

## **A BUSCA POR EQUIDADE DE GÊNERO: A ANÁLISE DE UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL SOB A LENTE DA TEORIA DA ATIVIDADE DE TRABALHO HISTÓRICO-CULTURAL**

*THE SEARCH FOR GENDER EQUITY: THE ANALYSIS OF AN ORGANIZATIONAL PRACTICE UNDER THE LENS OF HISTORICAL-CULTURAL WORK ACTIVITY THEORY*

Jéssica Gomes LIMA  
Universidade Federal do Paraná (UFPR) - PPGADM/UFPR  
jessica.gomes.lima@hotmail.com

Yara Lúcia Mazziotti BULGACOV  
Universidade Federal do Paraná (UFPR) - PPGADM/UFPR  
ybulgacov@gmail.com

Aprovado em 06/2022

### **Resumo**

Este artigo teve por objetivo analisar uma prática organizacional a partir da teoria da atividade de trabalho histórico-cultural do Clot. O referencial teórico adotado aborda a literatura acerca da prática e atividade de trabalho histórico-cultural, a partir da revelação de aspectos subjetivos sensíveis a realidade humana. O conceito gênero também contribuiu para a reflexão sobre práticas que buscam a equidade de gênero, oportunidades iguais de forma justa a homes e mulheres. Os procedimentos metodológicos adotados foram estudo de caso, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento documental, triangulação de fontes e análise de narrativa. A pesquisa contribui para estudos em administração e organizacionais, através da revelação de que a prática organizacional pode ser percebida como atividade de trabalho. Em razão de processos subjetivos como atribuição de sentido subjetivo a atividade a partir da tomada de consciência pela interpretação da realidade e o reconhecimento da ação coletiva na transformação da prática.

Palavras-chave: Prática; Atividade de trabalho; Organização; Atividade histórico-cultural; Equidade de gênero.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## **Abstract**

*This article aimed to analyze an organizational practice from the theory of historical-cultural work activity of Clot. The theoretical reference adopted addresses the literature about the practice and activity of historical-cultural work, from the revelation of subjective aspects sensitive to human reality. The gender concept has also contributed to the reflection on practices that seek gender equity, equal opportunities to men and women in a fair way. The methodological procedures adopted were case study, participant observation, in-depth interview, documentary survey, triangulation of sources and narrative analysis. The research contributes to studies in administration and organization, through the revelation that the organizational practice can be perceived as work activity. Due to subjective processes as the attribution of subjective meaning, the activity starts from the becoming aware of the interpretation of reality and the recognition of collective action in the transformation of the practice.*

*Keywords: Practice; Work activity; Organization; Historical-cultural activity; Gender equity.*

## **1 INTRODUÇÃO**

A transição da modernidade para pós-modernidade trouxe novas relações de trabalho e práticas organizacionais que romperam com paradigmas tradicionais, principalmente em razão destes subestimarem o comportamento humano como reativo, passível de controle e determinado por incentivos sociais. Os quais revelaram a necessidade de perspectivas que reconheçam processos subjetivos na conexão entre teoria e prática em organizações. Frente a isso, a presente pesquisa tem por objetivo analisar uma prática organizacional sob a lente da teoria da atividade de trabalho histórico-cultural do Clot. O referencial teórico abarca a literatura sobre estudos baseados na prática e a atividade de trabalho a partir da vertente histórico-cultural.

A prática organizacional é unidade de análise representativa da organização, orientada pela racionalidade prática, composta por atividades, praticantes e artefatos imersos numa realidade sócio material do cotidiano (ORLIKOWSKI, 2015; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; GEIGER, 2009). Diferente da racionalidade científica determinista, a racionalidade prática permite a revelação da realidade organizacional, a partir do reconhecimento de que o ser-no-mundo é ontologicamente anterior a lógica da relação epistêmica entre sujeito e objeto. A lógica da prática é o entrelaçamento do sujeito, dos outros e das coisas materiais em um todo relacional (SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

A partir da vertente histórico-cultural, toda atividade é uma atividade humana de produção conectada a dimensão social, coletiva e individual. Pois o sujeito que a exerce não é um ser isolado, mas sim alguém impulsionado pelo motivo de existência da atividade, o objeto desta, na mediada em que a ação conjunta do sujeito junto aos outros é mediada por artefatos simbólicos e materiais, também pessoas essenciais a

atividade (SANNINO; ENGSTRÖM, 2018). Um dos tipos de atividade abordado pelas teorias da atividade histórico-cultural é a atividade de trabalho.

A atividade de trabalho é exercício individual e coletivo, também condição básica e essencial da vida humana. Não apenas o exercício operacional, especializado ou mecânico do ofício. O sujeito percebe o objeto da atividade, mediante o reconhecimento da subjetividade que o constitui. Assim, este age e transforma o mundo ao atribuir sentido a atividade, a partir da interpretação da realidade, por meio da consciência de sua experiência individual, coletiva e social (ENGSTRÖM, 2020; LE GUILLANT, 2006; CLOT, 2010).

A prática organizacional a partir da teoria da atividade de trabalho na perspectiva de Yves Clot, rompe com a noção de trabalho como algo mecânico, operacional ou reativo. Isso foi percebido a partir da revelação de aspectos subjetivos sensíveis a realidade humana como o processo de sentido subjetivo. Nessa visão, entende-se que a prática organizacional compreende atividades de trabalho e ações humanas interligadas, mediadas por artefatos e símbolos, orientadas a fins, também presentes no cotidiano das interações sociais (SANNINO; ENGSTRÖM, 2018, CLOT, 2010). Em razão da organização seguir a lógica da prática que fornece base ontológica, teórica e empírica para que pesquisador e praticante apreendam a realidade.

Em relações de trabalho, a desigualdade de gênero se manifesta na união das interpretações culturais e sociais formuladas a partir da distinção sexual (SANTANA; BENEVENTO 2013). A equidade de gênero é uma forma de romper com relações desiguais entre mulher e homem, a partir de oportunidades iguais de forma justa. Nesta pesquisa, a busca por essa equidade é o objeto da prática organizacional. Na perspectiva da teoria da atividade de trabalho de Clot, a organização tem a possibilidade de perceber sua capacidade de agir diferente de padrões habituais (CASACA; LORTIE, 2018), para transformar e gerar transformações na realidade.

O programa Comitê Mulher no Sicredi foi escolhido como unidade de análise, não isolada, englobando toda a organização. A iniciativa vem sendo realizada pela organização Sistema de Cooperativas de Crédito (SICREDI PR/SP/RJ), que busca disponibilizar as Cooperativas uma ferramenta para aumentar a equidade de gênero em todos os níveis de gestão das Cooperativas. A partir do empoderamento de mulheres, por meio da educação para liderar, empreender e promover o desenvolvimento sustentável do modelo de negócio nas suas comunidades. Também, oferecer um direcionamento institucional aos Comitês Mulher já iniciados, visando potencializar as ações já realizadas (SICREDI, 2019).

As considerações obtidas revelaram processos subjetivos como atribuição de sentido subjetivo a atividade a partir da tomada de consciência pela interpretação da realidade e o reconhecimento da ação coletiva na transformação da prática. Este trabalho não se esgota aqui, mas contribui para que pesquisas futuras busquem investigar práticas organizacionais além de teorias tradicionais da administração. Assim ampliando o olhar sobre desafios e complexidades na conexão entre teoria e prática em estudos organizacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Prática organizacional: um olhar para a realidade

Historicamente as teorias da administração vêm passando por rupturas de paradigmas. Uma questão problemática crítica a essas teorias é que elas “produzem conhecimento para a administração e não sobre a administração. Elas são os instrumentos para produzir hierarquias, autoridades e manter a divisão social de classes” (CASAGRANDE, 2019, p. 323). A significância de tal crítica pode ser percebida na aproximação entre teoria e prática, também em mudanças nas relações de trabalho como no surgimento de novas formas de organização.

A redefinição do papel de organizações na transição da modernidade para pós-modernidade em sociedades capitalistas, expôs desafios ao universo do trabalho. Assim, surgem a exigência de novos modelos e concepções (SILVA et al., 2020). A exemplo o entendimento de atividade de trabalho nessa transição em que a relação entre teoria e prática requer o afastamento de abordagens tradicionais hegemônicas baseadas na tripartite: controle, burocracia e eficiência, também em generalizações para maior produtividade (DA SILVA et al, 2020).

Diante disso, a racionalidade prática como lógica epistêmica permite o entendimento de que prática é uma unidade de análise representativa da realidade, que envolve praticantes, artefatos imersos na prática sócio material (SANDBERG; TSOUKAS, 2011). Diferente da racionalidade científica determinista, a racionalidade prática permite a revelação da realidade, a partir do reconhecimento de que o ser-no-mundo é ontologicamente anterior a lógica da relação epistêmica entre sujeito e objeto. A lógica da prática é o entrelaçamento do sujeito, dos outros e de coisas materiais em um todo relacional.

A literatura sobre gestão e abordagens da prática expressa três modos de abranger a prática em pesquisas, sob diferentes lócus de atenção e lógica de investigação (ORLIKOWSKI, 2015). O primeiro modo consiste na prática como fenômeno, sendo essencial entender a natureza empírica da prática, contrario daquilo esperado ou originário da teoria. Ou seja, considera o aprofundamento em detalhes da vida empírica uma forma de aproximar a teoria do cotidiano da prática organizacional.

Nesta pesquisa a prática organizacional, o programa Comitê Mulher, analisada enquanto prática empírica, mas conceituada teoricamente. A partir da consideração de que as práticas são a realidade, em que estudos organizacionais devem ser apoiados “ontológica, teórica e empiricamente na prática contínua e vivida” (ORLIKOWSKI, 2015, p. 75). Assim, torna-se possível investigar e compreender, teoricamente, a interação entre pessoas, atividades, artefatos e contextos imersos na realidade organizacional.

A exemplo a utilização de recursos tecnológicos permite a realização de encontros situados específicos entre pessoas, seja em reuniões de trabalho, formações ou capacitações profissionais. Contudo a possibilidade de mudança, o defeito dos

recursos, assim como o não saber usar os mesmos pelas pessoas envolvidas, demonstra como a relação sujeito-objeto é uma maneira derivada de estar-no-mundo.

A racionalidade prática permite a revelação, além disso, de tensões entre forças éticas, sociais, econômicas e políticas, que moldam as práticas individuais, também as relações entre práticas organizacionais. Isso traz uma implicação significativa de que existe ampla diversidade tanto nos atributos dos praticantes que formam grupos de trabalho, quanto as interpretações destes do que é prática e como desenvolvê-la. Por isso, prática e praticar (*practise and practising*) representam um processo de 'vir a ser' fundamentado num movimento provisório e contínuo de experimentação, ensino, refinação e mudança de diferentes elementos da prática, também das relações entre eles (ANTONACOPOULOU, 2015).

O entendimento da organização sob a perspectiva da racionalidade prática, fornece aos estudos organizacionais uma estrutura onto-epistemológica que possibilita ao pesquisador se aproximar da lógica da prática junto a participação incorporada do praticante, além do engajamento, a identificação deste com a prática. Dessa forma se torna possível a produção de conhecimento que preenche lacunas entre teoria e prática. (SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

A prática organizacional, conforme se observa, é unidade de análise representativa da organização, orientada pela racionalidade prática composta por atividades, praticantes, artefatos imersos numa realidade sócio material do cotidiano. Diante disso, a organização segue a lógica da prática que fornece base ontológica, teórica e empírica para que pesquisador e praticantes apreendam a realidade.

## **2.2 Prática organizacional como sistemas de atividades de trabalho**

O surgimento da vertente histórico-cultural ou sócio-histórica como ficou conhecida, ocorreu a partir da vivência dos precursores a exemplo Lev Vygostski (1896-1934) e Alexei Leontiev (1903-1977), dentro de um contexto de transformações sociais da Revolução Russa (1917). Diversas críticas foram feitas a paradigmas vigentes naquele período, também esses precursores se propuseram a desenvolver uma psicologia que fosse capaz de lidar com processos humanos complexos a partir da construção de novas bases metodológicas e teóricas.

Nessa construção, o materialismo histórico e dialético orientou o pensamento dos fundadores da vertente histórico-cultural. As concepções sobre trabalho humano de Engels (1990), também é corroborada por eles. O trabalho é condição básica e essencial da vida humana, e a utilização de mecanismos como meio pelos quais o homem transforma o ambiente, ao exercê-lo, transforma a si mesmo. Em sociedades capitalistas, o capital como relação de produção social concernente a formação histórica da sociedade, e que se manifesta como uma função social do capitalismo (HUNT, 2005). Assim a atividade de trabalho é crucial para o capital, a partir da premissa de que o desenvolvimento humano, por intermédio de novas capacidades e

consciência, possibilita ao homem transformar o ambiente pelo trabalho, produzindo as próprias condições de existência (LEONTIEV, 1978; ENGSTRÖM, 2020; CLOT, 2010).

A partir de pressupostos do capitalismo sobre relações de trabalho e produção, Engeström aborda que em sociedades capitalistas existem inúmeras atividades relativamente independentes. Essas atividades configuram-se em sistemas de atividade que se manifestam numa relação triangular de distribuição, troca e consumo. “Isso tem a importante implicação de que não há atividade sem o componente de produção” (ENGSTRÖM, 2006, p.65). Em outras palavras, toda atividade humana é uma atividade de produção, em que organizações são sistemas de atividade de produção específica, e por sua vez sociedades são sistemas de atividade de produção social total (ENGSTRÖM, 2006).

Ambas são independentes, porém a organização é subordinada a sociedade, pois a natureza humana da atividade também se caracteriza como social. A atividade humana se constitui em tipos de atividades de produção que se relacionam com a dimensão social, coletiva e individual. Em relações de trabalho, a desigualdade de gênero configura-se num exemplo da natureza social, coletiva e individual da atividade.

O materialismo histórico de Engels (2014) traz à tona a realidade histórica da humanidade, principalmente na obra: A origem da família, da propriedade privada e do Estado. Os papéis entre homem e mulher são reconfigurados, pela mudança no conceito de família como uma entidade comunitária, em que o trabalho da mulher era considerado como produtivo, para relações determinadas pelo casamento tradicional monogâmico em que a mulher passa a ser oprimida pelo homem. Em razão, também da criação de ferramentas, e outros meios de produção, o homem passa a recorrer ao trabalho de outros homens escravizados, o que marca a origem da propriedade privada (ENGELS, 2014).

O surgimento da divisão sexual do trabalho restringe o papel da mulher ao ambiente privado do lar, exercendo funções de trabalho não consideradas produtivas pela sociedade, a exemplo cuidados domésticos, educação dos filhos (as) (BEAUVOIR, 2014). Nesse processo de transição da definição de família, divisão do trabalho e origem da propriedade privada, surge a derrota do sexo feminino, o que Engels conceitua como a opressão da mulher em decorrência da opressão econômica decorrente desse processo (ENGELS, 2014).

Contudo, Simone de Beauvoir opõe-se a proposição de Engels ao comparar a opressão feminina a luta de classes. Na perspectiva dele a mulher se é só uma trabalhadora, não percebendo a diferença entre homem e mulher referente à função reprodutiva “importante na economia social como na vida individual; há épocas em que ela é mais útil fazendo filhos do que empurrando a charrua” (BEAUVOIR, p. 78, 2014). Tal crítica é feita pela negligência ao trabalho reprodutivo exercido pela mulher, conceito originário do feminismo, que evolui todo trabalho doméstico, de cuidado, educação, somado ao trabalho exercido pela mulher fora do lar. Isso implica numa dupla ou tripla jornada, enquanto os homens trabalham apenas no espaço público, não restrito ao lar.

A construção social, cultural e histórica das representações de gênero levou a inserção de homens e mulheres ao universo do trabalho e se estabeleceu como fator estrutural “da segmentação ocupacional e da divisão sexual do trabalho” (NEVES, 2013, p. 413). Além disso, a natureza política do feminismo expõe a assimetria de poder em relações de gênero em organizações, assim permite a revelação de como a razão e o poder são “socialmente associados ao masculino, as organizações burocráticas, baseadas na racionalidade e na hierarquia, tendem a reservar para as mulheres posições subordinadas” (DAUNE-RICHARD, 2003, p. 74). Uma problemática existente em relações de trabalho. Por isso, gênero está constituído no cerne de relações sociais, econômicas, políticas e históricas.

A teoria da atividade proposta por Yves Clot caracteriza-se como uma teoria da atividade histórico-cultural, a partir dos pressupostos de Lev Vygotsky, Mikhail Bakhtin, Alexei Leontiev e Yrjö Engeström. A essência dessa teoria repousa na abordagem transformista e histórica do desenvolvimento humano, influenciada por Bakhtin e Vygotski, e não se relaciona com a abordagem evolucionista de desenvolvimento. A teoria de Clot (2010), sob a referência de Vygotski, considera que a possibilidade do indivíduo se desenvolver acontece quando este faz e age de maneira diferente daquilo que já estava sendo feito por outros.

No campo de estudos de atividade histórico-cultural o foco de análise é direcionado ao “que está acontecendo dentro do indivíduo para o que acontece entre os seres humanos, seus objetos e instrumentos quando eles perseguem e alteram suas atividades coletivas intencionais” (SANNINO; ENGESTRÖM, 2018, p.44). Ou seja, para essa teoria toda atividade é uma atividade humana e o sujeito que a exerce não é um ser isolado que interage apenas consigo, mas sim alguém que age coletivamente mediado por artefatos necessários a atividade.

Toda atividade humana é dividida em dois tipos de atividades fundamentais, que são atividades de trabalho e atividades de pesquisa científica e criação artística (ENGESTRÖM, 2015). O primeiro tipo refere-se ao entendimento de que o trabalho humano é essencialmente social alicerçado na cooperação, colaboração entre sujeitos, não limitando o conceito de trabalho a utilização e produção de instrumentos. Já o segundo tipo são formas de manifestação e expressão da prática produtiva humana, em que o objeto da atividade é construído por ela mesma (ENGESTRÖM, 2015).

A atividade de trabalho é exercício individual e coletivo, também condição básica e essencial da vida humana. Não apenas o exercício operacional, especializado ou mecânico do ofício. O sujeito percebe o objeto da atividade, mediante o reconhecimento da subjetividade que o constitui. Assim, este age e transforma o mundo ao atribuir sentido a atividade, a partir da interpretação da realidade, por meio da consciência de sua experiência individual, coletiva e social (ENGESTRÖM, 2020; LE GUILLANT, 2006; CLOT, 2010).

A psicologia do trabalho proposta por Louis Le Guillant foca na ação e na transformação do trabalho, por meio da atividade. Contrapondo paradigmas predominantes em organizações, a título de exemplo a psicologia positivista no tange a

simplificação do conceito de atividade como exercício muscular, operacional ou mecânico.

A omissão da ação levanta a problemática de teorias tradicionais hegemônicas em Administração, que ainda não conseguem se conectar a prática. A exemplo a socialização organizacional (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), quando a organização adapta de forma sutil práticas de socialização para que integrantes se comprometam de forma desejada, por meio de treinamentos, Códigos de conduta e premiações (VILLAR, DE SOUZA WALGER, RESE, 2020).

Essa proposição de socialização advém do construtivismo social, a partir do argumento de que a sociedade é compreendida como realidade subjetiva, a partir de um processo dialético composto em três momentos: exteriorização, objetivação e interiorização (BERGER; LUCKMANN, 2007). Nesse processo, o sentido e a significação atribuídos pelo sujeito a realidade são socialmente construídos. Logo a interpretação da realidade feita pelo sujeito não é própria dele. Assim, a realidade subjetiva é entendida sob uma base social construída, onde o sujeito é caracterizado como um ser individualista, que precisa passar por um processo de socialização para apreender a realidade.

Contrário a isso, Vygotski argumenta que o homem não age diretamente sobre a realidade, mas de forma mediada pelas relações com demais sujeitos e com o outro social que se manifesta por intermédio do sistema cultural, de objetos, da organização do ambiente que cerca o indivíduo. Toda ação é endereçada e mediatizada pela linguagem e pela cultura. Essa concepção, conduz a ideia de que “a atividade individual se desenvolve na atividade social” (CLOT, 2010, p. 61). Não há uma dissociação entre ambos, individual e social. O comportamento humano não é controlado, nem determinado por artefatos, pessoas, sistemas culturais, simbólicos, mas mediado por estes. Para Clot, sob a perspectiva psicológica, “o indivíduo se torna sujeito quando começa a utilizar, a seu próprio respeito e à sua maneira, as formas de conduta que os outros haviam utilizado, anteriormente, para com ele” (CLOT, 2010, p. 61). Em razão da capacidade da ação humana e subversão do sujeito como agente das próprias formas de existência e processos de vida (REY; MARTÍNEZ, 2017).

Além disso, a ação humana possibilita com que as atividades utilizadas por outros se tornam outras atividades. Clot evidencia a visão de Vygotski de que “a interiorização não se faz, justamente, do exterior para o interior. Trata-se, também de uma recriação do exterior pelo interior” (CLOT, 2010, p. 61). Essa apropriação ocorre a medida em que cada indivíduo, possuidor de sua subjetividade, apropria de um conhecimento de forma singular.

A teoria da atividade de trabalho prevê que a atividade é mediada por artefatos, símbolos, pessoas e contexto, ao mesmo tempo que ela mediatizante desses elementos (CLOT, 2010). Essa dupla característica não se refere a uma forma de exercer influência para o controle, mas sim de mediação pelo reconhecimento da realidade. Uma vez que a atividade, “em cada circunstância de maneira singular, liga e religa os objetos do mundo, os outros e o próprio sujeito por intermédio dos instrumentos técnicos e simbólicos (CLOT, 2010, p.176). Ou seja, o reconhecimento da

mediação permite ao coletivo de trabalho articular e coordenar artefatos, símbolos, pessoas e contexto na prática organizacional.

O entendimento de real é explorado por Lev Vygotsky a partir do conceito de psiquismo humano, “o órgão que escolhe o filtro que filtra o mundo e o transforma de um modo que seja possível agir” (VYGOTSKY, 1999, p. 167). A realidade não é percebida apenas sob a dimensão da cognição de forma sensorial, por exemplo através da visão, audição, olfato, paladar e tato. Mas ela é interpretada pelo sujeito, por meio do psiquismo que permite a transformação de sua percepção de mundo. Todavia, o psiquismo humano não é sinônimo de consciência.

A consciência é constituída pelas esferas do consciente e inconsciente da experiência humana, não sendo dada a priori. “Existe uma relação dinâmica, viva e permanente, que nunca cessa, entre ambas as esferas da nossa consciência” (VIGOTSKI, 1999, p. 82). Tal relação se estabelece de maneira dialética entre subjetivo e objetivo, “é a experiência vivida de experiências vividas” (KOSTULSKI, 2004, p. 02). O psiquismo permite que ao sujeito interprete o mundo, assim obtém consciência de sua ação, sua atividade e seu processo de trabalho. Nesse processo, ele adquire saberes de si, dos outros e da realidade. Desse modo, ter consciência de algo é perceber sentidos e significado no agir, também para poder criar e recriar a partir disso. Assim “a consciência é a maior e mais importante função psíquica” (SOUZA; ANDRADA, 2013, p. 359), também engloba o sistema psicológico como um todo. Pois para que o sujeito possa agir no mundo é necessário que ele tenha consciência.

Para psicologia histórico-cultural a consciência humana é composta pela relação entre funções psicológicas inferiores e superiores. A primeira refere-se a características biológicas e naturais da espécie humana, por exemplo o fato, tato, paladar e audição. Reações diretas a uma determinada situação, sendo inconscientes e involuntárias. Por sua vez a funções psicológicas superiores (ou funções psíquicas superiores) trata-se de sistemas psíquicos complexos, por exemplo memória, linguagem, formação de conceitos etc. Esses sistemas se desenvolveram e se desenvolvem historicamente, a partir da mediação entre pensamento e apropriação cultural e social (VYGOTSKI et al., 2008; MOLON, 2000). O indivíduo se desenvolve ao passo que se apropria do conhecimento construído e mediado historicamente pela sociedade. Nesse processo de apropriação que indivíduo desenvolve sua subjetividade, consciência e funções psicológicas superiores.

Vygotski atribui a característica de superior, a partir do materialismo dialético hegeliano com base na concepção de superação. Hegel reconhece um duplo significado do termo em alemão, superar, que quer dizer conservar também eliminar, negar. Deste modo, as funções psicológicas inferiores são modificadas e conservadas dentro das funções psicológicas superiores, logo não deixam de existir. O nível inferior é negado, superado de forma dialética por um novo nível, das funções psicológicas, passando a existir neste. Por isso todas essas funções estão interligadas, não ocorre uma predominância de uma função sobre outro, contudo, em certas circunstâncias uma função se sobressai, estabelecendo uma hierarquia circunstancial (MOLON, 2000).

No âmbito da atividade de trabalho, Leontiev (1978) destaca que o desenvolvimento da consciência humana é estabelecido por motivações biológicas, mas também por fatores históricos e sociais. A atividade consciente do homem é algo que foi e vem sendo conquistado e transformado nas interações entre o sujeito e o ambiente histórico-social. Além disso, alinhado as proposições de Vygotsky sobre funções psicológicas superiores e consciência. Leontiev enfatiza que o sujeito se desenvolve, por meio da atividade de trabalho, da utilização de instrumentos também da comunicação, e da interrelação exigida nesse contexto de produção.

A natureza humana é estabelecida por sua essência social, que caracteriza o indivíduo como ser humano, também constituída historicamente, socialmente e culturalmente (AITA; TULESKI, 2017). Por isso tudo que existe de humano no homem provém de sua natureza social, de sua vivência em sociedade em meio a cultura criada pela humanidade (LEONTIEV, 2004). O ser humano nunca se afasta da dimensão social e cultural, dessa maneira se distingue do animal, tendo a capacidade de transformar aquilo que compõe a realidade que o cerca, de criar e recriar a condição de existência, assim como aprender a orientar o seu próprio comportamento (VYGOTSKI, 2004).

Cabe resgatar as contribuições teóricas de Gonzalez Rey, em convergência e expansão as obras de Vygotski, ao chamar atenção para essa natureza humana social, histórica e cultural. A partir da compreensão da subjetividade sob a perspectiva construtiva-interpretativa, ao focar no desenvolvimento dos processos subjetivos que constituem a humanidade. Assim como Vygotski e Leontiev, Rey discorda da concepção de homem apriorística individualista, alguém constituído de uma estrutura que possibilita o seu funcionamento regular e puramente racional enquanto homem. Tal pensamento nega a capacidade psíquica do sujeito, que o permite produzir subjetividade, e o afasta da realidade e da história na qual este se insere (FERRARINI, 2020).

Um exemplo de conceito que revela a problemática dessa omissão em relações de trabalho é o sequestro da subjetividade, o “sequestro da percepção e da elaboração subjetiva priva os sujeitos de sua liberdade de se apropriar da realidade”(FARIA; MENEGHETTI, 2007, p.50). A ação humana na apropriação da realidade é negada com base na premissa de que o homem é passível de controle e manipulável, por sua natureza individualista e tecnocêntrico.

A Teoria da Subjetividade, contrária a isso, evidencia a capacidade psíquica que está diretamente associada à ação humana, a partir dos processos subjetivos. Sob perspectiva relacional um desses processos é o sentido subjetivo (REY; MARTÍNEZ, 2017). No discurso significado e sentido são conceitos distintos, mas que se articulam. O primeiro é uma forma de representação do pensamento, por meio da linguagem, símbolos, sinais, objetos definidos como signos. Não depende da mudança do interlocutor, sendo entendido socialmente. Já o sentido é constituído pela interpretação do sujeito, a partir de experiências vivenciada social, cultural e histórica. Logo o sentido não é adquirido da mesma forma por todos os sujeitos (VYGOTSKY, 1999; 1980).

O ser humano detém capacidade psíquica criadora de sentidos subjetivos da pessoa incluindo emoção, imaginação, desejo, memória e atividades intelectuais que não se submetem ao controle racional e premeditado com desfechos não preditivos. O sentido subjetivo simboliza uma categoria psíquica intrínseca, espontânea e ativa essencialmente conectada a experiência vivenciada, assim caracteriza-se como “importante recurso de tensão, ruptura e resistência diante dos sistemas sociais normativos” (REY; MARTÍNEZ, 2017, p. 33). A complexidade da psique humana é reconhecida, o sujeito compreendido como fruto de uma história individual distinta, e a natureza produtiva e criativa da subjetividade humana são priorizadas.

O processo de sentido subjetivo surge no decorrer da experiência, expondo o que o indivíduo sente e produz nesse processo, revelando a natureza subjetiva das experiências humanas. Esse processo surge na vida social culturalmente organizada, e historicamente situada, possibilitando a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual (REY; MARTÍNEZ, 2017). Todo comportamento humano caracteriza-se por sentidos subjetivos, os quais viabilizam transparecer nele processos históricos e da transição da experiência recente daqueles que participam nos diversos contextos de suas próprias vidas (REY, 2005; MARTÍNEZ; TACCA; PUENTES, 2020).

À vista disso, os sentidos subjetivos integram a subjetividade social e individual. A primeira refere-se a processos subjetivos da sociedade que se manifestam mediante representações sociais, crenças, mitos, discursos, linguagem, códigos morais, sexualidade, códigos emocionais de relação, comportamentos institucionalizados, modos comuns de pensamento etc. Além disso, também estão incluídas códigos jurídicos, organizações socioeconômicas, relações de poder, processos de marginalização, diferenças sociais etc. Essa subjetividade sintetiza, em nível subjetivo e simbólico, dimensões objetivas que se coordenam no funcionamento social permite a compreensão da dimensão subjetiva dos diversos processos e instituições sociais (REY, 2003; FERRARINI, 2020). Por sua vez, a subjetividade individual também se constitui como processo subjetivo que expõe maneiras de organização subjetiva de indivíduos concretos fundamentados historicamente, e articulada de forma específica a uma cultura e a relações sociais próprias em espaços sociais. Contudo, não é uma forma individualista do ser, pois representa processos em nível subjetivo do sistema de vivência social do indivíduo. Os sujeitos são compostos por esses espaços, cujo suas produções são expressas por sentidos subjetivos, as quais integram a configuração subjetiva social desses espaços sociais (REY, 2003; REY; MARTÍNEZ, 2017).

A subjetividade é oportuna para revelar através dos sentidos subjetivos diferentes aparências objetivas da vida social. Ambos os processos integram um mesmo sistema composto por contradições entre o nível social e individual, assim as suas organizações subjetivas diferenciadas se convertem em produções de sentido, agindo no desenvolvimento do sujeito e da sociedade.

Na atividade de trabalho, a subjetividade do trabalhador se manifesta na atividade individual a partir da expressão de seu estilo e gesto, que o diferencia e preserva sua identidade. Mas é na conexão com o coletivo de trabalho que se torna possível a ação

na atividade. O gênero profissional representa essa conexão, na medida em que os sujeitos atribuírem sentido e significado adquirem consciência da realidade, assim podem criar e recriar a atividade. Nesse ponto, que Vygotsky traz significativa contribuição característica da vertente histórico-cultural, a concepção de coletivo não é o simples agrupamento de indivíduos, o encontro com o outro. O coletivo é constituído por recursos culturais e sociais à disposição para o desenvolvimento da subjetividade do sujeito. Nessa perspectiva, o coletivo se demonstra como recurso corpóreo e de pensamento, compartilhado e individual; recursos que favorecem o desenvolvimento individual, também sendo transformado por este (CLOT, 2010).

No trabalho, o entendimento de coletivo se ramifica em trabalho coletivo e coletivo de trabalho. Para Teoria da Atividade histórico-cultural, com base nos pressupostos de Vygotsky, o trabalho coletivo apresenta dois papéis no desenvolvimento individual: a princípio a atividade individual adquire sentido no trabalho coletivo, após isso, passa a ser fonte de recursos dessa atividade. Já o coletivo de trabalho se estabelece a partir da reflexão coletiva sobre o trabalho como um todo, baseada na construção da história comum de uma profissão. Isso possibilita a geração de uma linguagem e produto comuns, a internalização de normas, o replanejamento do trabalho, e amplia a capacidade de ação dos sujeitos, também a do coletivo de trabalho. O coletivo de trabalho só se encontra como possibilidade de ação, quando os sujeitos atuam como agentes do próprio trabalho (CLOT, 2010). Assim, nem todo trabalho coletivo resulta num coletivo de trabalho.

A possibilidade de ação do coletivo de trabalho considera que o sujeito desenvolve a própria atividade ao reconhecer e apreciar o ofício daquele com quem gerencia, aprende e desenvolve o seu ofício. O reconhecimento do saber de quem faz como detentor de conhecimento, não apenas como alguém que executa ou opera o ofício. Pois conhecimento é também uma atividade intelectual, abstrata e simbólica. Nessa atividade o sujeito reconhece seu potencial no desenvolvimento e no propósito da atividade.

O coletivo de trabalho, como visto, envolve relações de trabalho que propiciam o diálogo. Bakhtin abordar o conceito de diálogo como sendo uma forma de interação verbal, mas não apenas “como a comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal, de qualquer tipo que seja” (BAKHTIN, 2012, p. 117). Logo a comunicação no diálogo remete a linguagem para que os saberes coletivos conectados à cultura se manifestem de maneira simbólica e abstrata. Por isso, na linguagem o diálogo se evidencia pelo dialogismo, “construído pela emergência de várias vozes relacionadas a um tema específico, dadas pela antecipação da resposta dos outros e das possíveis respostas imaginadas por ele, em função do interlocutor e do contexto” (SCORSOLINI-COMIN, 2014, p. 251). Em outros termos, no plano da atividade, o diálogo é uma arena de vozes que permite ao coletivo de trabalho atribuir sentido subjetivo a atividade de trabalho, a partir da experiência individual, coletiva e no contexto.

À vista disso, a prática organizacional a partir da teoria da atividade na perspectiva de Clot, compreende atividades de trabalho, assim como, ações humanas interligadas,

mediadas por artefatos e símbolos, orientadas a fins, também presentes no cotidiano das interações sociais (SANNINO; ENGESTRÖM, 2018, CLOT, 2010). Em razão da organização compreende tais práticas, a medida em que a lógica da prática fornece base ontológica, teórica e empírica para que pesquisador e praticante apreendam a realidade.

Por fim, a teoria da atividade consiste numa lente que permite a análise da prática, a partir do reconhecimento da ação do sujeito, da atividade individual e coletiva, também a relação entre sujeito, coletivo e social na atividade de trabalho. À vista disso, toda prática tem uma finalidade, assim cabe abordar a integração do conceito de gênero à busca por equidade de gênero que se configura no objeto da prática organizacional analisada.

### **2.3 A busca por equidade de gênero**

A problemática histórica da desigualdade de gênero manifesta-se pela divisão sexual entre homem e mulher. Para estudar as raízes e contribuir na resolução dessa problemática, a literatura sobre gênero aborda seu conceito, a partir de dimensões fundamentais: biológica, social, econômica e política. Gênero é compreendido nesta pesquisa, em sentido amplo, como o conjunto de características inerentes a mulher e homem no campo biológico, social, econômico e político.

Para entender o relacionamento entre homens e mulheres, Louro (2013, p. 25) destaca que não é necessário observar os sexos, “mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos”. O termo sexo e gênero são abordados muitas vezes como sinônimos, em razão da naturalização do conceito de gênero como características de diferenciação sexual entre mulher e homem, também baseada na heterossexualidade. Assim gênero acaba por ser limitado como o “mecanismo pelo qual as noções de masculino e feminino são produzidas e naturalizadas” (BUTLER, 2014, p. 253).

Contudo, essa perspectiva restringe gênero como norma ao vinculá-lo as matrizes de significado do feminino e masculino como formas hormonais, cromossômicas, físicas dentre outras. Por vezes isso implica numa relação binária, que sob uma visão crítica acaba por excluir variações de gênero que não se identificam a essa perspectiva binária (BUTLER, 2014). A exemplo pessoas que se reconhecem como Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queer, Intersexual e demais (LGBTQI+).

Portanto, gênero tem possibilidade de ser o aparato pelo qual a noção de masculino e feminino, associada a heterossexualidade e ao binarismo, “podem ser desconstruídos e desnaturalizados” (BUTLER, 2014, p. 253). Por isso, o uso do termo gênero enfatiza todo sistema de relações entre sujeitos na sociedade, em que o sexo e a sexualidade podem estar inclusos, porém não de forma determinante (SCOOT, 1995). Por exemplo, a noção de que gênero se refere a homem e mulher cis e heterossexual.

No que tange relações de trabalho, gênero se manifesta na união das interpretações culturais e sociais formuladas a partir da distinção sexual (SANTANA; BENEVENTO 2013). A partir disso, um sistema simbólico é estruturado, em que relações de desigualdade de gênero podem manifestar atitudes como violência de gênero, divisão sexual do trabalho, dentre outras. Dessa forma mulheres se encontram como minorias, não apenas por uma perspectiva de desigualdade quantitativa, mas pela desvantagem e exclusão em espaços ocupados pela maioria (CHAVES, 1971). A equidade de gênero é uma forma de romper com relações desiguais entre gêneros, a partir de oportunidades iguais de forma justa.

Toda prática organizacional detém um objeto, a sua razão de existir, o que orienta e atribui identidade a atividade de trabalho na prática. A ramificação do trabalho distribui ações orientadas para um objeto, também as reuni para servir um objeto coletivo (LEONTIEV,1978; ENGESTRÖM, 2020). A busca por equidade de gênero configura-se no objeto da prática organizacional analisada nesta pesquisa, que orienta o coletivo de trabalho na atividade. O objeto não é algo estável e temporário, mas está em constante construção. Ele fornece uma perspectiva para possíveis ações dentro do sistema de atividade.

Os praticantes geralmente não atribuem a mesma definição ao objeto. Por exemplo os colaboradores de uma organização comprometida com o Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) concordam que um dos objetos de sua atividade de trabalho é a busca pela igualdade de gênero. Mas se solicitados a especificar o objeto de forma detalhada, cada profissional tende a atribuir uma caracterização um tanto diferente, em razão da experiência histórica pessoal e da posição destes na divisão do trabalho dentro do sistema de atividade (ENGESTRÖM, 2020).

A variação de definição do objeto de uma prática organizacional, pode ser associada ao processo de sentido subjetivo atribuído pelos praticantes a atividade. Esse processo ocorre na vivência social culturalmente organizada, e historicamente situada, possibilitando a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual (REY; MARTÍNEZ, 2017). A natureza subjetiva das experiências humanas é revelada, por meio daquilo que o indivíduo sente e produz nesse processo. Todo comportamento humano caracteriza-se por sentidos subjetivos, os quais viabilizam transparecer nele processos históricos e a transição da experiência recente daqueles que participam nos diversos contextos de suas próprias vidas (REY, 2005; MARTÍNEZ; TACCA; PUENTES, 2020). O sentido subjetivo não é um processo apenas individual, mas desenvolvido na relação com outros.

Por isso, a atribuição de sentido subjetivo pelos praticantes a atividade na prática se torna fundamental, principalmente em práticas voltadas a equidade de gênero, por meio da tomada de consciência de princípios feministas de mudanças estruturais e ruptura de desigualdades. Isso exige que o planejamento e acompanhamento da prática “seja feito em conjunto com os mais afetados; ouvir e não impor frames; entregar o poder dentro dos projetos; e fazer parceria com movimentos e organizações de mulheres” (WALLACE, 2020, p.45). Logo, o objeto dessa prática exige transformações e gera transformações. A organização precisa perceber sua

responsabilidade social, pois quando esta se torna socialmente responsável, contribui para sustentabilidade da sociedade, que por sua vez também é responsável pela força de trabalho desta organização (CASACA; LORTIE, 2018).

Para Benschop e Verloo (2011) as práticas voltadas a promoção da equidade de gênero são realizadas num contexto em que “as ações são baseadas no senso comum dos praticantes” (BENSCHOP; VERLOO, 2011, p. 278). Nessa perspectiva, percebe-se a limitação de teorias que tentam se conectar a prática voltada à transformação. A teoria da atividade do Clot, mediante o conceito de atividade de trabalho, permite analisar a conexão entre teoria e prática, também implicações para as práticas que geram impacto ou transformação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho utilizou a estratégia de investigação estudo de caso, a partir do objetivo de pesquisa identificado: analisar uma prática organizacional a partir da teoria da atividade de trabalho. O período de realização deste trabalho foi de seis meses. Durante esse período foi realizada observações durante o acompanhamento da ação de formação: Inteiras para Mulherar o Mundo realizada pela organização junto aos praticantes dos Comitês Mulher, que teve duração de dois meses. A iniciativa contou com a participação de 60 mulheres, distribuídas em dois grupos compostos por 30 mulheres cada. O programa abordou diferentes temáticas, à partir da identificação e análise dos arquétipos da psicologia junguiana, com foco na formação de mulheres líderes.

Na etapa inicial foi realizada a coleta de dados a partir do levantamento documental, entrevista em profundidade e observação participante, que foram utilizadas como fontes de dados; portanto, fez-se uso da triangulação para combinação dessas fontes (CARTER, 2014). Já na etapa de análise, o tipo de análise de narrativa adotado abarca a narrativa progressiva, que captura significados narrados por gestores de como a organização passa por uma transformação benéfica, quando adota novas práticas ou direções (SONENSHEIN, 2010; VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2016). Os documentos importantes a exemplo o projeto e o plano de ação do Programa Comitê Mulher no Sicredi foram analisados sob a lente da narrativa progressiva, a partir das categorias de análise de prática organizacional e atividade de trabalho. Assim como, as citações da entrevista foram analisadas com base nos pressupostos da teoria da atividade de trabalho histórico-cultural do Yves Clot.

Acerca das técnicas de coleta de dados, a entrevista em profundidade permite a exploração dos conceitos utilizados para investigação de forma aprofundada (LEGARD; KEEGAN; WARD, 2003). Por isso foi utilizada apenas um guia com algumas perguntas, todavia o transcorrer da entrevista não se restringiu as perguntas, se assemelhado a uma conversa para obteção de narrativas. A entrevista foi realizada no dia 08 de julho de 2020, via plataforma de vídeo chamada Microsoft Teams e teve duração de uma hora e dezoito minutos. O participante da entrevista foram respectivamente

identificados como entrevistado 1, presidente. A seguir as perguntas utilizadas como base: Quando o programa surgiu? Por quê? Como?. Quais ações são desenvolvidas no programa? Por quê? Como?. Quais ações são previstas no projeto do Programa? Por quê?. Quais ações foram realizadas no projeto do Programa? Por quê?. Quais ações vêm sendo realizadas no projeto do Programa? Por quê?. Você já vivenciou alguma situação problema durante a sua atuação no Programa? Como você agiu?

A análise foi compreendida nas seguintes fases: a primeira foi a pré-análise que compreendeu a identificação da problemática de pesquisa, o objetivo e a definição das categorias de análise, também a realização de entrevista em profundidade, observação participante e triangulação de fontes. Na categorização dos dados foi realizada por meio da alocação do conteúdo do referencial teórico no quadro de Categorias de Análise (Quadro 01).

**Quadro 1 - Categorias de análise e definições**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Definição</b>
Prática organizacional	Unidade de análise representativa da organização, orientada pela racionalidade prática, composta por atividades, praticantes e artefatos imersos numa realidade sociomaterial do cotidiano (ORLIKOWSKI, 2015; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; GEIGER, 2009).
Atividade de trabalho	Exercício individual e coletivo, também condição básica e essencial da vida humana. Ações humanas interligadas, mediadas por artefatos e símbolos, orientadas a fins, também presentes no cotidiano das interações sociais (ENGESTRÖM, 2020; LE GUILLANT, 2006; CLOT, 2010).

Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

O tratamento dos resultados ocorreu por meio da triangulação dos dados bibliográficos, da entrevista e dos dados obtidos mediante observação participante. A partir disso, pôde-se alcançar à análise final, a construção do Quadro de Relatos, Análise e Interpretação reúne citações do entrevistado que foram inferidas e interpretadas (BARDIN, 2011). Por fim, os resultados da análise e interpretação do conteúdo, documentos, e narrativas foram associados com a finalidade de trazer contribuições da teoria da atividade de trabalho histórico-cultural para estudos organizacionais.

#### 4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES

A partir dos conceitos de prática e atividade de trabalho, foi possível a identificação, por meio do levantamento documental, observação participante e entrevista em profundidade, das seguintes categorias de análise, que auxiliaram na realização desta etapa da pesquisa.

**Quadro 2 - Categorias de análise**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Definição</b>
Prática	Programa Comitê Mulher no Sicredi.
Atividade de trabalho	Organização, planejamento e gestão do Programa de Formação em Liderança e Empreendedorismo; palestras; encontros; reuniões; Summit Mulher.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2020).

O programa Comitê Mulher no Sicredi, uma iniciativa realizada pela Cooperativa desde 2014, que busca disponibilizar as Cooperativas uma ferramenta para aumentar a equidade de gênero em todos os níveis de gestão das Cooperativas. A partir do empoderamento de mulheres, por meio da educação para liderar, empreender e promover o desenvolvimento sustentável do modelo de negócio nas suas comunidades. Também, oferecer um direcionamento institucional aos Comitês Mulher já iniciados no Sicredi, visando potencializar as ações já realizadas (SICREDI, 2019).

Essa iniciativa realizada pela Cooperativa de crédito é um movimento em colaboração com World Council of Credit Unions (WOCCU) por intermédio do programa Global Women's Leadership Network (GWLN), que tem por missão aumentar a participação de mulheres líderes nas Cooperativas, bem como causar um impacto positivo em suas vidas no que tange à esfera pessoal e profissional (SICREDI, 2019). A organização Sicredi caracteriza-se como uma cooperativa de crédito que segue os princípios e a lógica do cooperativismo. Tais como preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, valorização e desenvolvimento das pessoas. Isso configura o Sicredi como uma organização de natureza socioeconômica, apta para união entre desenvolvimento econômico e social (REISDORFER, 2014).

O trecho que segue foi narrado pelo Entrevistado 1, presidente de uma das Centrais de cooperativas. A partir da pergunta inicial: quando o programa surgiu? Por quê? Como? Ele contextualiza inicialmente a identificação da desigualdade no número de mulheres em cargos de liderança, também como surgiu o Comitê Mulher. Já no início ele pondera sobre a diferença entre igualdade e equidade, em que demonstra perceber que o segundo termo se refere a justiça, não apenas a distribuição de forma quantitativa de vagas.

Em 2010, 2030, daqui a dez anos, nós pactuamos com Pacto Global da ONU para chegar lá com igualdade, com equidade, né. Não simplesmente igualdade você pode chegar no último ano e dizer: 'bom, metade vai ser homem e metade vai ser mulher, né'.

Mas elas querem conquistaram efetivamente isso? Então, eu defendo que a equidade é ser justo, é ter honrado essa caminhada, e chega lá tuteem um ambiente que tu dizes: 'Ó, nós estamos bem, estamos adequados'. Como é que nós vimos isso? Então essa é a nossa, nosso grande desafio.

No Conselho Mundial das Cooperativas que eu participo desde 2009, naquele ano foi instituído né, o movimento chamado Global Women Leadership Network é o Conselho Mundial das Mulheres, né. E tem uma líder que é (pausa) está a frente desse trabalho, né, que é a Suzan Mitchell. É quem eu inclusive nomeio no meu (onde é que está?) livro que eu escrevi agora, né. Tem um capítulo que é uma conversa que eu tive com ela né, que é os 'Pés no chão', acho que eu tenho aqui.

No parágrafo abaixo, o entrevistado 1 relata discursos de reconhecimento, por parte de lideranças do Conselho Mundial de Cooperativas, da ausência de diversidade dos membros do Conselho, porém não havia nenhuma prática direcionada a reversão disso. Aqui é possível perceber a naturalização e regulação de gênero (BUTLER, 2014), a partir do entendimento de que papéis de gênero se manifestam baseados em interpretações culturais e sociais formuladas a partir da distinção sexual (SANTANA; BENEVENTO 2013).

O que eu identifiquei naquele tempo, eu estou falando a dez anos atrás, nós realmente não tínhamos nada de ação em termos de mulheres, nós tínhamos discursos às vezes de Presidentes que falavam em sucessão e falavam assim: 'ô o nosso, tá vendo aqui a assembleia só tem grisalhos e homens, né. Cadê os jovens? Cadê as mulheres, né?' Só que isso, né, é só para fazer discurso para agradar as vezes algumas pessoas. A hora que ia compor seus Conselhos, a sua liderança era clubinho, né, era clubinho masculino que compunha. Então não tinha uma atração para isso, né?

Os desafios e resistências mencionados abaixo pelo entrevistado corroboram com o entendimento de que quando organizações adotam uma prática organizacional com a finalidade da equidade de gênero, a mesma deve considerar a complexidade do processo, pela exigência de ajustes contínuos, também pensar de forma diferente dos padrões habituais (CASACA; LORTIE, 2018). Portanto, tal prática exige transformações e gera transformações.

Ai quando a gente começou na Cooperativa: 'ô, vamos criar o Comitê'. Claro que houve resistências, as resistências você vai identificar talvez no trabalho, mas houve também patrocínios, né. Isso é muito importante, quando eu vejo pessoas que ali atrás tinham uma resistência e hoje né, a gente vê que elas estão falando bem. Por quê? Porque o ambiente fica, ficou mais fraterno, mais humano, mas eles têm mais uma ação e mais uma causa.

Cabe destacar os parágrafos abaixo narrados pelo entrevistado 1. Há uma preocupação da organização pela inserção e formação de mulheres, jovens, também de ampliação da diversidade. Para isso, no primeiro parágrafo o entrevistado

reconhece a necessidade de articulação de demais praticantes com os Comitês, a exemplo os presidentes, diretores e assessores. Isso corrobora com a perspectiva de que a visão de quem exercer a prática não pode ser omitida, pois é este que atribui sentido para existência da prática (SANDBERG; TSOUKAS, 2011). Além disso, atividade de trabalho é constituída pela conexão entre indivíduo, coletivo e social na prática, também se manifesta por meio do diálogo.

Agora se eu consigo pegar, introduzir nesse grupo jovens e mulheres, né, eu já ganhei muita coisa, eu já ganhei outra perspectiva, outro panorama de sucessão, de sustentabilidade, de longevidade, de empreendimento, de mudança daquele discurso de que só tem homem velho e grisalho na assembleia, não, agora já tem mulheres, né? De cabelos pintados, agora nem tanto por causa da pandemia está mais difícil de pintar (brinca).

Mas tem uma característica diferente, um ambiente diferente. Já tem jovens que querem, que disputam, que vão falar. Nós estamos fazendo um trabalho na linha da diversidade e inclusão, inclusão diversidade, começando uma ação para que? Para que essas minorias, chamadas minorias, também se sintam representados, né. É as diversas categorias, né? Aí inclui também as mulheres, né?

Um dos pressupostos da teoria da atividade de trabalho prevê que a atividade é mediada por artefatos, símbolos, pessoas e contexto, ao mesmo tempo que ela mediatizante desses elementos (CLOT, 2010). No parágrafo acima o entrevistado relata a influência do orçamento no plano de trabalho e desafios da organização para a definição de estratégia, em razão da pandemia. Essa narrativa vai ao encontro da dupla característica da atividade, mediada e mediatizante. A exemplo o orçamento e o plano de trabalho podem ser percebidos como artefatos que mediam as atividades na prática organizacional, pois para que elas sejam realizadas e atinjam seus fins, tais artefatos são necessários.

Então quando a gente olha isso, né. A gente olha para 2030 que é o inspiracional nosso, né? A gente fala assim no Conselho da nossa Round, agora nós vamos estar na nossa reunião final do mês, nós vamos dar passo decisivo para a construção do plano de trabalho de 21 e o orçamento de 21 nas organizações, cooperativas, centrais, nas entidades. Isso não vai mudar no outro ano vai ter isso também, no outro ano também. Então nós temos metas de curto prazo, nós temos tempo de curto prazo. Só que a nossa visão de estratégica é de longo prazo. Então para nós 10 anos é longo prazo, no conceito até acadêmico, acima de cinco, seis é considerado longo prazo, né? Agora na pandemia, né? Metade de agosto é longo prazo, né? Daqui três semanas é longo prazo, se pensa: 'nossa tem que passar todo dia'. Nós temos que passar, então 2 semanas me parece longo prazo, 14 dias confinados nossa Senhora que fim do mundo.

A partir do entendimento de que a desigualdade de gênero, também a não inserção de LGBTI+, Raça e Etnia, PCD e Geração em organizações compreendem problemas sociais. Em razão de esses grupos serem minoritários, em relações sociais se

encontram em condição de desvantagem ou exclusão em contraste com um grupo majoritário.

O reconhecimento e a preocupação com a inclusão e diversidade na organização, relatada pelo entrevistado permite inferir tomada de consciência. Quando o sujeito reconhece sua ação, sua atividade e seu processo de trabalho, ele adquire saberes de si, dos outros e da realidade. Desse modo, ter consciência de algo é perceber sentidos e significado no agir, também para poder criar e recriar a partir disso (CLOT, 2010).

Quando nos falamos da inclusão, daí, é todas as classes sociais, né? Do pobre ao rico, né? Das pessoas que precisam de assistência, de alguma ajuda financeira, aí é bastante amplo, né? A vontade de incluir, essas categorias. O objetivo maior é fazer a inclusão dessas categorias. O desafio maior é fazer a inclusão dessas categorias aqui, né? De gênero, LGBTI+, Raça e Etnia, PCD e Geração. Esse é o nosso desafio de estar trabalhando, assim em primeiro plano. Então, né? É mais nesse horizonte que nós queremos navegar para ter um mundo mais fraterno, mais humano, onde a gente tenha mais esperança com as organizações.

A dupla característica da atividade, mediada e mediatizante, pode ser percebida nos parágrafos a seguir. O entrevistado relata a importância dos praticantes (Diretores, Presidentes) estarem conectados com as atividades e os objetivos da prática organizacional (o programa Comitê Mulher): “Meu esforço sempre é para que os presidentes estejam conectados”. Essa citação vai ao encontro do entendimento de que a atividade é mediada por artefatos, símbolos, pessoas e contexto ao mesmo tempo que ela é mediatizante desses elementos (CLOT, 2010). A exemplo as atividades que compõem o programa Comitê Mulher são mediadas pelos praticantes (pessoas), ao passo que também são mediatizantes destes pela responsabilidade social, estatuto e hierarquia (símbolos, artefatos) da organização.

Então quando a gente fala da alta direção é exatamente isso. Meu esforço é sempre para que os presidentes estejam conectados, então os presidentes são convidados para formatura do Mulherar, os presidentes são convidados para abertura, presidente, presidente. Se ele não puder bom, aí é uma questão, mas ele tem que delegar para o vice ou diretor. Então essa massa crítica é importante. Então eu digo assim que no arcabouço estatutário tu vai encontrar os estatutários, os coordenadores de núcleo, os jovens, comitês de sustentabilidade. Os outros não têm a mesma conexão, porque é uma ação de responsabilidade social.

Os praticantes dentro de uma organização são seres constituídos de subjetividade, ou seja, esses são sujeitos que tomam consciência pela interpretação da realidade, assim atribuem sentido subjetivo a atividade de trabalho. Dessa forma se tornam agentes de mudança. A exemplo a construção de uma nova prática organizacional (o programa de Diversidade e Inclusão) a partir da percepção de que para uma organização se tornar diversa e inclusiva é necessário que ela adote uma prática de inclusão. “Então primeiro eu vou fazer a inclusão é o desafio nosso, pra depois eu ser percebido como organização diversa”.

Daí nós, por isso que esse movimento que o Comitê Mulher vai seguir, Comitê Jovem vai seguir. Lá quando nós falamos em inclusão e diversidade, eles vão se encontrar nesse contexto. Porque eles precisam ser percebidos pela sociedade, quando nós falamos, ao invés de diversidade e inclusão. Nós estamos falando de inclusão e diversidade. Por quê? Por isso é importante disser assim, a cooperativa que atuando lá se ela, não fizer a inclusão de surdos, PCDS, LGBTQI+, de raça e etnia. Como vai ser percebido como uma organização diversa? Então primeiro, o presidente, diretor, ele tem que disse: 'Olha eu quero igualdade de condições, que as pessoas negras tenham assento, eu vou colocar uma pessoa que tenha alguma deficiência aqui, ela tem outras habilidades para fazer melhor'. Então primeiro eu vou fazer a inclusão é o desafio nosso, para depois eu ser percebido como organização diversa.

No parágrafo a seguir o entrevistado narra as experiências vivências entre mulheres que participaram do Summit. A atividade de trabalho não é apenas individual, mas coletiva e social, a partir da interação entre praticantes na prática, por exemplo as conversas, o diálogo e a troca de experiências entre mulheres durante a viagem até o evento e na realização deste.

Essa vivência, convivência vai construindo relações. Elas vão tendo histórias, né? Histórias para contar para o seu Comitê Mulher: 'ô nós vamos ter que repassar aqui o que nós aprendemos lá. O que a gente viu. Eu vi que a fulana lá falou isso, falou aquilo, no ônibus, no hotel, no avião a gente falou isso, isso e aquilo'. 'Então, quando você vem em bloco, se vai ouvir essa construção no regresso, que é muito rico, riquíssimo na minha visão que é o regresso. Quando a gente forma pessoas, a gente não forma pessoas para, só pro Sicredi, a gente forma para sociedade.

Além disso, o diálogo como espaço de múltiplas vozes amplia a possibilidade de ação do coletivo de trabalho. Esse espaço permite que o sujeito desenvolva a própria atividade ao reconhecer e apreciar o ofício daquele com quem gerencia, aprende e desenvolve o seu ofício. Nessa atividade o sujeito reconhece seu potencial no desenvolvimento e no propósito da atividade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A teoria da atividade do Yves Clot, a partir da psicologia histórico-cultural amplia o olhar para conexão entre teoria e prática, ao focar em processos humanos complexos revela a subjetividade na atribuição de sentido e significado a atividade de trabalho, ao passo em que a tomada de consciência possibilita ao sujeito agir junto ao coletivo. Assim se apropria de recursos culturais e sociais para o desenvolvimento da atividade na prática. Observou-se que o conceito de atividade de trabalho revela a natureza humana da atividade pela ação conectada entre indivíduo, coletivo e social.

A prática organizacional foi analisada como unidade análise, o que permitiu o reconhecimento da realidade, assim se identificou que o objeto desta prática foi a equidade de gênero. Em virtude da percepção da desigualdade de gênero como um problema para organização. A dimensão da subjetividade pode ser percebida ao considerar que os praticantes são sujeitos detentores de consciência pela interpretação da realidade, assim atribuem sentidos e significados a atividade de trabalho. Dessa forma se tornam agentes de mudança. Por exemplo, o entendimento do presidente da organização de equidade se refere a justiça, não apenas a distribuição de forma quantitativa de vagas. Assim como a ação de formação: Inteiras para Mulherar o Mundo realizada pela organização junto aos praticantes dos Comitês Mulher.

O processo histórico de construção, a exemplo, do programa Comitê Mulher (prática organizacional), a partir do reconhecimento da desigualdade de gênero como um problema para a organização. No processo de implementação da prática organizacional, os desafios relatados evidenciam a complexidade do processo, que exige ajustes contínuos, também pensar de forma diferente dos padrões habituais (CASACA; LORTIE, 2018). Frente a isso, a organização vem elaborando uma nova prática organizacional (o programa de Inclusão e Diversidade), a partir da percepção deles de que para uma organização se tornar diversa e inclusiva, é necessário que ela adote uma prática de inclusão. Portanto uma prática exige transformações e gera transformações.

O diálogo foi algo identificado, assim como a possibilidade de ação do coletivo de trabalho. Por exemplo, as conversas e a troca de experiências entre coordenadoras de núcleo, durante as viagens até o evento Summit Mulher, também o diálogo destas com colaboradores na realização deste evento. Esse espaço permite que o sujeito desenvolva a própria atividade ao reconhecer e apreciar o ofício daquele com quem gerencia, aprende e desenvolve o seu ofício. Nessa atividade o sujeito reconhece seu potencial no desenvolvimento e no propósito da atividade.

Além disso, a dupla característica da atividade, mediada e mediatizante, pode ser percebida. A exemplo, a percepção da importância dos praticantes (Diretores, Presidentes) estarem conectados com as atividades e os objetivos da prática organizacional (o programa Comitê Mulher). Visto que as atividades que compõem o programa Comitê Mulher são mediadas pelos praticantes (pessoas), ao passo que também são mediantes destes pela responsabilidade social, estatuto e hierarquia (símbolos, artefatos) da organização.

Por fim, a partir das considerações obtidas neste trabalho, a prática organizacional pode ser percebida como atividade de trabalho pelo foco de análise em processos subjetivos como atribuição de sentido subjetivo a atividade a partir da tomada de consciência pela interpretação da realidade e o reconhecimento da ação coletiva na transformação da prática. Este trabalho não se esgota aqui, mas contribui para que pesquisas futuras busquem investigar práticas organizacionais além de teorias tradicionais da administração. Assim ampliando o olhar sobre desafios e complexidades na conexão entre teoria e prática em estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

AITA, Elis Bertozzi; TULESKI, Silvana Calvo. O desenvolvimento da consciência e das funções psicológicas superiores sob a luz da Psicologia Histórico-Cultural. *Perspectivas em Diálogo: revista de educação e sociedade*, v. 4, n. 7 (2017), p. 97-111, 2017.

ANTONACOPOULOU, Elena P. One More Time: What is Practice?. *Teoria e Prática em Administração*, v. 5, n. 1, pp. 01-26, 2015.

BAKTHIN, Mikhail. *Estética da criação verbal*. Martins Fontes, 2011.

BENSCHOP, Yvonne; VERLOO, Mieke. Gender change, organizational change, and gender equality strategies. *Handbook of gender, work and organization*, p. 277-290, 2011.

BUTLER, Judith. Regulações de gênero. *Cadernos pagu*, n. 42, p. 249-274, 2014.

CARTER, Nancy et al. The use of triangulation in qualitative research. In: *Oncology nursing forum*. 2014.

CASACA, Sara Falcão; LORTIE, Johanne. *Gênero e Mudança Organizacional*. Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho. OIT. 2018.

CASAGRANDE, Lucas. Demolindo as Escolas de Administração. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 6, n. 1, p. 328-347, 2019.

CHAVES, Luís de Gonzaga Mendes. *Minorias e seu estudo no Brasil*. 1971.

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

DA SILVA, Maicon et al. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA SUPPLY ETIQUETAS. *Revista Eletrônica de Administração*. v. 19, n. 1, jan-jun. 2020.

DE ALMEIDA NEVES, Magda. Anotações sobre trabalho e gênero. *Cadernos de Pesquisa*, v. 43, n. 149, p. 404-421, 2013.

DAUNE-RICHARD, Anne-Marie. Qualificações e representações sociais. In: MARUANI, Margaret; HIRATA, Helena (Org.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac, 2003. p. 65-76.

DE BEAUVOIR, Simone. *O segundo sexo*. Nova Fronteira, 2014.

ENGSTRÖM, Yrjö. Interobjectivity, ideality, and dialectics. *Mind, Culture and Activity*, v. 3, p. 259-265, 2006.

\_\_\_\_\_. *Learning by expanding*. Cambridge University Press, 2015.

\_\_\_\_\_ ; SANNINO, Annalisa. From mediated actions to heterogenous coalitions: four generations of activity-theoretical studies of work and learning. *Mind, Culture, and Activity*, p. 1-20, 2020.

FARIA, J. H. de; 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.

GEIGER, Daniel. Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luis; MITJÁNS MARTÍNEZ, Albertina. Subjetividade: teoria, epistemologia e método. Campinas: Alínea, 2017.

\_\_\_\_\_. Sujeito e Subjetividade: uma aproximação histórico-cultural [Subject and subjectivity: A historical-cultural approach]. São Paulo, Brazil: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KOSTULSKI, Katia. Développement de lapensée et durapport à l'autre dans un einter locution:«est-ce que c'estun en droit pour poser un paquet de contre-rails?». *Cahiers de linguistique française*, n. 26, p. 113-131, 2004.

LEGARD, Robin; KEEGAN, Jill; WARD, Kit. In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, v. 6, n. 1, p. 138-169, 2003.

LE GUILLANT. L. Le drame humain du travail. Toulouse: Érès. 2006.

LEONTIEV, A. N. O desenvolvimento do psiquismo. São Paulo: Centauro, 2004.

\_\_\_\_\_, Alexei N. Actividad, consciencia y personalidad. Buenos Aires, 1978.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação. Petrópolis: vozes, 2013.

MARTÍNEZ Mitjás, Albertina; TACCA, Maria Carmen VR; PUENTES, Roberto Valdés. Teoria da Subjetividade: discussões teóricas, metodológicas e implicações para a prática profissional. Campinas: Alínea, 2020.

MOLON, Susana I. Cultura—A dimensão psicológica e a mudança histórica e cultural. In: Trabalho apresentado na III Conferência de Pesquisa Sócio-cultural, Campinas, SP. 2000.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 2nd, p. 70 - 83, 2015.

REISDORFER, Vitor Kochhann. Introdução ao cooperativismo. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of management review*, v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.

SANNINO, Annalisa. ENGESTRÖM, Yrjö. Cultural-historical activity theory: founding insights and new challenges. *Cultural-Historical Psychology*, 2018.

SANTANA, V. C.; BENEVENTO, C. T. O conceito de gênero e suas representações Sociais. *EFDeportes.com, Revista Digital*. Ano 17, nº 176, Buenos Aires. Janeiro de 2013.

SILVA, Anicleide Pereira; FREITAS, Florence Cavalcanti Heber Pedreira; D'AMBROSIO, Izabel Silva Souza. Do treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa: transições paradigmáticas na construção do saber nos espaços organizacionais. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 7, n. 2, p. 425-460, 2020.

Sistema SICREDI. Cooperativismo de crédito. O que é cooperativismo?. Princípios do cooperativismo. 2019. Disponível em: < <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Comitê Mulher Regulamento. Uso Interno. 2020.

\_\_\_\_\_. Proposta de Implantação de Comitês Mulher no Sicredi. Uso Interno. 2019.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. El diálogo y el dialogismo en Mikhail bakhtin y Paulo Freire: contribuciones a la educación a distancia. *Educação em Revista*, v. 30, n. 3, p. 245-266, 2014.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & realidade*, v. 20, n. 2, 1995.

SONENSHEIN, Scott. We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.

VAARA, Eero; SONENSHEIN, Scott; BOJE, David. Narratives as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, v. 10, n. 1, p. 495-560, 2016.

VILLAR, Eduardo Guedes; DE SOUZA WALGER, Carolina; RESE, Natália. “Eu te quero só pra mim” - o processo de sensebreaking e a ruptura reflexiva da identidade como um momentum para o sequestro da subjetividade. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 7, n. 19, p. 707-737, 2020.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard universitypress, 1980.

\_\_\_\_\_ S. O significado histórico da crise na Psicologia. Teoria e método em Psicologia, 1999.

\_\_\_\_\_ Semenovich et al. Pensamento e linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

\_\_\_\_\_, L. S. A transformação socialista do homem (N. Dória, trad.). Marxists Internet Archive.(Trabalho original publicado em 1930). Recuperado em, v. 10, p. 87020-900, 2004.

WALLACE, Tina. Re-imagining development by (re) claiming feminist visions of development alternatives. Gender&Development, v. 28, n. 1, p. 31-49, 2020.