactar os resíduos.
5. Como nos dizem regularmente os coletores de lixo.

6. Nas palavras do diretor do serviço de gestão de resíduos.
 7. O desempenho dialógico refere-se à capacidade comprovada de encontrar soluções através do diálogo e de aceitar conflitos entre colegas e com a hierarquia em que ninguém tinha pensado antes.
 8. Outros trabalhos, mais antigos, desenvolveram já esta conceção "bilateral" das relações sociais de trabalho entre os trabalhadores e a hierarquia. Ver, nomeadamente, Roethlisberger e Dickson (1939), ou, no domínio da análise do trabalho, Lahy (1916).
-

RESUMOS

Este artigo baseia-se no caso de uma intervenção realizada em clínica da atividade, no âmbito do serviço de limpeza municipal da cidade de Lille, para mostrar como a deliberação organizada em torno de um trabalho bem feito pode conduzir os operadores de terreno a influenciar os processos de decisão que dizem respeito ao seu próprio trabalho. No decurso deste processo, eles desenvolvem o seu poder de agir sobre o próprio trabalho e assumem novas responsabilidades na organização, que asseguram a continuidade das deliberações ao longo do tempo. Na perspetiva de uma "ecologia do trabalho", eles tornam-se assim "sentinelas" a longo prazo, velando pela qualidade do seu trabalho a partir do interior, para a sua própria saúde, mas também para o exterior, para a saúde pública em geral.

Este artículo se basa en el caso de una intervención realizada desde la perspectiva de la clínica de la actividad, en el ámbito del servicio municipal de limpieza de la ciudad de Lille. El objetivo es mostrar cómo la deliberación organizada en torno a un trabajo bien hecho puede conducir a los operadores a influir en los procesos de decisión que atañen a su propio trabajo. En el transcurso de este proceso, desarrollan su poder de actuar sobre su propio trabajo y asumen nuevas responsabilidades en la organización, lo que asegura la continuidad de las deliberaciones a lo largo del tiempo. Desde la perspectiva de una "ecología del trabajo", se convierten así en "centinelas" a largo plazo, velando por la calidad de su trabajo desde el interior, por su propia salud, pero también para el exterior, para la salud pública en general.

Cet article s'appuie sur l'exemple d'une intervention réalisée en clinique de l'activité, au sein du service de propreté municipal de la Ville de Lille, pour montrer comment la délibération organisée autour du travail bien fait peut conduire les opérateurs de terrain à influencer les processus décisionnels qui concernent leur propre travail. Au cours de ce processus, ils développent leur pouvoir d'agir sur leur travail et endossent de nouvelles responsabilités dans l'organisation qui permettent de garantir la continuité des délibérations dans le temps. Dans la perspective d'une « écologie du travail », ils deviennent ainsi des « sentinelles » au long court, qui veillent de l'intérieur à la qualité de leur travail, pour leur propre santé, mais aussi vers l'extérieur, pour la santé publique en général.

This article is based on an example of an intervention carried out in the Activity Clinic perspective, within the municipal cleaning service of the City of Lille. It aims to show how deliberation organized around work quality criteria can lead operators to influence decision-making processes that affect their own work. During this process, they develop their power to act upon their own work and take on new responsibilities in the organization that ensure the continuity of deliberations over time. From the perspective of an "ecology of work", they thus

become “sentinels” in the long run, watching from the inside over the quality of their work, for their own health, but also outwards, for public health in general.

ÍNDICE

Palabras claves: Calidad del trabajo, ecología, intervención, deliberación, organización, conflicto de criterios

Keywords: quality of work, ecology, intervention, deliberation, organization, conflict of criteria

Palavras-chave: qualidade do trabalho, ecologia, intervenção, deliberação, organização, conflito de critérios

Mots-clés: qualité du travail, écologie, intervention, délibération, organisation, conflit de critères

AUTOR

ANTOINE BONNEMAIN

Laboratoire ACTé (EA 4281), Université Clermont-Auvergne. 3, rue de la Chebarde, 63 178 Aubière Cedex, France. antoine.bonnemain@uca.fr