SEVEN
publicações acadêmicas

INTERVENÇÃO PSICOSSOCIAL EM DIÁLOGO COM A TEORIA DA ATIVIDADE: RELATOS DE EXPERIÊNCIA NUMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA EM BELO HORIZONTE – MG

https://doi.org/10.56238/sevened2024.029-065

Alex Fernandes Magalhães
Doutor em Administração pela UFMG; Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da FACE/UFMG.
E-mail: alexfm@face.ufmg.br

Henriqueta Regina Pereira Couto
Doutoranda em Educação pela FAE/UFMG; Professora do curso de graduação em Psicologia da FAMINAS.
E-mail: henriquetacouto@yahoo.com.br

Karinne Regis Duarte
Doutora em Psicologia pela PUC-MG; Professora Adjunta do Departamento de Psicologia do Instituto de Biotecnologia da UFCAT.
E-mail: karinneduarte@ufcat.edu.br

RESUMO
Muitos têm sido os impasses, as contradições e desafios na prática profissional voltada aos sujeitos sociais nos espaços organizacionais. Assim, as práticas de pesquisa e intervenção para o desenvolvimento de pessoas dependem da reflexão e elaboração de estratégias que possibilitem ao sujeito a emergência de significados próprios e positivos em relação à sua atividade, proporcionando-lhe satisfação, motivação e autorrealização no trabalho, a fim de que se garantam os objetivos estratégicos da organização sem que se exclua a dimensão subjetiva do trabalhador. A proposta deste trabalho, portanto, é apresentar uma reflexão sobre a aplicação da intervenção psicossocial em diálogo com a teoria da atividade como abordagem clínica para as relações de trabalho nas organizações, a fim de se desvendar contradições essenciais junto à maneira como se organiza o trabalho humano e possibilitar aos sujeitos sociais a emancipação e, consequentemente, a promoção da qualidade de vida no trabalho. A partir das experiências vivenciadas em uma empresa privada em Belo Horizonte-MG, buscaram-se argumentos que sustentem a ideia de que as atividades nas organizações se desenvolvem em meio a uma emaranhada trama de elementos que historicamente controlam e articulam discursos, racionalidades e subjetividades, etc., e que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, de forma contraditória e controversa aos discursos apregoados pelas ações de desenvolvimento. Parte-se do pressuposto que, a partir de estratégias orientadas pela intervenção psicossocial e pela perspectiva histórico-cultural que embasa a teoria da atividade, poder-se-á contribuir para a conscientização crítica do trabalho, (re)orientando os sujeitos sociais à emancipação e a seu empoderamento nas relações socio-organizacionais..

Palavras-chave: Intervenção psicossocial. Teoria da atividade. Relações de trabalho. Sujeito social.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de pesquisa e intervenção junto a trabalhadores nas organizações conta com uma série de práticas já consagradas no âmbito da Administração de Recursos Humanos e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, áreas que, dentre outras, se destacam quanto ao cuidado com a pessoa, sua aplicação, integração e o seu desenvolvimento nos contextos de trabalho, pelo menos enquanto fundamento. Sabe-se, entretanto, que essas práticas de "cuidado" com o humano nas organizações podem ser também tomadas como estratégias de modelagem ou manipulação do sujeito, de modo a minar seu poder de reflexão e ação diante das coações que possa vir a sofrer nas trocas socio-organizacionais, já que tais práticas têm como real propósito o retorno financeiro aos proprietários e acionistas, que coordenam e atuam estrategicamente nesses espaços de socialização, a fim de se evitar eventos que têm comprovada ação danosa à organização e ao negócio, como absenteísmo, *turnover*, abandono, adoecimento, etc. Nesse sentido, práticas como treinamentos, programas de desenvolvimento – tais como tutoria, laboratórios de sensibilização, *coaching*, *mentoring*, etc. – são cada vez mais expressivas, sempre buscando adaptar os interesses do trabalhador aos da organização, como tentativa de se amenizar quaisquer formas de conflito ou impasse que possam trazer entraves ao trabalho (Tragtenberg, 2005; Pagès *et al*., 2008).

Em termos de articulação ao discurso do desenvolvimento, entretanto, notamos uma contradição essencial, já que em meio às práticas de administração de pessoas – especialmente aquelas voltadas ao desenvolvimento –, ter-se-ia, em tese, a possibilidade do despertar crítico que impossibilitasse a manipulação da consciência e as estratégias de alienação do trabalhador, ao se conceber o desenvolvimento como a ampliação das potencialidades dos sujeitos socais a partir da reflexividade, da autoemancipação e do autoconhecimento, com o seu (re)direcionamento para além das amarras que as institucionalidades lhes trazem, minando-lhes o poder de agir e eliminando-lhes o chamado movimento instituinte (Baremblitt, 2021).

Muitos estudiosos da Teoria Crítica1 já explicitaram que há efeitos negativos aos trabalhadores e sua subjetividade, uma vez que às empresas interessam, acima de tudo, o compromisso com resultados e consequente lucro. Cabe, então, entender que os processos de administração de recursos humanos e, em especial, as ações de socialização e integração do trabalhador e os treinamentos ministrados podem se constituir como poderosos mecanismos de imposição ideológica, que buscam adequar os sujeitos aos ideais propostos pela organização, além de validar (ou não) seu lugar na estrutura organizacional segundo seu potencial de entrega e subordinação.

Pensar, pois, novas possibilidades de pesquisa e intervenção nos espaços organizacionais a fim de se promover a reflexividade e o autoconhecimento é fundamental para a promoção da qualidade de

[1] No Brasil, autores como José Henrique de Faria, Ricardo Antunes, Giovanni Alves, Marcus Vinícius Siqueira e Roberto Heloani têm expressivos trabalhos que tratam da questão levantada.

vida no trabalho. O sujeito mesmo ciente (ainda que parcialmente), defronta-se com a impossibilidade de desprender-se totalmente das ideologias (Faria; Meneghetti, 2007), das condições concretas de trabalho. Daí emerge a necessidade de promover trabalhos que o permitam fazer escolhas mais coerentes com seus desejos e com os sentidos que lhe orientam as práticas cotidianas, além de potencializar linhas de fuga para as estratégias de dominação que possam estar mascaradas nas práticas de gestão de pessoas.

As chamadas *Clínicas do Trabalho* emergem como uma série de perspectivas teóricas e metodológicas que tentam romper com o funcionalismo, o pragmatismo do contexto produtivo e com a ótica de aplicação do trabalhador aos interesses organizacionais, uma vez que seu interesse é emancipatório, o que traz às práticas o caráter necessariamente crítico (Paes De Paula, 2015). Não se busca um tratamento do sujeito, mas o questionamento e a busca por possíveis interpretações e aclareamentos das relações em que este se envolve, tomando como ponto central o trabalho humano e seu caráter ontológico, dialético e dinâmico na formação tanto dos sujeitos sociais quanto dos próprios espaços socio-organizacionais. Fazem parte das clínicas do trabalho a *Psicodinâmica do Trabalho* proposta por Christophe Dejours, a *Clínica da Atividade* proposta por Yves Clot, a *Psicossociologia* – área interdisciplinar que agrega grandes pesquisadores, tais como Eugéne Enriquez, Max Pagès, Vincent de Gaulejac, Jacqueline Barus-Michel, etc. –, e a *Ergologia* de Yves Schwartz (Bendassolli; Soboll, 2011).

Importante mencionar que as teorias de clínica do trabalho compartilham o interesse pela ação, pelo entendimento sobre o trabalho em seu sentido objetivo e subjetivo, além da defesa de emancipação do sujeito. Apesar destes pressupostos comuns, apresentam divergências de ordem epistemológica, teórica e metodológica, o que garante as especificidades de cada abordagem, por um lado, mas também podem dificultar diálogos profícuos quanto às maneiras como podem atuar os profissionais imersos nas organizações de trabalho em prol da qualidade de vida.

Buscamos neste trabalho trazer contribuições a partir da aplicação de uma intervenção psicossocial em diálogo com a teoria da atividade como abordagem clínica para as relações de trabalho nas organizações, a fim de se desvendar contradições essenciais junto à maneira como se organiza o trabalho humano e possibilitar aos sujeitos sociais a emancipação e, consequentemente, a promoção da qualidade de vida no trabalho. A partir das experiências vivenciadas em uma empresa privada em Belo Horizonte-MG, buscaram-se argumentos que sustentem a ideia de que as atividades nas organizações se desenvolvem em meio a uma emaranhada trama de elementos que historicamente controlam e articulam discursos, racionalidades e subjetividades, etc., e que interferem na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, de forma contraditória e controversa aos discursos apregoados pelas ações de desenvolvimento. Parte-se do pressuposto que, a partir de estratégias orientadas pela intervenção psicossocial e pela perspectiva histórico-cultural que embasa a teoria da atividade, poder-

se-á contribuir para a conscientização crítica do trabalho, (re)orientando os sujeitos sociais à emancipação e a seu empoderamento nas relações socio-organizacionais, além de despertar junto aos profissionais que se voltam às pessoas nas organizações de trabalho novas possibilidades de pesquisa e intervenção face às limitações dadas nas relações sociais de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTERVENÇÃO PSICOSSOCIAL: FUNDAMENTOS E ASPECTOS METODOLÓGICOS

Ao longo do séc. XX diversos foram os questionamentos voltados à prática psicológica em espaços sociais. Em parte, por conta da fundamentação cartesiana e funcionalista a que se voltou a psicologia experimental quando da criação do laboratório proposto por Wilhelm Wundt em Leipzig, Alemanha, no ano de 1879. Naquele contexto, a ciência psicológica, tal como as demais ciências da época, mostrava-se como útil ferramenta para responder às demandas da sociedade burguesa e liberal, como ferramenta que possibilitava explicar e propor soluções às disfunções percebidas junto aos sujeitos em seus processos de desenvolvimento e adaptação social. Questões de natureza fisiológica, então, eram centrais à ciência psicológica, mas não eram suficientes para explicar as questões da psique – que, por sua natureza subjetiva, recebia diferentes delimitações conceituais, o que levou ao surgimento de diversas escolas psicológicas (Bock; Furtado; Teixeira, 2023). Mas faltava abarcar, também no que se refere às questões da psique, sua articulação com o contexto social, o que levou Wundt a propor um modelo bipartidário de ciência psicológica: de um lado, a psicologia enquanto ciência natural e experimental; e, de outro, a psicologia enquanto ciência social, pautada em epistemologias distintas (Farr, 2012). Autores como Freud, Gustave Le Bon, William McDougall, dentre outros, voltavam suas análises também para tal articulação, muito embora houvesse, como enfoque, maior expressividade das causas interiores e intrasubjetivas em suas proposições.

A questão da dimensão ideológica das ciências torna-se, então, pauta das discussões de epistemólogos e filósofos nos anos 20 e 30, marcando o advento do Neopositivismo com o chamado Círculo de Viena (grupo de filósofos e matemáticos que se reuniu em Viena, Áustria, nas décadas de 1920 e 1930, com o objetivo de desenvolver uma abordagem científica rigorosa para o conhecimento em defesa do **positivismo lógico). Nesse contexto, também floresciam as abordagens que criticavam o modelo lógico positivista, fortemente orientado por sua "utilidade"** em resposta à sociedade burguesa. Não haveria, portanto, uma única forma de se construir o conhecimento científico, segundo os argumentos propostos pelo movimento, envolvendo diferentes abordagens na filosofia, ciências humanas e sociais, dentre as quais se destacam a fenomenologia (Husserl, Heidegger), a hermenêutica (Dilthey, Gadamer), e a escola de Frankfurt (Adorno, Marcuse, Horkheimer, Habermas).

Paralelamente às discussões epistemológicas que se presentificavam em contexto europeu, emergia, nos Estados Unidos, a proposta de uma psicologia social na Escola de Chicago, tendo George

H. Mead como principal expoente. O autor defendia que as interações sociais pressupõem não apenas o "outro" como determinante no posicionamento do "eu", mas também o "eu" representando estímulo para o "outro" – algo que convidava a autorreflexividade. Mead estudou, assim, as bases dos conceitos de "self" em meio às práticas de socialização do indivíduo que, por sua vez, dependeria da compreensão do outro como referência à diferença dentro do próprio grupo "socializador" do indivíduo (Ennes, 2013). No contexto americano, então, estabelece-se o entendimento de que o sujeito possui primazia nas relações sociais. No movimento de se articular as dimensões sociais, psicológicas e fisiológicas, descarta-se a visão reducionista de indivíduo e as relações humanas inserem-se numa tridimensionalidade, onde o sujeito se constrói em consubstanciação com o outro, formando-se, então, o modelo biopsicossocial.

A partir de então, a ciência psicológica adentra o campo das pesquisas em constante articulação com contextos sociais. Temáticas como percepção, atitudes, comportamentos de grupo, motivação, dentre outras, são centrais para que o saber advindo da psicologia pudesse auxiliar na correção das disfunções existentes em espaços de socialização, sejam escolas, organizações de trabalho, hospitais, etc. Pesquisadores como Kurt Lewin, por exemplo, desenvolveram importantes contribuições ao entendimento da dinâmica de grupos no contexto norte-americano. Mas a partir dos anos 70 e já em decorrência da expressividade de correntes mais críticas que se desenvolviam na Europa e na América Latina, o propósito da psicologia social se amplia: não é mais possível pensar a aplicação da ciência psicológica sem que haja contextualização histórica, sem que se façam análises expressivas das representações sociais, ideologias e demais aspectos simbólicos que orientam as grupalidades (Lane; Codo, 2012). E, acima de tudo, não se toma a aplicação da psicologia sem que haja politização das práticas e seus objetivos em relação às contextualidades às quais se volta. O objetivo da psicologia social de caráter crítica é, então, a emancipação dos grupos muitas vezes oprimidos em meios a relações de poder historicamente estabelecidas, no intuito de despertar o movimento instituinte (Baremblitt, 2021), fortalecer vínculos, aspectos identitários e auxiliar no empoderamento de grupos minoritários. Desloca-se, assim, o aspecto utilitarista voltado às adaptações dos sujeitos à lógica de contexto muitas vezes opressores e totalitários.

No contexto francês desenvolve-se a proposta de uma psicossociologia. Diferentemente da psicologia social de base americana, a psicossociologia é um campo interdisciplinar que combina elementos da psicologia e da sociologia para entender a articulação entre as esferas sociais e psíquicas nas interações. Dotada de caráter transdisciplinar, a Psicossociologia se insere nas relações do sujeito com os elementos socioeconômicos, históricos e culturais em sua volta e sua resposta às delimitações experimentadas na dinâmica relacional dos grupos sociais (Machado, 2004). Oferece, assim, uma área de recursos e caminhos epistemológicos que se utilizam da ação social para investigar os mediadores contemporâneos: grupo, organização e instituição (Enriquez *et al*., 1994). Baseada na práxis humana,

a Psicossociologia baseia-se em correntes diversas, dentre Psicanálise, Psicodinâmica do trabalho, Psicologia socio-histórica, Análise Institucional, etc., considerando contribuições da psicologia e das ciências sociais, considerando o individual e o coletivo nos processos de constituição psíquica e social. É fundamental citar os estudos de autores como Max Pagès, Éugene Enriquez, Dominique Lhuilier, Vicente de Gauljeac, André Lévy, dentre outros, no desenvolvimento da psicossociologia no contexto francês. No contexto brasileiro, destacam-se os trabalhos de Marília Novais da Mata Machado, José Newton Garcia, Ana Magnólia Mendes, Vanessa de Andrade Barros, pesquisadores em constante diálogo com espaços coletivos e núcleos de pesquisa europeus e latino-americanos.

Para a psicossociologia, o caráter prático é fundamental, em conformidade também com a proposta de uma psicologia social crítica e comunitária, proposta por Ignácio Martín-Baró na América Latina. Martín-Baró criticava a psicologia tradicional e sua neutralidade ideológica e caráter experimental, sem que se considerassem elementos e varáveis fundamentais nas análises e intervenções em espaços sociais, tais como as estruturas de poder, a realidade material dos grupos oprimidos, o contexto e as condições de opressão, assim como seus efeitos na promoção da saúde mental, já que o sofrimento psicológico era uma reação a tais contextos de opressão e vulnerabilidade. A transformação social, o caráter prático e o compromisso com grupos minoritários deveriam ser a base da psicologia crítica. Também no Brasil autores como Sílvia Lane e Wanderley Codo se engajam nesse movimento, marcando uma reformulação da ciência psicológica brasileira, pautada em justiça e compromisso social nos diversos campos em que se insere (Lane; Codo, 2012).

É esse caráter prático e emancipatório que aproximam, então a psicossociologia e a psicologia crítica e comunitária. Se consideradas suas aplicações em organizações de trabalho, podemos pensar as abordagens como propostas clínicas de trabalho, já que mobilizam os coletivos à reflexividade sobre as condições de produção das realidades sociais e psicológicas, a partir do conhecimento crítico sobre as históricas relações de poder que marcam as organizações de trabalho em nosso modo de produção material da realidade. É necessário, portanto, a análise e compreensão dos diversos interesses envolvidos nas relações de trabalho, assim como possibilidades de atuação dadas aos diversos grupos envolvidos nessas relações, o que geram, como efeito de relações desiguais e opressoras, o sofrimento psíquico e a injustiça social, muitas vezes naturalizadas em meio à realidade, minguando a percepção do poder de agir dos grupos oprimidos, em especial dos trabalhadores.

A intervenção psicossocial convida os coletivos, assim à percepção de sua realidade histórica e social; a análise das relações concretas de produção dessa realidade; o envolvimento grupal e a criação de estratégias defensivas possíveis face à opressão; e a mobilização para a mudança, como forma de promoção de uma nova realidade. Trata-se de uma metodologia participativa, com engajamento do pesquisador junto à realidade dos grupos pesquisados (Machado *et al*., 2001).

Como se pode aqui notar, há aproximações entre a proposição de uma psicossociologia e as bases advindas do marxismo da psicologia crítica e comunitária e as propostas de clínicas do trabalho, como mencionam Bendassolli e Soboll (2011). No capítulo a seguir, apresentar-se-ão alguns elementos da Teoria da atividade.

2.2 A PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL E A TEORIA DA ATIVIDADE

Para compreendermos a teoria da atividade (TA), faz-se necessário compreender sua história, sua origem filosófica e epistemológica. Na antiga União Soviética, Lev Semenovitch Vygotsky2 (1896-1934), Alexander Romanovich Luria (1902-1977) e Alexei Nikolaievich Leontiev (1904-1977) formaram um grupo de trabalho que ficou conhecido como *troika*. Esses pesquisadores atuaram juntos de 1924 até 1934 e construíram a base teórica da psicologia histórico-cultural.

Vygotsky, como líder intelectual do grupo, constata que as teorias psicológicas existentes à época não davam conta de formular uma teoria geral de Psicologia e, tampouco, de explicar o psiquismo humano. Com isso, passa a defender a tese de que a Psicologia estaria em crise metodológica, que só seria superada por meio de uma metodologia com embasamento na história. Para resolver tais questões, Vygotsky propõe uma Psicologia de base marxista. Partindo da concepção dialética e da representação do homem feita por Karl Marx, esta psicologia passa a compreender o social como parte constituinte da psique humana. Com o marxismo, surge uma nova concepção de homem, como ativo, social e histórico e uma nova concepção de ciência, preocupada não em descrever a realidade, mas em explicá-la e transformá-la.

A psicologia histórico-cultural, ao compreender o caráter social e material dos fenômenos psíquicos, parte do princípio que as características tipicamente humanas não estão presentes desde o nascimento, não são biológicas ou inatas, mas produto do desenvolvimento cultural do homem. Essa perspectiva leva Vygotsky a pesquisar as formas superiores de comportamento, as funções psicológicas superiores, e entendê-las a partir das relações sociais que o indivíduo estabelece com o mundo.

> Vygotsky entendia que o desenvolvimento 'natural' produzia funções com formas primárias, enquanto o desenvolvimento 'social' (cultural) transformava os processos elementares em superiores. As funções psicológicas superiores são, portanto, produto do meio sociocultural em que vivem imersos os homens. Vygotsky afirma que a natureza psicológica dos homens representa o agregado de relações sociais internalizadas que se tornaram, para o indivíduo, funções e formas de sua estrutura (Aguiar, 2021, p.122).

A apropriação do mundo material pelos homens e sua configuração individual ocorre por meio da atividade humana sobre o mundo. A categoria de atividade humana, vinculada ao conceito marxista de trabalho, é categoria central da fundamentação da psicologia histórico-cultural. O trabalho é

2 Em português, são várias as grafias encontradas para Vygotsky: Vygotsky, Vygotski, Vigotsky, Vigotski e Vigotskii. Neste texto, optou-se por usar "Vygotsky", respeitando-se a grafia utilizada pelos autores das obras consultadas.

entendido como a atividade adequada a um fim, é o que fundamentalmente nos faz humanos. É o primado ontológico para a compreensão da humanização do homem, ou, em outras palavras, a condição universal para que o homem se torne humano (Asbhar, 2011).

A categoria marxista de trabalho é assumida pela psicologia histórico-cultural como categoria explicativa do psiquismo e ampliada para o conceito de atividade. Desde as primeiras proposições de Vygotsky, a atividade aparece como princípio explicativo da consciência e das funções psicológicas superiores. Por meio da atividade, os indivíduos se apropriam do mundo social. Mas esta relação do homem com o mundo não é uma relação direta, como acontece na relação dos animais com a natureza. A atividade humana, social por natureza, é sempre mediada pelos objetos criados pelos homens. Assim, o caráter mediatizado do psiquismo passa ser central para a psicologia histórico-cultural.

Os principais elementos mediadores da atividade são os instrumentos e os signos. O instrumento é o meio que o homem utiliza para transformar o mundo externo. Os signos, por sua vez, não modificam o objeto da operação psicológica, pois são orientados internamente, mas têm como função essencial dirigir, controlar a atividade interna do homem, sendo um meio da atividade interna dirigido para o controle do próprio indivíduo (Vygotsky, 2007). O desenvolvimento das funções psicológicas superiores processa-se pela internalização ou conversão dos sistemas de signos produzidos socialmente. A linguagem tem um papel primordial na formação dessas funções na medida em que é o sistema de signos mediatizador por excelência, pois é por meio dela que os indivíduos organizam, transmitem e apropriam-se das experiências individuais e coletivas (Asbhar,2011).

A constituição do sujeito é vista, pois, como o resultado desse processo de conversão do social no individual, sem que indivíduo e sociedade mantenham entre si uma relação isomórfica. Para Pino (1991), o conceito de conversão de que fala Vygotsky se refere ao processo de descobrir / assumir uma significação nova das coisas pelos sujeitos. Conversão consistiria, portanto, em transformar materialidades concretas em produções simbólicas, como é próprio de toda atividade humana. Assim, progressivamente, por meio da mediação das relações sociais, o homem vai se constituindo. Essa formação da consciência humana, via processos de conversão, não deve ser vista como uma atividade simplesmente cognitiva e intelectual, mas fundamentalmente emocional (Aguiar, 2021).

Para Vygotsky, pensamento e emoção não podem ser compreendidos de forma dicotomizada. Para ele, o processo cognitivo não existe descolado da emoção. Ao fazer a distinção entre sentido e significado, Vygotsky evidência a dialética da constituição da consciência, a integração entre afetivo e cognitivo, o caráter social, histórico e único do sujeito (Aguiar, 2021).

> O sentido de uma palavra é a soma de todos os eventos psicológicos que a palavra desperta em nossa consciência. É um todo complexo, fluido e dinâmico, que tem várias zonas de estabilidade desigual. O significado é apenas uma das zonas do sentido, a mais estável e precisa. Uma palavra adquire o seu sentido no contexto em que surge; em contextos diferentes, altera o seu sentido. O significado permanece estável ao longo de todas as alterações do

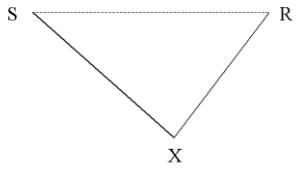
> sentido. O significado dicionarizado de uma palavra nada mais é do que uma pedra no edifício do sentido, não passa de uma potencialidade que se realiza de formas diversas na fala (Vygotsky, 2019, p.181).

Assim, para compreendermos a consciência ou o sujeito na sua singularidade, temos que compreender seu pensamento e sua fala como dotados de emoção, atrelados a sentidos subjetivos. Mediante a apreensão dos sentidos e a busca de determinações, poderemos investigar a constituição social-histórica, única e irrepetível do sujeito (Aguiar, 2021), a fim de sensibilizá-lo para a criação de mecanismos defensivos contra as formas de dominação e exploração social que se presentificam historicamente em meio às trocas intersubjetivas.

2.3 O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA DA ATIVIDADE

De acordo com Engeström (2015), podem-se distinguir três gerações teóricas na evolução da teoria da atividade. A primeira geração está centrada em torno de Vygotsky e no conceito de ação mediada. Essa ideia foi representada no modelo triangular de Vygotsky e expressa a tríade sujeito, objeto e artefato (instrumento) mediador.

FIGURA 1: A estrutura da ação mediada de Vygotsky



Fonte: Engeström, 2015.

A inserção dos instrumentos mediadores nas análises da relação entre sujeito e objeto foi revolucionária ao superar a dicotomia cartesiana entre o individual e social. A partir de Vygotsky, o indivíduo já não podia mais ser compreendido sem os seus meios culturais; e a sociedade já não podia ser entendida sem a dinâmica de seus indivíduos que utilizam e produzem artefatos. Isto significa que os objetos deixaram de ser apenas matéria-prima e se tornaram orientadores da ação humana e da constituição do psiquismo, ao mesmo tempo em que são produtos da ação de criação e do poder de transformação dos sujeitos sociais.

A segunda geração é representada por Leontiev e é marcada pela compreensão da atividade enquanto um sistema coletivo de atividade, no qual as ações dos indivíduos e grupos estão incluídas. No entanto, Leontiev não chegou a expandir graficamente o modelo original de Vygotsky (Engeström, 2015). Ele aprofunda a explicação da relação entre atividade e consciência, postulando que formam uma unidade dialética do psiquismo humano, e dá corpo à Teoria da Atividade (TA).

Para Leontiev (1988), motivos, ações e operações são os componentes estruturais da atividade; o conteúdo sensível, os significados sociais e sentidos pessoais, por sua vez, compõem a consciência.

> Não chamamos todos os processos de atividade. Por esse termo designamos apenas aqueles processos que, realizando as relações do homem com o mundo, satisfazem uma necessidade especial correspondente a ele. (...) Por atividade, designamos os processos psicologicamente caracterizados por aquilo a que o processo, como um todo, se dirige (seu objeto), coincidindo sempre com o objetivo que estimula o sujeito a executar esta atividade, isto é, o motivo (Leontiev, 1988, p.68).

Uma necessidade é um requisito para qualquer atividade. Por sua vez, a necessidade só poderá ser satisfeita quando encontrar um objeto. Este movimento resulta em um motivo. O motivo é aquilo que impulsiona a atividade, já que articula uma necessidade a um objeto. Necessidades e objetos isolados não criam atividade.

> A primeira condição de toda a atividade é uma necessidade. Todavia, em si, a necessidade não pode determinar a orientação concreta de uma atividade, pois é apenas no objeto da atividade que ela encontra sua determinação: deve, por assim dizer, encontrar-se nele. Uma vez que a necessidade encontra a sua determinação no objeto (se "objetiva" nele), o dito objeto torna-se motivo da atividade, aquilo que o estimula (Leontiev, 2021, p. 107-108).

Quando o motivo é impulsionado por uma necessidade e esta consegue ser objetivada no objeto, estabelece-se uma relação entre sentido e significado das ações constitutivas de uma atividade. O significado para Leontiev (2021) é aquele produzido pela sociedade, expressa o processo de produção do conhecimento humano e está subordinado às leis sócio-históricas. É algo, portanto, produzido coletivamente, dentro de uma cultura, e tem uma existência independente do indivíduo. Contudo, o significado somente manifesta sua existência dentro de uma atividade realizada por um indivíduo. Esse significado compartilhado socialmente ao estar presente numa atividade realizada pelo indivíduo será apropriado, ou seja, será integrado à consciência individual desse sujeito.

Como aponta Leontiev (2021), o sentido pessoal relaciona-se a esse movimento do significado na consciência individual, expressando o caráter subjetivo adquirido pelo significado e, por isso, sua parcialidade. Essa apropriação não deve ser compreendida como um ato puramente individual, mas carregada de uma dimensão social constitutiva do sujeito a partir das práticas sociais em que ele está inserido. Desde modo, há de existir uma relação entre o significado social e o sentido pessoal. No entanto, Leontiev (2021) aponta que, sob certas condições, pode haver uma discrepância entre significados pessoais e significados objetivos na consciência individual, levando à alienação do sujeito na atividade.

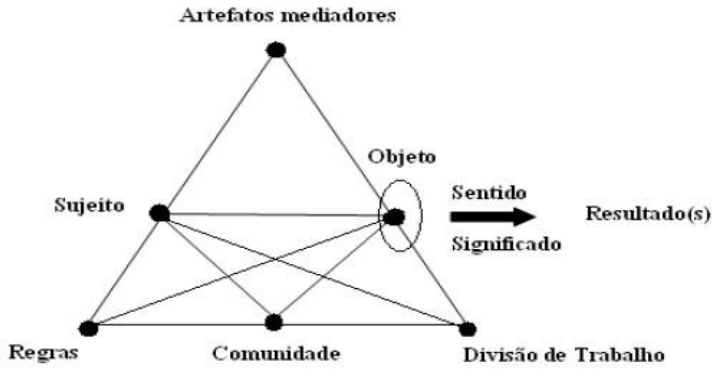
A alienação, como destacado por Duarte (2002), é um tema central na obra de Leontiev. Ao se considerar a atividade como princípio explicativo do psiquismo, é importante estar atento a duas dimensões: a atividade como essencialmente social dos seres humanos e condição universal da formação humanizadora da consciência; e os processos de alienação produzidos pelas atividades que

dão o sentido (ou o sem-sentido) da vida dos seres humanos na sociedade capitalista. Na sociedade de classes, caracterizada pela propriedade privada dos meios de produção e pela separação entre trabalho intelectual e manual, a atividade humana não é necessariamente humanizadora. Ao contrário, como aponta Oliveira (2006, p.13), o trabalho deixa de ser "atividade mediadora que forma a essência do humano no homem e passa a ser uma atividade que esvazia o ser do homem".

A alienação, assinala Asbhar (2011), não é um traço ontológico do ser humano, mas constitutivo de um momento histórico-econômico criado pela organização capitalista do modo de produção, que pode ser superado. Mesmo não sendo uma característica ontológica, ainda assim, é necessário considerá-la na formação do psiquismo, pois, em nossa sociedade, este é um fenômeno formador da atividade e da consciência. Segundo Duarte (2002), estudos que tomam por referência a teoria da atividade e desconsideram essa importante parte da teoria de Leontiev acabam por operar uma assepsia ideológica, descaracterizando-a de sua explícita e consistente filiação filosófica ao marxismo.

Já a terceira geração da TA é marcada pelos estudos de Engeström (2015). O autor compreende a atividade humana como constitutiva de um sistema, que inclui sujeito, objeto, comunidade, artefatos mediadores, regras e divisão do trabalho, e o representa graficamente no diagrama do sistema de atividade.

FIGURA 2: Representação do sistema de atividade proposto por Engeström



Fonte: Daniels, 2011, p.119.

Na representação proposta por Engeström (2016), ganha centralidade a natureza social e coletiva da atividade. O indivíduo é visto dentro de uma comunidade, que possui regras, divisão de trabalho e artefatos mediadores próprios. As ações desempenhadas por um indivíduo, ou por um grupo, são compreendidas a partir dos artefatos mediacionais específicos da cultura/história da comunidade em que a atividade se realiza.

Ao representar a atividade enquanto um sistema, Engeström (2016) sinaliza para o seu caráter dinâmico e sistêmico. A relação entre seus elementos constituintes é marcada por tensões, contradições, por mudanças contínuas nas suas partes, nas suas relações e no seu conjunto (Moreira; Pontelo, 2009).

Entendemos assim que um sujeito, ao participar de uma atividade, transforma-a e é transformado por ela.

Daniels (2011) sintetiza a teoria de Engeström em cinco princípios: o primeiro deles diz respeito à unidade básica de análise: o sistema de atividade coletivo, mediado por artefato e orientado por um objeto; o segundo princípio refere-se ao aspecto polifônico dos sistemas de atividade, descrito como uma comunidade de múltiplos pontos de vista, tradições e interesses; o terceiro princípio da historicidade, os sistemas de atividade tomam forma e são transformados em extensos períodos de tempo e seus problemas potenciais só podem ser compreendidos em função dessa história; o quarto princípio é o papel central das contradições/ tensões, que não são vistas como problemas ou conflitos, mas como fontes de mudança e desenvolvimento; por fim, o quinto princípio traz a possibilidade de transformações expansivas nos sistemas de atividade. Estas ocorrem "(...) quando objeto e motivo de uma atividade são recontextualizados para envolver um horizonte radicalmente mais amplo de possibilidades do que em modos anteriores da atividade" (Engeström, 2015, p.137).

Em Clot (2010) a atividade passa a ser vista como endereçada, dirigida, simultaneamente, para seu objeto e para as outras atividades que incidem sobre esse objeto. O objeto de estudo sociocultural são eventos, atividade e prática, "sendo metodologicamente necessário estudar práticas situadas" (Daniels, 2011, p. 123). Ao analisar o campo prático do agir humano, Clot (2010) define atividade como uma unidade viva, que passa por metamorfoses ao longo do tempo. A análise da atividade está aliada ao desenvolvimento possível dos objetos, dos artefatos, do sujeito, dos instrumentos do sujeito e da atividade coletiva. No entanto, é preciso certo cuidado, pois como adverte Clot (2006), as atividades não estão "todas prontas" à espera de uma explicação, pois ao se transformarem em linguagem, as atividades se reorganizam e se modificam, sendo a própria atividade uma relação de transfiguração entre o dado e o criado.

Clot propõe a clínica da atividade como uma prática de auxílio aos trabalhadores quanto à criação de estratégias de compreensão de suas práticas a partir da reflexividade e, assim, como forma de se possibilitarem também os mecanismos e ações defensivas diante das pressões e demais formas de opressão nas relações de trabalho. A perspectiva clínica da atividade originou-se em 1990 e se fundamenta nas contribuições de Vygotsky, Leontiev e Bakthin. Buscam-se nessa proposta de clínica instrumentos que viabilizem a compreensão da situação de trabalho real para aumentar o poder de agir sobre o mundo e sobre si mesmo, coletivamente e individualmente (Clot, 2010).

O trabalho é considerado como uma atividade permanente de recriação de novas formas de viver e não apenas como tarefa, mas como atividade conduzida, histórica e processual. Sendo assim, compreende-se que a subjetividade é estabelecida pela e na atividade e que a coletividade referencia a ação individual. Dessa forma, para a clínica da atividade o reconhecimento está na capacidade do sujeito em reconhecer a si mesmo na atividade. A proposta de Clot (2010) é interesse pela extensão da

capacidade de agir dos sujeitos no trabalho e criar condições psicossociais para que os sujeitos apropriem de sua atividade, seja na forma de um retorno reflexivo sobre ela (pensar sobre), seja na forma de ações conjuntas organizadas pelos coletivos de trabalho, as quais buscam enfrentar as questões ou dificuldades colocadas pelas atividades comuns.

A autoconfrontação cruzada tem sido o principal método utilizado por essa proposta de clínica (Bendassolli; Soboll, 2011). Corresponde a um diálogo entre profissionais, estimulado por um vídeo da atividade, por exemplo – cabendo as adaptações segundo as conveniências e possibilidades dos contextos de trabalho, como se apresentará neste trabalho –, com o objetivo de reaver as contestações sobre esta última e de estimular sua apropriação pelos sujeitos e a produção de sentidos e significações.

2.4 APROXIMAÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS ENTRE INTERVENÇÃO PSICOSSOCIAL E TEORIA DA ATIVIDADE

Como se pode notar nas seções anteriores, tanto a proposta de uma intervenção psicossocial quanto a proposta de uma clínica da atividade têm como propósito mobilizar os sujeitos numa organização de trabalho à mudança social e à emancipação, como forma de se criarem condições de produção de sentidos e estratégias de defesa às adversidades existentes nas relações existentes, especialmente em contextos orientados à lucratividade, base do neoliberalismo. Há, entretanto, especificidades em relação às duas propostas, a saber:

Quadro 1: Intervenção Psicossocial X Clínica da Atividade

Dimensão	Intervenção Psicossocial	Clínica da Atividade
Base Teórica	Teoria Histórico-Cultural, Psicanálise, Psicodinâmica do Trabalho, Psicologia Institucional	Teoria Histórico-Cultural, Teoria da Atividade (Leontiev, Engeström, Yves Clot), Ergologia
Objeto de Análise	Relações sociais, subjetividade, sofrimento, relações de poder, relações de trabalho, laços institucionais	A atividade real de trabalho, subjetividade, sofrimento, relações de poder, relações de trabalho
Foco da Intervenção	Conflitos, desigualdades, vulnerabilidades, sentidos e pertencimento, relações de poder, relações de trabalho	Relações de trabalho, contradições da atividade, dilemas e possibilidades de mudanças em contextos de trabalho
Papel do Sujeito	Participante ativo, sujeito como protagonista na construção de sua realidade social e psíquica	Sujeito como protagonista do desenvolvimento da atividade e da construção de novos sentidos para o trabalho
Objetivo Central	Mobilizar consciência crítica e transformação social/coletiva promover saúde, desenvolvimento e emancipação	Transformar a atividade e, consequentemente, a realidade do trabalho e promover saúde, desenvolvimento e emancipação
Temporalidade da Ação	Intervenções pontuais ou contínuas, com foco em processos grupais ou comunitários retorno contínuo ao campo	Intervenções pontuais ou contínuas, com retorno contínuo ao campo e análise processual da atividade

Concepção de Subjetividade	Produzida nas relações sociais, marcada por conflitos e contradições institucionais	Produzida na atividade, advinda das relações sociais e na articulação entre o prescrito e o real, entre o individual e o coletivo
Instrumentos metodológicos	Grupos focais, oficinas, rodas de conversa, escuta qualificada, análise institucional	Autoconfrontação simples/cruzada, instrução ao duplo, dramatização de dilemas, análise do real
Exemplo de aplicação	Projetos de fortalecimento comunitário, práticas em saúde mental, educação popular, análise do trabalho e formas de mobilização coletiva para a mudança social.	Análise do trabalho em organizações de trabalho com foco em especial no conceito de atividade a fim de mobilização coletiva para a mudança social.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesses pontos de convergência, notamos que há mais aproximações que delimitações entre as propostas, muito embora a intervenção psicossocial tenha como enfoque temáticas e demandas de grupos, organizações e instituições para além da realidade de trabalho e da atividade. Por seu escopo abrangente, entende-se como profícuo o diálogo entre teoria da atividade e a intervenção psicossocial aplicada em organizações de trabalho. Primeiro, porque são convidados os coletivos a pensar sobre si e sobre sua realidade, a partir da atividade; articulam-se, nessa reflexão, a consciência de si e do mundo e os sentidos da atividade desenvolvida em dada contextualidade; segundo, porque há, a partir da percepção crítica de si e dos sentidos de sua atividade, o despertar para a dimensão coletiva da atividade e, consequentemente, das relações de trabalho, o que marca a interdependência entre o particular e o geral, entre o singular e social; por fim, por sensibilizar práticas de mudança social a partir de ações coletivas.

Defende-se aqui que é, portanto, não apenas possível como também apropriado realizar uma intervenção psicossocial com base na teoria da atividade, posto que ela oferece uma lente potente para pensar em processos de transformação social e desenvolvimento humano dentro de contextos de trabalho. Se a teoria **da atividade** proposta e desenvolvida por Vygotsky, Leontiev e Engeström esclarece que a atividade humana é mediada por ferramentas simbólicas e materiais e que se desenvolve em um sistema complexo de articulação entre elementos sociais e particulares (sujeito, objeto, regras, comunidade, divisão de trabalho e instrumentos), trata-se de uma teoria que, em suas análises sobre a constituição subjetiva, a formação da consciência e das funções mentais superiores, o que engloba os sentidos e si e da atividade segundo **o contexto histórico-cultural das ações humanas**, pauta para se debater e intervir junto aos contextos de trabalho sobre os conflitos e as contradições do sistema para transformar realidades coletivas a partir do engajamento crítico com os sujeitos, como propõe a intervenção psicossocial.

Considera-se, do ponto de vista prático e metodológico, por exemplo, a análise do contexto de trabalho e do sistema de atividade (sujeitos, objetivos, dimensão institucional, divisão do trabalho,

regras implícitas e explícitas); análise das principais demandas existentes (seja relacionada aos sujeitos de um grupo específico, seja de um setor ou mesmo e uma demanda organizacional e institucional), considerando as contradições, os conflitos, as relações assimétricas, os silenciamentos, as limitações ao poder de ação e à criatividade, dentre outros pontos); estabelecimento de grupos ou núcleos de aprendizagem ou sensibilização à mudança (cabendo aqui técnicas como grupos focais, grupos operativos, grupos de reflexão, sempre mobilizando os envolvidos na elaboração dialógica de formas de ação e estratégias de resolução aos problemas e demandas percebidas, segundo as diretrizes teóricas que servem de base para o trabalho)

Importante lembrar, mais uma vez, o compromisso político e crítico que aproxima as abordagens, tanto da psicossociologia quanto a teria da atividade, o que converge com a construção de sentidos e subjetividades nos processos sociais voltados ao empoderamento, conscientização e transformação coletiva.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é produto de uma intervenção realizada em uma organização hospitalar privada de Belo Horizonte e teve o objetivo de promover a aprendizagem dos sujeitos, no intuito de responderem às principais demandas percebidas na realidade de trabalho, para promoção da qualidade de vida, auxiliando-lhes no processo de ampliação das formas de agir, reflexividade crítica e criatividade, além da elaboração de estratégias de enfrentamento das formas de sofrimento, opressão e exploração nas relações de trabalho.

Trata-se, pois, de uma pesquisa-intervenção de abordagem qualitativa, caracterizada pela produção de resultados não atingíveis por meio de procedimentos estatísticos ou de outras formas de quantificação. Neste sentido, a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos” conjugada com análises do pesquisador sobre o seu contato direto com o objeto em estudo, almejando “compreender fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995, p. 58).

Quanto ao tipo de pesquisa em relação ao alcance de seus objetivos, trata-se de um estudo do tipo pesquisa-ação, uma vez que se caracterizou pela inserção do(s) pesquisador(es) no contexto social em que se instaurou a demanda que lhe fora endereçada para “olhar de dentro” as especificidades e, assim, ter maiores condições de sensibilização dos sujeitos que constituem tais contextos quanto à percepção e à proposição de possíveis respostas às demandas que mobilizaram a pesquisa-intervenção (Thiollent, 2011).

Longe de uma proposta neutra, a pesquisa que aqui se apresenta é caraterizada por seu interesse emancipatório e pela perspectiva crítica quanto à natureza epistemológica, que busca analisar as contradições inerentes ao processo de construção da realidade social concreta – no caso, as relações de

trabalho nos espaços pesquisados –, com foco na emancipação dos sujeitos sociais. O processo de pesquisa-intervenção, assim como a apresentação de seus resultados, busca servir aos coletivos, em especial aos trabalhadores e profissionais nos estudos organizacionais, como instrumento para a mudança social (Paes de Paula, 2015).

A empresa que serviu de base para o trabalho é uma organização hospitalar de grande porte, criada ao final de década de 90, com objetivo de oferecer assistência de qualidade e de forma integral à mulher, à criança e à família, sendo hoje um dos mais modernos e avançados hospitais do contexto mineiro. A organização endereçou suas questões aos pesquisadores-interventores como forma de se buscar estratégias diferenciadas de promoção da qualidade de vida no trabalho, haja vista que o absenteísmo, a rotatividade, os relacionamentos interpessoais conflitivos e até o adoecimento no trabalho se evidenciavam no cotidiano da dinâmica organizacional.

Vale ressaltar que o setor responsável pela supervisão e acompanhamento de dados relativos à saúde dos funcionários da organização, com base em levantamento anual, percebeu que o número de atestados médicos apresentados era grande e a maioria desses atestados não dizia respeito à doença física, mas sim a acometimentos de natureza psicológica, o que legitima o endereçamento da intervenção aos pesquisadores, dada a suposição de saber quanto à demanda percebida junto aos profissionais de psicologia especializados em estudos organizacionais.

No intuito de compreender o fenômeno e iniciar um trabalho dialógico e participativa que levasse à redução no número de adoecimento dos funcionários, iniciou-se o processo de intervenção psicossocial para os funcionários como uma estratégia diferenciada – e ainda pouco evidente nas empresas privadas de Belo Horizonte – que pudesse trazer respostas significativas para o fenômeno e de fato auxiliar na implementação de um contexto de trabalho mais satisfatório e adequado às necessidades dos trabalhadores.

As habituais práticas de desenvolvimento que constam nos manuais de administração de recursos humanos já não mais apresentavam retornos positivos aos intuitos organizacionais em relação aos problemas acima descritos, motivo pelo qual a empresa se abriu a metodologias e práticas diversificadas, tal como o caso da intervenção psicossocial, cuja evidência é mais expressiva em contextos socio-organizacionais não tão diretamente voltados ao compromisso com o capital e a lucratividade, como no caso das empresas. Mesmo porque, como já se evidenciou na introdução deste trabalho, a promoção da reflexividade e do criticismo podem impedir a manipulação e o controle da subjetividade, ratificando a expropriação pelo / no trabalho.

O trabalho aqui descrito transcorreu num período de 6 (seis) meses, com prevista continuidade, de modo que os resultados ou apontamentos que aqui se colocam são necessariamente parciais. Para a realização da pesquisa-intervenção, estabeleceram-se as seguintes práticas para a mobilização do contexto e, também, captar elementos significativos da realidade de trabalho na empresa, a saber:

a) Apresentação do projeto

Um primeiro encontro foi realizado junto aos coordenadores e gestores da empresa, no qual foram apresentados os objetivos e as justificativas quanto à relevância do projeto de intervenção. A ideia geral era formalizar junto ao corpo gestor a parceria e sensibilizá-los quanto ao projeto e suas intenções, como forma de se obter comprometimento com a prática. Como forma de apresentação aos funcionários, realizou-se palestra explicativa sobre saúde e trabalho, com divulgação da prática a ser implementada, além da confecção e distribuição de cartazes, também aficionados nos diversos setores da organização, assim como o envio de informativos eletrônicos para que todos os trabalhadores tivessem conhecimento sobre a proposta de intervenção.

b) Encontros de sensibilização com os trabalhadores

Foram realizadas apresentações da proposta de trabalho em diferentes setores da empresa, marcando os objetivos da pesquisa-intervenção junto aos trabalhadores a fim de sensibilizar as inscrições dos interessados para a formação dos grupos de trabalho. Importante mencionar que a participação era voluntária e não imposta aos funcionários, como forma de engajar a autonomia e o protagonismo junto à categoria. Esta etapa também objetivava amenizar quaisquer desentendimentos quanto aos aspectos políticos e éticos.

c) Visitas técnicas no contexto organizacional e observações participativas *in loco*

Realizaram-se visitas técnicas diárias ao longo de 4 (quatro) semanas para compreensão do real da atividade em todos os setores da organização, com foco nas condições ergonômicas (condições gerais de trabalho, tais como instrumental, ambiental, tecnológica, etc.) e sociais (relacionamentos interpessoais, relações hierárquicas e de poder, aspectos comunicacionais, etc.) a partir de observação direta da atividade e entrevistas / conversas com os trabalhadores quando da execução de seu trabalho. As visitas técnicas com prática de observação participante foram divididas conforme os setores aos quais se direcionaram, em primeiro momento, a prática de intervenção. A partir das observações nos setores, pode-se vivenciar as rotinas dos trabalhadores, seus problemas, emoções, dificuldades, enfrentamentos, motivações, etc., além de compreender o trabalho realizado por eles, com o objetivo de coleta de dados para a proposta de intervenção.

d) Aplicação das sessões coletivas

A partir das inscrições dos interessados, foram montados três grupos de trabalho, com cerca de 15 trabalhadores em cada grupo, organizados por setores de trabalho. Foram realizados 16 sessões coletivas, uma por semana, com duração média de 120 minutos. Em cada sessão eram elencadas temáticas específicas, advindas do e relacionadas ao contexto de trabalho e à atividade realizada na organização, a fim de suscitar a reflexividade quanto à atividade desenvolvida (em seu sentido individual e coletivo) e assim disparar um processo criativo de busca por possibilidades de enfrentamento e (re)significação das práticas, como forma de amenizar os sintomas que levaram ao

esvaziamento de sentidos, à limitação da criatividade e poder de ação e, consequentemente, ao mal-estar no trabalho.

O conteúdo que emergia a cada sessão era debatido coletivamente, pontuado e problematizado por intermédio do pesquisador-interventor. A proposta era a de que os participantes, pelo processo reflexivo, desvelassem o sentido das falas e das práticas levantadas, em seu aspecto manifesto e latente, e suas significações explícitas ou ocultas, a partir do relato detalhado das práticas e do uso de técnicas de simulação e representação do trabalho, como forma de se adaptar o método da autoconfrontação cruzada de Clot (2010) às conveniências e possibilidades na empresa, uma vez que filmagens não formam autorizadas nos setores. Em seguida, esperava-se buscar o reposicionamento dos trabalhadores, tanto em sentido individual, enquanto estratégia pessoal de enfrentamento e empoderamento face às adversidades e entraves do trabalho, quanto coletivo, fortificando o sentimento de pertença e reconhecimento profissional.

A técnica de análise e interpretação do conteúdo foi, portanto, importante auxílio para a sensibilização e promoção dos debates nos grupos de trabalho. Colbari (2014) ressalta que, quando incorporada aos métodos qualitativos, como no caso das seções coletivas da pesquisa-ação, a análise do conteúdo pressupõe e realiza os postulados presentes no paradigma interpretativo, dentre os quais podem ser ressaltados:

> a resistência à "naturalização" do mundo social; a relevância do conceito de mundo da vida; a passagem da observação à compreensão; e a dupla hermenêutica, a do senso comum e a da explicação científica. Nesse empreendimento, a linguagem não é uma apenas uma forma de expressão, mas também uma forma de produção e reprodução do mundo social (Colbari, 2014, p. 267).

4.ANÁLISE E APONTAMENTOS DO PROCESSO

4.1 DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

De modo geral, pode-se dizer que a empresa está adequada no tocante à ergonomia, à estrutura, recursos e direcionamento do trabalho, tanto em questão de procedimentos, quanto de materiais. Segundo relato dos trabalhadores e pelo que se depreendeu das observações, são raros os problemas referentes à falta de material, incompreensão dos procedimentos operacionais, falta de acesso às informações e demais aspectos técnicos e instrumentais que prejudiquem as atividades diárias a serem cumpridas nos diversos setores.

No que se refere ao setor de UTI – tomado aqui de exemplo por ser um dos locais de maior absenteísmo na organização – notou-se que as faltas de colegas, embora justificadas na maioria das vezes, geram uma sobrecarga de trabalho aos funcionários que cobrem essas faltas, causando conflitos e promoção de insatisfação. Segundo os trabalhadores, esse procedimento de cobrir o colega que falta não é algo imposto pela empresa, mas que os próprios trabalhadores se sentem na obrigação de não deixarem os pacientes sem auxílio. Fica aqui evidenciada a interiorização de aspectos da cultura formal

por parte dos funcionários e que passa a marcar o cotidiano organizacional, uma vez que a atividade é mediada por elementos socioculturais que influenciam diretamente a consciência dos sujeitos, tais como propõe Engeström (2015), mas que carecem de acompanhamento, dados os impactos junto à subjetividade dos funcionários.

Durante visitas de observação no setor de UTI, observou-se que existe uma rígida rotina que é cumprida diariamente seguindo uma orientação médica e que é passada para o prontuário do paciente, para que tenham um controle de tudo que ocorre com o mesmo. Durante o tratamento dos pacientes, os enfermeiros têm zelo e cuidado, tratando-os pelo nome, por exemplo, e não pelo nome da doença, o que evidencia a promoção de vínculo e, consequentemente, traz maior qualidade ao atendimento, dada a humanização. Entretanto, alguns enfermeiros relatam que, por mais que estejam acostumados a lidar com a doença, sempre sofrem e sentem a perda quando um paciente falece, por exemplo, o que evidencia que a atividade laboral carrega tensões entre a prática e os resultados alcançados.

Um ponto importante e que deve ser avaliado com maior cuidado foi obtido através de conversa informal com um dos enfermeiros, que nos revelou que existe um certo preconceito que parte dos enfermeiros dos outros setores para com os enfermeiros da UTI, dada a crença de que eles (os enfermeiros da UTI) possuem um trabalho mais tranquilo pelo fato de cada um ser responsável por apenas dois pacientes. Tal fato nos sinaliza a necessidade de se investigar se existe *status* diferenciados entre funcionários. Essa diferenciação de status está vinculada à dimensão política – se consideradas as relações de poder que possam emergir – e também psicológicas, pois que o reconhecimento e empoderamento no trabalho são importantes fatores para a promoção da qualidade de vida. As regras e a divisão do trabalho que historicamente alicerçam as práticas organizacionais devem ser tomadas como elementos fundamentais de análise como forma de elucidação quanto à hierarquização das práticas, gerando formas assimétricas de poder nos espaços socio-organizacionais.

Em alguns setores fica expressivo um clima de maior integração, obtido inclusive pelo uso de materiais e recursos simples, como murais em que constam as datas de aniversário dos funcionários, e, sobre uma das mesas, um cofre para arrecadação de fundos para realização de festas de aniversário e confraternização de final de ano. O uso de tais artefatos é analisado à luz dos significados a que servem nas trocas intersubjetivas num dado setor, marcando sua dimensão dinâmica e relacional para além de tecnicismo em meio às práticas de gestão.

Em setores que exigem trabalho mais físico, como no caso dos serviços gerais da hotelaria, pode-se perceber a existência de alguns entraves que possam surgir por critérios de organização do trabalho, tais como a disponibilidade de materiais, o que depende, segundo os funcionários, de maior integração entre os colegas. Faz-se necessário marcar aqui também a necessidade de se sensibilizar ao cuidado em relação à valorização do profissional de limpeza, que muitas vezes pode passar despercebido por demais trabalhadores que estejam hierarquicamente superiores – dentre médicos e

enfermeiros, por exemplo –, a fim de manter o clima de maior integração e satisfação no trabalho. Essa desvalorização se justifica historicamente junto aos profissionais para além das organizações de saúde, como se verifica também em classes de trabalhadores como empregadas domésticas e servidores que atuam na limpeza urbana, ponto que merece destaque e que corrobora as colocações da teoria da atividade de Engeström (2015).

Em relação aos elementos expressos e formais da cultura da organização, podem ser destacados discursos que se voltam à ética, competência, qualidade e humanização no atendimento, responsabilidade social e valorização do capital humano. No tocante aos elementos não visíveis e atrelados ao cotidiano do trabalho, as apreensões das observações participantes e das sessões mostraram que nem sempre o cumprimento de elementos técnicos e instrumentais é suficiente para a efetivação de tais discursos, uma vez que dependem de como se apropriam e deles fazem uso os sujeitos na organização, no tocante à produção de sentidos e à dimensão subjetiva, segundo Leontiev (2009).

É importante lembrar que a cultura organizacional vai além dos elementos expressos no discurso formalizado pela empresa e engloba também aspectos culturais advindos do macrocontexto em que se situa a instituição. Considerando a cultura belo-horizontina, infere-se que pode haver certo conservadorismo nas relações sociais e uma constante busca por segurança e redução de incertezas no tocante às trocas entre sujeitos, motivo por que as mudanças e inovações possam a vir ser estranhadas no contexto, segundo as regras e demais formalidades da comunidade (Engeström, 2015). Tem-se aqui uma contradição bastante comum em espaços empresariais: aliar a dimensão institucional que serve de referência aos trabalhadores às exigências do mercado, marcado por constantes transformações sejam tecnológicas, técnicas, econômicas, etc e a busca pela satisfação e qualidade de vida dos funcionários.

4.2 DAS SESSÕES COLETIVAS

Dentre as principais demandas percebidas junto aos grupos de trabalho quando do trabalho de observação *in loco* e levantamento de demandas, destacaram-se os pontos abaixo elencados e que serviram de base para a promoção dos debates grupais, com uso fortuito de atividades, jogos e vivências que pudessem servir de mobilizadores para a reflexão coletiva quanto ao real do trabalho, a saber:

- Necessidade de reconhecimento e valorização profissional;
- Sobrecarga de trabalho devido ao absenteísmo em alguns setores;
- Conflitos nas relações afetivas dos trabalhadores, especialmente no contexto pessoal e familiar;
- Desconforto nas relações pessoais, causado pela falta de integração e identificação;
- Necessidade de maior clareza no processo de comunicação organizacional;

- Conservadorismo e engessamento em algumas práticas organizacionais;
- Relações assimétricas de poder nas trocas intersubjetivas (tais como questões de gênero, formação profissional, status, etnia, classe social, etc.).

Os primeiros trabalhos em grupo tiveram como foco a promoção de vínculos para amenizar as resistências por conta de possíveis estranhamentos ou conflitos entre trabalhadores e, em sequência, iniciaram-se as sessões com temáticas pautadas nas demandas apresentadas pela categoria. A partir de tais temáticas, os trabalhadores se puseram a refletir sobre suas rotinas e atividades, trazendo à tona conteúdos linguísticos explícitos que, uma vez partilhados, mobilizavam o grupo quanto à busca por ações que pudessem preservar os sujeitos de possíveis situações de mal-estar organizacional, haja vista suas necessidades e seus desejos. Após o trabalho de reflexão coletiva, os participantes sugeriam estratégias de enfrentamento das principais demandas, segundo suas as possibilidades individuais e coletivas.

Um ponto que merece destaque inicial na prática de pesquisa-intervenção é quanto ao enquadre das sessões. Ficou evidente certa resistência inicial dos funcionários para aderirem à proposta de intervenção, porém com o decorrer da divulgação foi possível notar que os trabalhadores aos poucos se associavam à proposta na busca por mecanismos de se evitar o mal-estar no trabalho. Engajaram-se, então, na busca por possibilidades de mudança em relação às demandas percebidas. As sessões iniciaram com um número expressivo, mas ao término dos encontros o número de participantes diminuiu, sem prejudicar, contudo, as possibilidades de desenvolvimento coletivo.

Vários podem ter sido os motivos da evasão: certa incompreensão da proposta; a insegurança de partilhar informações pessoais com colegas de trabalho; a dimensão política inerente às práticas organizacionais; a "sabotagem" do processo por parte de gestores mal-informados; as adversidades nas rotinas dos setores envolvidos; individualismo e baixa integração social das equipes; transferência não positivada com relação aos condutores do trabalho, dentre outros fatores. É imprescindível estar atento a tais questões e acompanhar o aumento da efetividade da participação dos trabalhadores nas sessões, assim como as avaliações cabíveis para que de fato se obtenham evidências significativas sobre as demandas levantadas, mobilizando o grupo de trabalho para a busca por soluções.

Dentre os principais elementos debatidos, chama à atenção o vetor comunicação, que necessita se realizar de modo mais expressivo nas trocas intersubjetivas. Lembramos que, enquanto processo, a comunicação implica a troca entre sujeitos e se efetiva quando, de fato, os interesses coletivos são atingidos. Há muitos complicadores nesses casos, como os possíveis "ruídos" advindos das representações truncadas que alguns sujeitos possam trazer à mensagem, as resistências de alguns por questões que possam ser políticas, pessoais e até mesmo econômicas, etc.

No caso da organização em questão, considera-se que, como na maioria das empresas privadas, a comunicação por vezes segue um viés hierárquico, podendo promover desconfortos e falhas no entendimento por parte dos trabalhadores, fator que carece de atenção para novas intervenções. Sugeriu-se, nesse caso, pensar estratégias de se trabalhar o nível de horizontalidade das relações de comunicação (entre sujeitos de mesmo nível hierárquico, por exemplo), a fim de se evitar desentendimentos que possam comprometer o trabalho. Integração e maior coesão grupal foram citadas como formas de se amenizar os problemas comunicacionais, facilitando a abertura do diálogo e mútua compreensão entre trabalhadores.

O setor de saúde do trabalho em parceria com o setor de recursos humanos tem buscado soluções para os entraves que possam surgir na empresa, mas a percepção das ações por parte dos trabalhadores nem sempre se dá de forma clara. Assim, os trabalhadores ressaltaram a necessidade de uma atuação mais participativa por parte dos setores que se voltam ao cuidado humano, para além de suas rotinas burocráticas e de *staff* aos gestores.

Outro ponto bastante destacado foi referente aos relacionamentos interpessoais entre funcionários, que a princípio são satisfatórios, pelo menos que se refere ao aspecto formal. Especificam que procuram se ajudar, mantendo a polidez necessária para o convívio organizacional, mas nem sempre os vínculos afetivos são evidenciados, o que é comum nas organizações de trabalho. Espera-se, entretanto, que o nível de integração, o respeito às diferenças e a tolerância possam ser também trabalhados de maneira contínua nas intervenções seguintes, ajudando na promoção de um clima organizacional mais satisfatório, sem que se incorra em práticas excludentes ou assimétricas. Não se tem em mente eliminar toda e qualquer forma de conflito, mesmo porque na perspectiva histórico-cultural se entende que as contradições é que permitem a expansão do sistema. O que se busca é evitar que se tornem legítimas práticas discriminatórias que privilegiem direta e injustificadamente alguns trabalhadores em detrimento de outros.

Outro ponto a se destacar é que muitos trabalhadores esperam que a empresa lhes dê condições financeiras favoráveis para que possam realizar seus intuitos pessoais e há o reconhecimento de que a organização em questão é um bom lugar de se trabalhar, principalmente comparando-a com outras empresas em que já trabalharam, o que é esperado, em se tratando da função social do trabalho em nosso contexto. Nas sessões coletivas foi possível observar o quanto a empresa, para grande parte dos funcionários, representa oportunidades que possam favorecê-los nas realizações de seus desejos profissionais e pessoais. Consequentemente, traduz-se a necessidade de se sentirem percebidas, amadas e valorizadas pela organização como um todo. Vale enfatizar o necessário cuidado quanto à gestão e demais questões hierárquicas, pois que muitas vezes podem impossibilitar que informações e/ou desejos sejam atendidos, faltando-lhes espaço de escuta e diálogo.

No tocante às condições reais das atividades, há por parte dos funcionários consciência quanto ao real do trabalho, cabendo questionamentos sobre o fato de o trabalho ser estressor em alguns setores, pois requer concentração, zelo e cuidado constantes, além das perdas vinculares que se formam no atendimento aos pacientes, como no caso da UTI. Faltam, muitas vezes, espaços de reflexão tais como a proposta de pesquisa-intervenção que serve de base à elaboração deste artigo, para que os sujeitos possam criar condições mais expressivas de enfrentamento quanto aos possíveis sofrimentos nas relações de trabalho, marcadas por elementos que ultrapassam a relação sujeito X prática, dada sua dimensão histórico-cultural.

Diante de todas as situações que foram expostas, considera-se importante a abertura da empresa para a realização deste trabalho, pois proporcionou aos seus trabalhadores oportunidade de serem ouvidos, acolhidos e de refletirem sobre sua atividade, consequentemente promovendo mudanças na relação organização x subjetividade.

Interessante também marcar que captar a compreensão do que o trabalho simboliza para os funcionários não é tarefa simples e o processo aconteceu concomitante a temas como família, autoestima, formação profissional e projetos futuros. Já nas sessões iniciais surgiram conteúdos relacionados aos desejos dos participantes que, por diversos motivos, não conseguiam satisfazê-los em sua dimensão pessoal. Dentre as justificativas expostas para a não concretização desses desejos estava a falta de tempo para dedicar-se ao alcance desses objetivos e mantê-los em sua rotina, acrescentando que o trabalho lhes demandava muito tempo para que pudessem realizar outras atividades. Reproduzia-se assim um discurso corriqueiro e institucionalizado pelos próprios trabalhadores, o que lhes impede, de certa forma, de perceber sua responsabilidade em relação à tomada de decisões em sua vida.

Foram então feitos questionamentos sobre a prioridade que colocavam nesses objetivos, visando desconstruir discursos institucionalizados no senso comum para então provocar uma autorreflexão sobre a postura que adotavam mediante a esses desejos. Fatores como o sentimento de falta de reconhecimento e da falta de autonomia na condução de determinadas atividades, além de aspectos de ordem familiar, se destacaram nas sessões.

Com o *feedback* e avaliação do processo de pesquisa-intervenção junto aos participantes nos últimos encontros, evidenciou-se que, através do espaço reflexão coletiva, foi possível o cuidado de si a partir de uma análise de suas relações, realizações, expectativas, desejos e angústias. Os grupos conseguiram realizar importantes inferências quanto às relações que envolvem suas atividades na organização, como: a) apesar de terem diferentes formas de pensar e ser, todos têm como objetivo comum na empresa a realização de seus sonhos através do trabalho; b) ninguém é igual a ninguém mas que se completam a partir das suas diferenças, dinamizando a empresa; c) não existe empresa perfeita, pois que todas têm pontos positivos e negativos e estes podem ser melhorados a partir do diálogo e da criação de estratégias de enfrentamento individual e coletivo; d) é necessário que o trabalho possibilite

a oportunidade de os sujeitos melhor se conhecerem e expor suas opiniões, desabafar, descontrair, se emocionar, evitando formas de opressão e mal-estar; e) é possível e necessário aprender a lidar com as qualidades e defeitos de cada pessoa de maneira dialógica e relacional, buscando-se atender aos interesses, às motivações e às necessidades de cada envolvido na troca intersubjetiva; f) há especificidades em cada atividade proposta nos setores e a padronização é uma forma de balizar as ações individuais, mas não devem ser engessadas, privando ações espontâneas e criativas para as demandas que emergem no cotidiano e não estão previstas nos procedimentos operacionais. De toda forma, na análise do real da atividade, é necessária a partilha do conteúdo e do significado da ação para a promoção da aprendizagem, para a mudança de práticas institucionais que se tornam limitadas com o passar do tempo e para que haja poder de ação na atividade e nas relações de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do processo, ratificou-se, tal como propõem os autores que serviram de referencial para o trabalho, que as condições de trabalho impactam na vida pessoal e a vida pessoal impacta nas condições de trabalho, criando uma condição cíclica. No entanto, muitos trabalhadores não conseguem fazer uma reflexão crítica de sua situação, por questões justificadas pela maneira como atuam as ideologias e as instituições sociais na modelagem dos sujeitos sociais, o que nos faz inferir que as sessões coletivas na empresa são recursos importantes de empoderamento e esclarecimento do trabalhador quanto à tomada de decisões, seja em sua vida pessoal, seja no âmbito profissional.

Buscou-se, então, através das atividades realizadas e da escuta, a criação de um espaço em que os sujeitos pudessem refletir sobre seu papel no âmbito familiar e trabalho. Acredita-se que através do projeto conseguiu-se sensibilizar o trabalhador quanto ao autoconhecimento, a compreensão de si e de sua atividade, além de ampliar seu poder de agir no trabalho. No entanto, tem-se aqui a consciência que um processo de transformação não acontece rapidamente e de forma linear, envolve oscilações e dificuldades em relação a uma possível mudança, por isso a importância de que pesquisas-intervenções nas organizações de trabalho possam se estabelecer como processos contínuos.

Colocar em prática o que é proposto pelas teorias cínicas do trabalho depende de um trabalho de conscientização/sensibilização dos sujeitos de forma que eles realmente compreendam a proposta e realmente se impliquem. Sabemos que os resultados ainda são poucos, porém significativos, e aqui se acredita que as sensibilizações já façam alguma diferença na vida dos sujeitos, pois que sua expressão não se finda em lugar ou tempo determinado, mas no decorrer de sua existência.

Tendo em vista os impactos da dinâmica do trabalho na vida dos trabalhadores, é necessário que haja um ambiente propício ao engajamento e ao sentimento de realização, compreendendo que o trabalho tem um papel central na vida das pessoas fazendo parte de processos identificatórios do sujeito, pois à medida que a identidade constitui a base da saúde mental, podemos dar-nos conta de

como o trabalho pode constituir uma segunda oportunidade de construirmos nosso equilíbrio psíquico.

Como prática de intervenção clínica do trabalho, a proposta que se aqui se apresentou se baseou nos espaços de palavra coletivos e na validação dos registros com os sujeitos, métodos esses que admitem que os trabalhadores tomem consciência de processos que eles mesmos descrevem, mas que não tinham clareza antes de explicá-los aos pesquisadores (Dejours, 2004). Esse molde de pesquisa promove uma reelaboração coletiva do que se vivencia no trabalho, transformando a relação subjetiva dos trabalhadores com o seu próprio trabalho.

A clínica do trabalho se configura então como uma oportunidade de compreensão do sofrimento e como um meio de intervenção nesse processo. Busca primeiramente compreender a ação no trabalho, o poder de agir dos sujeitos na situação de trabalho e, com isso, almeja criar condições psicossociais para que os sujeitos se apropriem de sua atividade, seja na forma de um retorno reflexivo sobre ela (pensar sobre), seja na forma de ações conjuntas elaboradas pelos coletivos de trabalho, como forma de enfrentar as questões ou dificuldades colocadas pelas atividades comuns. São adotadas atividades que valorizam a subjetividade dos trabalhadores, além estimular a participação, autonomia, autoconhecimento e integração com os demais participantes, através de vivências que auxiliem o questionamento quanto a sua posição, mediante as suas vivências e seus desejos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, W. M. Consciência e atividade: categorias fundamentais da psicologia sócio-histórica. In: BOCK, A. M. B.;GONÇALVES, M.G.M.; FURTADO, O. (orgs.). Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia. 4.ª. ed. São Paulo: Cortez, 2021, p. 117 – 135.

ASBHAR, F. S. F. "Por que aprender isso, professora?" Sentido pessoal e atividade de estudo na psicologia histórico-cultural. 2011. 219 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, São Paulo, 2011.

BAREMBLITT, G. Compêndio de análise institucional e outras correntes: Teoria e prática. 6ª. ed. Belo Horizonte: Instituto Felix Guattari, 2021.

BENDASSOLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Clínicas do Trabalho: Novas Perspectivas para Compreensão do Trabalho na Atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia. 16ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Editora Saraiva Uni, 2023.

CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. Petrópolis: Vozes, 2006.

CLOT, Y. Trabalho e poder de agir. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M.(org.) Metodologia e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual. EDUFES: Vitória. 2014.

DANIELS, H. Vygotsky e a pesquisa. São Paulo: Edições Loyola Jesuítas, 2011.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. Produção, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dez. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 abr. 2025.

DUARTE, N. A teoria da atividade como uma abordagem para a pesquisa em educação. Perspectiva, Florianópolis, v.20, n.02, p. 279 – 301, jul/dez.2002. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9767. Acesso em: 18 abr. 2025.

ENGESTRÖM, Y. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2015.

ENGESTRÖM, Y. Aprendizagem expansiva. 2. ed. Campinas, SP: Pontes, 2016.

ENNES, M. A. Interacionismo simbólico: contribuições para se pensar os processos identitários. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, São Paulo, v. 1, n. 43, p. 63-81, 2013. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/5956/4859. Acesso em: 20 abr. 2025.

ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.; NICOLAÏ, A.; DUBOST, J. Psicossociologia: análise social e intervenção. Petrópoles: Vozes, 1994.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007, p. 45 – 67.

FARR, R. M. As raízes da psicologia social moderna. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: https://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades. Acesso em: 10 mar. 2025.

LANE, S. T. M.; CODO, W. (orgs.). Psicologia social: o homem em movimento. 14.ª. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 2012.

LEONTIEV, A. N. Uma contribuição à teoria do desenvolvimento da psique infantil. In: VIGOTSKI, L. S.; LURIA, A. R. & LEONTIEV, A. N. Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. São Paulo: Ed. Ícone, 1988, p. 59 – 83.

LEONTIEV, A. N. Atividade, consciência, personalidade. São Paulo: Editora Mireveja, 2021.

MACHADO, M. N. M., CASTRO, E. M., ARAÚJO, J. N. G. & ROEDEL, S. (orgs.). Psicossociologia. Análise social e intervenção. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

MACHADO, M. N. M. Práticas psicossociais. Pesquisando e intervindo. Belo Horizonte: Edições do Campo Social, 2004.

MOREIRA, A.; PONTELO, I. Níveis de engajamento em uma atividade prática de Física com aquisição automática de dados. Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências. Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 148–167, 2009. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbpec/article/view/4004. Acesso em: 24 abr. 2025.

OLIVEIRA, B. A. de. Fundamentos filosóficos marxistas da obra vigotskiana: a questão da categoria de atividade e algumas implicações para o trabalho educativo. In: **MENDONÇA, S. G. de L.; MILLER, S.** (orgs.). Vigotski e a escola atual: fundamentos teóricos e implicações pedagógicas. Araraquara: Junqueira & Marin, 2006. p. 3-26.

PAES DE PAULA, A. P. Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2015.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. O poder das organizações. 11.ª. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

PINO, A. O conceito de mediação semiótica em Vygotski e seu papel na explicação do psiquismo humano. Caderno Cedes, Campinas, Cedes, n. 24, p. 5-16, 1991. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ccedes/a/VwVYvSrXMVqRp8TSpqW44Lm/. Acesso em: 12 abr. 2025.

THIOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-Ação. 18ª. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRAGTENBERG, M. Administração, poder e ideologia. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 7.ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

VYGOTSKY, L. S. Pensamento e linguagem. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2019.