

Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho

Leny Sato
Fábio de Oliveira

Resumo: O artigo tece considerações sobre a relação entre psicologia e gestão, apresentando a contribuição que a leitura sobre o cotidiano oferece para compreender o trabalho, os processos que o organizam e, conseqüentemente, a sua gestão. Ilustra suas considerações com a análise de um episódio ocorrido em uma situação real de trabalho marcada pela assimetria de poder. Sugere que a contribuição da psicologia para a gestão está em favorecer o reconhecimento da complexidade do cotidiano de trabalho e conclui que gerir o trabalho revela-se, não como simples prescrição e obediência, mas como a produção de uma existência negociada entre os diferentes atores envolvidos com a atividade de trabalho.

Palavras-chaves: psicologia social, psicologia do trabalho, cotidiano, gestão.

Understanding management from everyday work life

Abstract: This paper discusses the relation between psychology and management, showing the contribution that the reading of the daily routine offers to understand the work, the organising processes and, consequently its management. It illustrates the considerations made through the analysis of an episode which happened in a real work situation based on assymetry of power. It suggests that psychology's contribution to people management rests in favouring the acknowledgement of the complexity of everyday work life, and it conclude that managing work reveals not only simple prescription or obedience, but also as the creation of an existence negotiated between the different actors involved in the work activity.

Key words: Social psychology, work psychology, everyday life, management.

Introdução

A relação entre psicologia e gestão pode ser abordada a partir de várias perspectivas: de sua história, de suas práticas, do papel da psicologia para o tema, dentre muitas outras. O objetivo deste ensaio é compreender a gestão a partir do que ocorre no cotidiano de trabalho. Ou seja, ao resgatar as abordagens do trabalho que analisam o que os trabalhadores fazem em seu dia-a-dia, afirmaremos que há um gerenciamento do trabalho por parte daquelas pessoas que, como muitas vezes costuma-se supor, não atuariam como gestoras e tão somente executariam o que foi planejado por outrem. Com isso, busca-se sugerir um outro lugar para a psicologia nessa discussão.

Se lembrarmos qual foi a vertente preferencial adotada pela psicologia como ciência, veremos que a leitura positivista foi importante no sentido de operar a separação entre o espaço de construção do conhecimento e o espaço de sua “aplicação”¹. Isso

¹ A esse respeito ver: Spink (1996).

aconteceu em diversas áreas da psicologia e não foi exceção para a área de psicologia do trabalho e das organizações.

Essa separação entre espaço de construção de conhecimento e espaço de aplicação forjou a convicção de que não seria a partir dos contextos de trabalho que os conhecimentos deveriam ser construídos, pois lá eles deveriam tão somente ser aplicados após sua verificação e validação em contextos controlados. Isso deixou de lado, por um bom tempo, o que realmente ocorria no dia-a-dia de trabalho no interior das organizações e dificultou o questionamento de práticas e de concepções moldadas por essa tradição dualista.

Por esse caminho a psicologia também foi levada a construir diversas tecnologias de gestão, que respondiam sobretudo aos problemas enfrentados pelos gestores no exercício de suas atividades. Esse foi o caso, por exemplo, dos testes de avaliação psicológica, os quais – como afirmou Sigmar Malvezzi (1995) em entrevista concedida há mais de uma década – estão superados há muito tempo como meio para tomar a decisão sobre a seleção de pessoas para o trabalho.²

Em *O fator humano*, Christophe Dejours afirma que sua motivação para escrever esse livro foi o fato de profissionais de diferentes disciplinas (engenharia, administração, medicina etc.), ao encontrarem-se no papel de gestores de organizações diversas, sentirem-se obrigados a lançar mão de alguma noção sobre o que é o “fator humano” para conseguirem lidar com as pessoas. Afirma Dejours (1997) que, dada essa necessidade, esses profissionais acabam por adotar leituras de uma “psicologia do senso comum” – ou, como afirmou Arakcy Martins Rodrigues (2005), criam uma “psicologia *home made*”. Efetivamente, o humano não é um “fator” que possa ser tratado a partir de controle de variáveis. Visando ofertar elementos para que os gestores conheçam a complexidade do fenômeno humano, Dejours dedica-se, nesse livro, a explicitar a complexa dinâmica processada no dia-a-dia de trabalho, tomando como ponto de partida as noções de “trabalho prescrito” e de “trabalho real” formuladas pela ergonomia de linha francesa, como em Daniellou, Laville e Teiger (1989).

Outro autor que também se tornou bastante conhecido entre nós é Jean-François Chanlat, que aponta para a necessidade de nos voltarmos para as “dimensões esquecidas” da relação indivíduo-organização e, dentre elas, aponta: a dimensão do tempo no trabalho, o poder, o sofrimento, os usos e a interdição da fala no trabalho (Chanlat, 1991).

Argumento no mesmo sentido foi apresentado por Ivar Oddone, psicólogo italiano, no final da década de 60. Em seu livro *Redécouvrir l'expérience ouvrière – vers un autre psychologie du travail*, Oddone e seus colegas Re e Briante (Oddone, Re & Briante, 1981) apresentam elementos para afirmar a existência de uma “psicologia do trabalho escrita” e uma “psicologia do trabalho não escrita”. A segunda é a que diz respeito ao universo do dia-a-dia de trabalho que toma por base o conhecimento prático construído pelos trabalhadores e que foi ignorado pela psicologia por muito tempo, não merecendo ser “escrita”.

² Para uma crítica da psicometria, ver Patto (1997).

Antes de Dejours, de Chanlat e de Oddone,³ os teóricos da escola sociotécnica (Trist, 1976; Kelly, 1978,) haviam apresentado críticas às leituras sobre a relação homem-trabalho que eram orientadas pela abordagem tecnicista (taylorismo-fordismo) e pela leitura humanista (escola das relações humanas). Sua análise de situações de trabalho considerou o que, efetivamente, os trabalhadores faziam. E faziam muito mais do que executar prescrições: avaliavam, interpretavam, discutiam e realizavam o trabalho segundo outras regras e lógicas, enfim, os trabalhadores concretamente gerenciavam seu trabalho através dessas ações.

Esses são alguns dos argumentos, provenientes de diversos países e motivados por inquietações diferentes, que mostram que a psicologia pode contribuir para o debate e para a reflexão acerca do gerenciamento das pessoas em situações de trabalho. Como diz Spink (1982a, 1982b), a psicologia tem muito a contribuir para o tema, mas não da forma como em boa parte de sua história aconteceu – isto é, oferecendo pretensas tecnologias de avaliação, de controle e tomando decisões –, mas, sim, desvelando o trabalho e os processos que o organizam tal qual se apresentam e se conformam para e pelas pessoas que compõem o “grupo primário”, isto é, as próprias pessoas que realizam as atividades.

Psicologia e cotidiano de trabalho

Encontremos então os elementos que podem nos ajudar a compreender as entranhas do trabalho. A começar pela definição de seu *locus*, o cotidiano, assim definido por Tedesco (1999, p.27): “o cotidiano é a esfera das atividades corriqueiras, comezinhas, é constituído de pequenos episódios, dos fatos ‘sem prestígio’. São os pequenos fazeres, as diversas tomadas de decisão, são as interações simbólicas e o *locus* no qual as representações, os discursos, as práticas são apropriadas e reproduzidas”.

Configurar a esfera do cotidiano como âmbito a partir do qual a psicologia pode contribuir para os temas do trabalho e das organizações implica em tomar como ponto de partida: “...o *sujeito* enquanto ser particular-individual, suas relações próximas, regulares, intensivas, adesivas, fixas e mutáveis. Porém, não significa que os grandes *dispositivos sociais*, as macroteorias (sistemas, classes organizadas...) não possam se apresentar” (Tedesco, 1999, p. 29).

Com essa perspectiva, é a leitura da psicologia social que apresentamos para contribuir para o tema da gestão e não, por exemplo, a psicologia diferencial, que norteou a construção de instrumentos de avaliação psicológica nos primórdios da psicologia industrial.

Voltar-se para a esfera do cotidiano é estar disposto a movimentar-se num amplo universo de fenômenos e problemas. Considerando-se essa amplitude, foi necessário, para os fins deste texto, tomar uma questão específica e situá-la em um contexto também específico de trabalho. Assim, optamos por dedicar esta reflexão a contextos

³ E ainda poderia ser citado Le Guillant (Lima, 2006).

de trabalho nos quais a estrutura fosse hierarquizada em termos da amplitude do poder formalmente definido para as pessoas que ocupam os diversos cargos ou desempenham as diversas funções em uma empresa.

Ainda que modelos atuais de gestão do trabalho estejam influenciando mudanças nas concepções sobre a gestão de recursos humanos, é fato que modelos de gestão antigos e já extensamente criticados continuam a ser utilizados, inclusive em ocupações relativamente novas, como é o caso do ramo de teleatendimento (ou *telemarketing*), que claramente segue velhos preceitos do taylorismo-fordismo (Ramalho, Arruda, Sato & Hamilton, no prelo).

Considerando-se situações dessa natureza, uma questão se apresenta: como as pessoas lidam com contextos de trabalho em que a heterogestão é a realidade com a qual devem conviver?

Definido assim o tipo de contexto de trabalho que pretendemos tomar como objeto para dar continuidade a esta reflexão, devemos agora recorrer a formulações que nos possibilitem situar o cotidiano de trabalho dentro desta condição específica: a de clara assimetria de poder e de controle na tomada de decisões sobre o trabalho e sobre o fazer das pessoas.

É Michel de Certeau (1994) que, em *A invenção do cotidiano*, oferece-nos elementos que podem ser transpostos para os contextos de trabalho acima caracterizados.

Focalizando o consumo de produtos culturais, Certeau (1994) delimita como objeto o que denomina de “politização das práticas”. Reconhecendo a situação de assimetria de poder entre os que produzem os bens culturais e aqueles que os “consomem”, o autor se pergunta: o que ocorre, por exemplo, durante as horas que as pessoas passam defronte a televisão? E nós poderíamos perguntar: o que os trabalhadores fazem com aquilo que lhes é prescrito por aqueles que planejam o seu trabalho? Suas respostas para interrogações como essas consideram tanto a perspectiva estruturalista, oferecida, por exemplo, pela discussão de Michel Foucault (1996) sobre o poder disciplinar, como a perspectiva construtivista, para a qual as pessoas em interação interpretam e fazem usos diferentes do que lhes é ofertado, para isso recorre, por exemplo, a Erving Goffman (1985) e Harold Garfinkel (1994).

Certeau (1994) sugere que o consumo de regras definidas de modo heterônomo – e aqui podemos acrescentar aquelas relativas ao trabalho –, dá-se por meio da astúcia, pois, ainda que consumidores sejam dominados, eles não são passivos e, para melhor definir essa relação de consumo, afirma que as pessoas não “consomem”, mas “fazem com”, enfatizando a construção de usos diferentes daqueles que os produtores desses bens poderiam supor. Uma afirmação do autor que possibilita sintetizar essa compreensão é a de que os consumidores “escapam ao poder sem deixá-lo”.

A politização das práticas envolve a possibilidade de utilização de táticas e do que Certeau chama de a “arte do fraco”. Na verdade, é justamente essa engenhosidade dos mais fracos para fazerem valer seus interesses que possibilita a politização das práticas. Nas palavras de Certeau (1994), referindo-se às táticas de consumo: “As táticas de consumo, engenhosidades do fraco para tirar partido do forte, vão desembocar em uma politização das práticas cotidianas” (p. 45).

Um episódio envolvendo o discurso da qualidade

Os elementos acima apresentados sobre a “politização das práticas” são, a nosso ver, suficientes para compreendermos muitos episódios ocorridos em situações reais de trabalho, incluindo alguns que foram registrados por um dos autores em uma de suas pesquisas (Sato, 1997). A referida pesquisa consistiu de um estudo etnográfico realizado em uma empresa do ramo alimentício, do qual extrairemos um episódio a ser discutido a seguir para ilustrar a discussão precedente.

O cenário amplo desse episódio é uma fábrica de sorvetes situada na cidade de São Paulo que produz em grande escala, distribuindo, junto com mais duas outras unidades, os produtos para todo o território nacional. A organização do processo de trabalho é orientada segundo o modelo taylorista-fordista, diversas linhas de produção contam com operadores de máquinas, embaladores e auxiliares de embalagem. O ritmo de trabalho é intenso, as tarefas são repetitivas e monótonas, as lesões por esforços repetitivos atingem número significativo de trabalhadores. De modo geral, os trabalhadores mantêm-se fixos em uma linha de produção e a rotatividade entre postos de trabalho não representa mudanças significativas em termos de aumento da latitude de decisão ou de redução de monotonia e repetitividade.

Para interrogar as possibilidades de contribuição da psicologia para a gestão, apresentamos um caso atravessado pelo largamente difundido *discurso da qualidade*.

O cenário específico do episódio analisado é o almoxarifado da fábrica. De lá são despachados diversos tipos de embalagens para a produção (vasilhames, envelopes, tampas, etiquetas etc.). Há uma sala e, de resto, uma ampla área na qual são depositados diversos tipos de embalagens. Por situar-se no subsolo da fábrica, o ambiente é privado de iluminação natural e é abafado no verão, sofre o barulho de motores e, a depender do volume de produção, oferece pouco espaço para o trânsito de pessoas. Essas características representam para Paulo⁴, o almoxarife, e para seus colegas (que fazem a preparação e a distribuição das embalagens) condições inadequadas de conforto, higiene e segurança. Queixas sobre o desconforto são referidas pelos trabalhadores em suas conversas de bastidores, mas, como diziam, “*pra mudar alguma coisa é difícil*”. Comparado com o setor de fabricação propriamente dita, o almoxarifado é bastante diferente. No setor de fabricação, as paredes são brancas, há iluminação natural, é possível ver as árvores plantadas no pátio e de lá saem os produtos com a marca da empresa. É ao setor de fabricação que os visitantes são levados. É ele que, enfim, carrega a imagem da empresa.

Como em várias empresas, o discurso da qualidade norteava a implementação de diversas atividades e a padronização de procedimentos. Houve uma ocasião em que a fábrica se preparava para receber uma auditoria de qualidade. Nosso depoente foi chamado a colaborar na implementação de algumas medidas que diziam respeito ao seu setor e viu aí a oportunidade para alcançar o que era “*difícil*”. Junto ao supervisor de fábrica, Paulo “sugeriu” que mudanças nas condições de conforto, higiene e segurança fossem implementadas e reproduziu no relato de sua história o argumento utilizado na ocasião:

⁴ Pseudônimo de um dos entrevistados da pesquisa acima referida.

eu disse pra ele [o supervisor] que ele podia melhorar a qualidade de algumas coisas lá embaixo, que ficaria bom pra ele frente a auditoria de qualidade. Eu achei que podiam pintar essas paredes de branco. Esse cinza aí deixa o lugar mais escuro. Disse que deviam pôr um bebedouro desses que refrigera a água. Esse aqui, no calor, quando a gente vai beber a água parece que tá tomando uma sopa. Pedi pra eles riscarem umas marcas no chão pra definir o lugar pra gente passar. Tem dia aí que tem tanta mercadoria que não dá pra andar. Uns ventiladores dizem que vêm também...

Sua tática foi a de empregar o argumento da “qualidade” para alcançar interesses seus e de seus colegas, aproveitando-se da circunstância que se apresentava: a auditoria de qualidade. Paulo, astuciosamente, empregou termos de um discurso que lhe permitia ser ouvido. Não apresentou “reivindicações” de melhoria para os trabalhadores, mas, empregando eufemismos, ofereceu “sugestões” de melhoria, considerando o interesse que, naquele momento, era relevante do ponto de vista gerencial, afinal, o trabalho dos supervisores também era alvo da auditoria. “A gente sabe que aqui na fábrica a gente tem que falar a mesma língua. Eles, agora, não querem que a gente leve problema. Eles querem que a gente apresente solução!”. A pesquisadora perguntou-lhe, posteriormente, se não era possível pedir outras coisas que melhorassem o trabalho. A isso Paulo respondeu que, muito embora estivesse vigorando a política de “portas abertas”, “café com o presidente”, de modo a facilitar a aproximação e a apresentação de idéias e de pontos de vista dos operários para pessoas alocadas em cargos de nível hierárquico superior, ele afirmou: “Eles falam que é pra gente falar, mas eu não falo. Eu não sou louco! Eu sei que a corda só arrebenta do lado mais fraco, no caso, o nosso”. Ao final, o setor de almoxarifado conseguiu algumas melhorias nas condições e aguardavam-se outras.

Esse episódio é um exemplo dos processos que podem ser vivenciados no cotidiano e ilustra como os trabalhadores “fazem coisas com” os discursos que recebem, mesmo em relações de assimetria de poder. Eles reconhecem a presença do discurso da qualidade, sabem que ele faz parte de uma política de gestão da produção e dos trabalhadores, sabem que com ele têm que conviver. No entanto, convivem de modo relativamente crítico e, quando as circunstâncias permitem, abrem-se possibilidades para que esse discurso possa ser interpretado para fazer contemplar interesses que poderiam mostrar-se conflitantes com os interesses da empresa. É claro que esses processos são marcados pela ambigüidade (Sato, 1997).

A “arte do fraco”, como designa Certeau (1994), evidencia a politização das práticas, quando se aproveitam as oportunidades que as circunstâncias oferecem, dando-se golpes em território alheio, característicos dos movimentos táticos.

Considerações finais

Ao transformar trabalhadores em recursos – isto é, em “objetos” que podem ser dispostos no espaço físico e na estrutura organizacional ao gosto daqueles que planejam o trabalho –, a ideologia gerencial opera um distanciamento da realidade vivida no trabalho e daquilo que as pessoas são. Os supostos “recursos” humanos,

no entanto, não se comportam como o esperado pela gestão: sentem cansaço, adoecem, sabotam, protestam, fazem greve, resistem às políticas de recursos humanos, enfim, trazem para negociação outros interesses que não apenas os da produção. Já em Taylor (1990) essa inadequação dos recursos humanos ao que deles era esperado constituía-se como fonte de irritação com o que o “pai” da administração científica do trabalho chamava de “preguiça” dos operários. Esses “pontos-cegos”, as variáveis “mal comportadas” que não se encaixam na lógica mecânica da administração e da engenharia, foram todos acomodados na categoria “fator humano”. Dessa incompreensão do fenômeno humano derivam muitos dos problemas dos gestores aos quais a psicologia aplicada tentou responder de modo instrumental e é justamente por essa razão que a idéia de “fator humano” é inconsistente para compreender as atividades humanas no trabalho.

Como ilustra situação de trabalho brevemente analisada acima, mesmo em situações de heterogestão, os interesses, os pontos de vista e os limites subjetivos⁵ buscam espaços de expressão, ainda que de forma tática e astuciosa. Os trabalhadores procuram gerenciar o dia-a-dia de trabalho segundo a interpretação de regras, segundo suas próprias avaliações e buscam resolver os problemas que se apresentam dia após dia. As prescrições, as regras e os discursos são interpretados e não meramente executados ou seguidos mecanicamente. Assim, problemas que habitualmente são atribuídos à comunicação entre setores e pessoas (como a ineficiência da divulgação formal de informações, por exemplo), podem ser lidos de outra forma: não se trataria da não adequação do sistema de informação apenas, mas de diferenças de pontos de vista (modos de interpretação) entre os diferentes atores.

Deve-se reconhecer, ainda, que há limites nessas formas astuciosas de lidar com um ambiente sobre o qual se tem pouco poder e pequena margem de controle para interferir. Também são reconhecidos os problemas de saúde dos trabalhadores, dentre eles, o sofrimento, com diversas evidências nesse sentido (Dejours, 1984; Sato, 1993; Seligmann-Silva, 1994; Spink, 1982a, 1982b), bem como a rotatividade e o absenteísmo, outras duas decorrências notáveis dessa conformação da organização do processo de trabalho.

A contribuição relevante da psicologia para a gestão é, portanto, não apenas o que tem produzido ao debruçar-se sobre aquilo que é o objeto da gestão, mas o fato tomar a própria gestão como parte do acontecer do trabalho. Essa contribuição implica justamente em mostrar, para além da ideologia gerencial dos “recursos humanos” e do “fator humano”, o fenômeno do trabalho em sua complexidade, não fazendo do trabalho, nas palavras de Spink (1996), uma “fonte de problemas”, mas o encarando como “um fenômeno que precisa ser compreendido e problematizado” (p. 176). Não se trata, portanto, de instrumentalizar o gestor a resolver as situações que se apresentam a ele como problema, mas favorecer o reconhecimento da complexidade do dia-a-dia de trabalho, para justamente reposicionar a discussão sobre a dimensão intersubjetiva do trabalho.

⁵ Sobre os limites subjetivos ver Sato (1993).

Ao recusar-se a ser uma disciplina aplicada e fornecedora de tecnologias, a psicologia social do trabalho problematiza a própria idéia de gestão, configurando os gestores e os psicólogos das empresas como atores que fazem parte do fenômeno estudado.

Tampouco são os gestores os destinatários exclusivos desse conhecimento. Ao contrário, ele interessa também aos trabalhadores, na medida em que busca elucidar a gestão como um processo interativo e simbólico (Sato, 2002a, 2002b, 2002c) e como um dos vários processos que compõem a trama intersubjetiva do trabalho da qual os trabalhadores também são protagonistas.

Nesse aspecto, a contribuição da psicologia para a gestão – ao tomar o cotidiano de trabalho como objeto de sua análise, na perspectiva de uma psicologia social crítica – é chamar a atenção para o fato de que a gestão do trabalho não é feita apenas por aqueles que são reconhecidos como gestores (Schwartz, 2004; Spink, 1996) e para a constatação de que há, afinal, várias “gestões” que negociam entre si (Borges, 2004). O que, na situação de trabalho analisada acima, aparece no modo tático como o depoente lança mão dos recursos que tem (a “arte do fraco”) para conseguir mudanças de interesse do grupo de trabalhadores.

O que a análise do cotidiano de trabalho revela é que a gestão é em si mesma um processo interativo e não apenas a aplicação de prescrições sobre outros. Na verdade, se considerarmos aquilo que as pesquisas em psicologia social do trabalho têm apontado, gerir o trabalho revela-se, não como simples prescrição e obediência, mas como a produção de uma existência negociada.

Ao fazer isso, desmascaram-se as falsas promessas das tecnologias de gestão. Elas podem e continuarão a ser usadas, mas ficam claros aqui os seus limites: as estratégias de controle têm continuamente como contraponto a astúcia daqueles que são seu objeto. Essa “politização das práticas” a que se refere Certeau (1994) esclarece-se no exemplo acima protagonizado pelo almoxarife Paulo.

Uma psicologia social que se dedica a estudar o trabalho deve, afinal, ser um tanto subversiva: ao estudar a gestão, cabe-lhe revelar os mecanismos do poder; ao estudar os trabalhadores, mostrar seu papel ativo no trabalho e suas formas de resistência.

Referências

- Borges, M. E. S. (2004). Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 7, 41-49.
- Certeau, M. (1994). *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis: Vozes.
- Chanlat, J.F. (1991). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 17(68), 7-13.
- Dejours, C. (1984). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Oboré.
- Dejours, C. (1997). *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV.

- Foucault, M. (1996). *Vigiar e punir: nascimento da prisão* (14ª edição). Petrópolis: Vozes.
- Garfinkel, H. (1994). *Studies in ethnomethodology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goffman, E. (1985). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes
- Kelly, J.E. (1978). A reappraisal of sociotechnical systems theory. *Human Relations*, 31(12), 1069-1099.
- Lima, M. E. A. (2006). *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Malvezzi, S. (1995). A Psicometria está superada? *Jornal do Conselho Regional de Psicologia de São Paulo*, 92, 23-25.
- Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière – vers un autre psychologie du travail*. Paris: Ed. Sociales.
- Patto, M. H. S. (1997). Para uma crítica da razão psicométrica. *Psicologia USP*, 8(1), 47-62.
- Ramalho, C. C., Arruda, F. A. de A. M., Sato L., & Hamilton, L. F. T. (no prelo). Viver na baía: dimensões psicossociais da saúde e do controle no trabalho de teleatendimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*.
- Rodrigues, A. M. (2005). Entrevista com Arakcy Martins Rodrigues. In A. M. Rodrigues (Org.), *Indivíduo, grupo e sociedade: estudos de psicologia social* (pp.279-295). São Paulo: Edusp.
- Sato, L. (1993). A representação social do trabalho penoso. In: M. J. P. Spink (Org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social* (pp. 188-211). São Paulo: Brasiliense.
- Sato, L. (1997). *Astúcia e ambigüidade: as condições simbólicas para o replanejamento negociado do trabalho no chão de fábrica*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sato, L. (2002a). A vida cotidiana no trabalho: a ambigüidade possibilitando múltiplas leituras. *Cadernos de Saúde Pública*, 18(5), 1164-1167.
- Sato, L. (2002b). Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através de negociações cotidianas. *Cadernos de Saúde Pública*, 18(5), 1147-1157.
- Sato, L. (2002c). Processos organizativos cotidianos e corriqueiros: a abordagem da etnometodologia. *Psicologia & Sociedade*, 13(1), 129-151.
- Schwartz, Y. (2004). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. Em: M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito & D. Alvarez (Orgs.), *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp.23-33). Rio de Janeiro: DP&A.
- Seligmann-Silva, E. (1994). *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ.
- Spink, P. K. (1982a). Quando trabalhar é neurotizante. *Psicologia Atual*, 27, 16-20.
- Spink, P. K. (1982b). Democracia no local de trabalho. Ou a gerência sabe o que é melhor? *Psicologia Atual*, 28, 37-41.
- Spink, P. K. (1996). Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8(1), 174-192.
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Tedesco, J. C. (1999). *Paradigmas do cotidiano*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.

Trist, E. (1976). Critique of scientific management in terms of sócio-technical theory. Em: M. Weir (Org.), *Job Satisfaction* (pp. 81-90). London: Fontana.

Recebido em junho de 2007

Aceito em novembro de 2007

Leny Sato: livre docente de Psicologia pela Universidade de São Paulo; docente do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Fábio de Oliveira: doutor em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; docente do Departamento de Psicologia Social da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Psicólogo do Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Endereço para correspondência: lenysato@usp.br