

## Cinco Apontamentos Ergológicos Sobre o Novo RH

Edvalter Becker Holz<sup>1</sup>

### RESUMO

As transformações econômicas, sociais e políticas das últimas décadas delineiam novos rumos no mundo do trabalho e das organizações, levando ao surgimento de novas tecnologias de gestão. Uma das consequências é que a área de gestão de pessoas tem saído do velho lugar de “departamento de pessoal” e rumado para um novo perfil: a gestão estratégica de pessoas. Esse novo perfil coloca o fator humano como fator crítico de sucesso organizacional e funciona como um “negócio interno”, buscando fortalecer a competitividade organizacional. Entretanto, sobre essa abordagem, nota-se ausência de questionamentos sobre o trabalho como atividade humana. Assim, esse artigo busca salientar a necessidade de apreciação desses questionamentos, indispensáveis para se compreender o trabalho e o “humano” dos recursos. Para tanto, são feitos cinco contrapontos de termos e conceitos utilizados na literatura sobre o assunto com o aporte teórico da Ergologia, apontada aqui como perspectiva alternativa para compreensão do trabalho humano: recurso humano *versus* corpo-si; prescrição *versus* real; cultura *versus* valor; comportamento *versus* uso de si; “CHA” *versus* competência industriosa. Conclui evidenciando o ponto de vista do trabalhador, ausente na literatura sobre o novo RH, como essencial para compreensão do trabalho humano, ponto de vista esse revelado pela Ergologia.

**Palavras-chave:** trabalho; Ergologia; Recursos Humanos.

### ABSTRACT

Economic, social and political mutations in recent decades outline new directions in the world of work and organizations, leading to the emergence of new management technologies. One consequence is that the people management area has left the old place of “personnel department” and walked to a new profile: the strategic people management. This new profile puts the human factor as a critical organizational success factor and functions as an “internal business”, seeking to strengthen organizational competitiveness. However, on this approach, there are no questions about work as a human activity. Thus, this paper seeks to highlight the need for consideration of such questions, essentials to understand the work and the “human” on the resources. Then five counterpoints are made between terms and concepts used in the literature on the subject and the Ergology, pointed here as an alternative perspective for understanding human work: human resource versus body-self; prescription versus actual; culture versus value; behavior versus use of itself; “KAA” versus industrious competence.

---

<sup>1</sup> Mestrando de Administração na UFES - Universidade Federal do Espírito Santo. Graduado em Administração também pela UFES.

Concludes showing the worker point of view, absent in the new HR literature, as essential to understanding human labor, a viewpoint revealed by Ergology.

**Keywords:** Work. Ergology. Human Resources.

## Introdução

Com as transformações econômicas, sociais e políticas iniciadas após a década de 1970 e a passagem do modelo de produção taylorista-fordista para o modelo de acumulação flexível (HARVEY, 1992), as relações do trabalho humano começam a passar por modificações importantes e que abririam novos rumos. A estética relativamente estável do modernismo fordista cede lugar à instabilidade, à diferença, ao espetáculo, à moda e à mercadificação de formas culturais. Com a revolução da tecnologia da informação e o processo de globalização, a “empresa em rede” passa a ser entendida, de modo conciso, como “a cultura da decisão estratégica” (CASTELLS, 2002). Para Abrahão e Pinho (2002), a evolução tecnológica apoia-se no binômio “melhoria dos produtos e diminuição de custos” e está presente em todas as esferas da produção, provocando alterações nas configurações industriais, nos padrões tecnológicos, nas estruturas e estratégias empresariais, nas formas de organização, gestão e controle do trabalho, resultando em novas formas de competitividade. Desse novo cenário, Costa (2007) destaca a redução do papel do Estado de intervenção como regulador de conflitos e interesses de classe e o novo padrão de regulação das trocas econômicas e das relações de trabalho: trocas livres e autorreguladas pelo mercado, flexibilidade. É exigida das empresas maior agilidade e adaptação às novas condições de competição, o que faz com que a flexibilização e a desregulamentação das instituições sejam vistas como alternativa (FREYSSINET, 1998). Os limites organizacionais tornam-se cada vez mais frágeis e passa a tomar a cena o “capital imaterial”, constituído não pela ciência, mas pela inteligência, imaginação e saber (GORZ, 2005). Assim, o desempenho, conforme o autor, não é mais definido na relação com as tarefas, mas na relação entre os indivíduos, sendo a mobilização das capacidades e das disposições afetivas o que importa doravante. Todas essas modificações e os esforços das organizações no sentido de se adequarem à competitividade global têm feito com que as mesmas busquem novas formas gerenciais, abrindo mão da “velha”

organização do trabalho para buscar tecnologias gerenciais contemporâneas. Como consequência, emergem modelos de gestão apoiados nos pressupostos de produtividade, novo trabalhador e nova gestão (ABRAHÃO; PINHO, 2002). É nesse processo amplo que o perfil da área de recursos humanos tem transitado do velho “departamento de pessoal” para a gestão estratégica. A sessão a seguir busca compreender as principais características desse novo perfil.

## O Novo Perfil da Área de Recursos Humanos

As transformações no mundo do trabalho exerceram fortes pressões na área de recursos humanos. Assim, as discussões a respeito de produtividade, competitividade global e a necessária criação e/ou reformulação de ferramentas gerenciais diante do novo cenário organizacional tem deslocado a gestão de recursos humanos do seu “antigo” papel de departamento de pessoal para uma gestão estratégica de pessoas. Albuquerque (1999, 2002) mostra a evolução da administração de recursos humanos rumo a esse novo perfil. De modo conciso, algumas características dessa nova gestão, conforme Parolin e Lindolfo (2009), são: importância da comunicação interna com função de transmissora e mantenedora da filosofia e dos valores organizacionais, com objetivo de sua internalização pelos colaboradores; os processos de recrutamento e seleção voltam-se ao desenvolvimento do potencial dos candidatos em níveis iniciais de carreira, enquanto o recrutamento interno se dirige para a valorização dos níveis mais avançados; o treinamento não se restringe ao aumento do desempenho da função, tornando-se mais voltado para o desenvolvimento de competências; a gestão de carreira deixa de ser responsabilidade exclusiva da organização e passa a ser do indivíduo, que deve gerir seu desenvolvimento e competitividade profissional; a avaliação de desempenho é destacada como ferramenta de retroalimentação e de sustentação dos sistemas de recursos humanos; as políticas de remuneração passam a focar a posição da carreira e do desempenho como base da equidade interna; uso do sistema de incentivos, voltados ao estímulo da criatividade. Destaca-se a busca de alinhamento entre inovação e estratégia organizacional, apontando a importância do estímulo à criatividade dos trabalhadores (AMABILE *et al.*, 1996). Parolin e Lindolfo (2009) apontam, entretanto, que os referidos estudos não ampliam os debates para a construção de um modelo de

gestão que permita às organizações determinar o nível de contribuição desses indicadores para o alcance do intento estratégico da organização (resultados com inovação). Falta, ao construto sobre criatividade nas organizações, um referencial de gestão alinhado à estratégia de gestão de pessoas. Dentro dessa nova lógica, sobre o perfil de trabalhador mais valorizado, procura-se: polivalência; comprometimento organizacional; qualificação técnica; participação criadora; mobilização da subjetividade; capacidade de diagnosticar e decidir; competências; capacidade de transitar de um *savoir-faire* para um novo modo de “saber ser, saber fazer e saber pensar” (ABRAHÃO; PINHO, 2002). Conforme as autoras, busca-se a criação de programas participativos, inspirados na filosofia da qualidade total e de novos programas de benefícios – com incentivos materiais e simbólicos –; no apelo à adesão da cultura da organização como forma de “integrar” o trabalhador; na redução dos níveis hierárquicos; no incentivo à produtividade; e na efetivação de programas de treinamento.

Diante do exposto, procura-se aqui apontar que, apesar de o papel dos “recursos humanos” ser descrito como central pela vertente estratégica dessa área, esse termo acaba encobrindo o que de fato há de “humano” no trabalho, uma vez que na literatura corrente sobre o assunto é possível perceber a ausência do ponto de vista do trabalhador, ponto de vista esse que a Ergologia busca responder, e nisso está sua grande contribuição para os Estudos Organizacionais, uma vez que qualquer ferramenta de gestão que ignore esses pontos torna-se muda a respeito do trabalho, pois não parte do ponto de vista do trabalho como atividade humana (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010a). Na busca por maior compreensão desse ponto de vista, Schwartz (2010a, 2010b, p. 37) apresenta a Ergologia como “um projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las”.

## A Ergologia

A Ergologia surge na França a partir da década de 80 como um mecanismo de Análise Pluridisciplinar de Situações de Trabalho diante do desafio de compreender as transformações então em curso no mundo do trabalho (ATHAYDE; BRITO, 2011; HENNINGTON; CUNHA; FISCHER, 2011). Ela analisa o trabalho como um misto de

aspectos técnicos com ação humana numa relação dialética repleta de singularidades frente às demandas do mundo do trabalho. O olhar ergológico não objetiva, portanto, modelos de análise única. O que a Ergologia propõe é debater um outro ponto de vista no mundo organizacional: o ponto de vista do trabalho, particularmente ausente nas empresas (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010b). Para tanto, a perspectiva ergológica constitui-se com base em quatro pressupostos, esclarecidos por Brito (2004): pensar o geral e o específico, segundo a dialética entre o universal e o singular; visar a articulação entre as diversas disciplinas e, sobretudo, a interrogação sobre seus saberes; encontrar em todas as atividades situadas as normas antecedentes e as variabilidades, as normas que se impõem e as normas que se instauram; promover um regime de produção de saberes sobre o humano, pois o encontro sempre histórico entre os dois saberes (científicos e práticos) não pode ser antecipado, é sempre uma descoberta. Também quatro proposições são formuladas para guiar as análises ergológicas, de acordo com Schwartz, (2010b, p. 46). A primeira proposição refere-se à distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, distância esta universal, em razão da variabilidade das situações de atividade e da reorganização feita pelos trabalhadores, e também em razão do que é viver – e, portanto, viver no trabalho – para cada um. A segunda proposição é que esta distância está sempre a ser introduzida na história particular de cada trabalhador, com suas características morfológicas, psíquicas e culturais. A terceira proposição leva em consideração que as escolhas são feitas no nível da consciência e, ao mesmo tempo, de forma entrelaçada, no nível de uma economia do corpo e, portanto, afirma que a distância remete à atividade do corpo-si. Por fim, a quarta proposição é que a distância remete a um debate de normas e valores. De modo sucinto, têm-se os quatro princípios basais da Ergologia, conforme o autor anteriormente citado: existe sempre uma distância entre o trabalho prescrito e o realizado; esta distância é sempre ressingularizada; a entidade que conduz e arbitra essa distância é uma entidade simultaneamente “alma” e corpo; a arbitragem mobiliza um complexo de valores: o trabalho é sempre encontro de valores.

No Brasil, a abordagem ergológica passa a ser paulatinamente assimilada por pesquisadores a partir dos anos 90, provocando um intercâmbio que incorpora a perspectiva ergológica à prática da pesquisa científica (ATHAYDE; BRITO, 2011).

Como é uma abordagem pluridisciplinar, atualmente vem sendo utilizada no país por pesquisadores de diversas áreas de saber, como Saúde, Psicologia Social, Psicologia Institucional, Educação, Comunicação, Linguística, Filosofia, dentre outras. No campo dos Estudos Organizacionais, uma das áreas em que a Ergologia é mais incipiente, surgem nos últimos anos alguns estudos, como os de Souza e Bianco (2007), Machado e outros (2007), Lima e Bianco (2009) e Mezadre e Bianco (2012), apontando essa abordagem como perspectiva alternativa de análise do trabalho humano realizado nas organizações. Este artigo busca reforçar e fomentar essa aproximação, esboçando cinco contrapontos entre a ‘nova’ forma de gerir pessoas e o trabalho humano na perspectiva ergológica. Esclarece-se que são apontamentos iniciais, indicativos para debates futuros e mais aprofundados.

## **Cinco Apontamentos Ergológicos Sobre o Novo RH**

Com o declínio parcial do modelo tipicamente taylorista-fordista, a relação do homem com o trabalho se modifica, tornando-se mais fluida e complexa, mas também paradoxal, uma vez que se exigem mais iniciativas, criatividade e envolvimento e ao mesmo tempo há um fenômeno de aumento de procedimentos a serem seguidos (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a). Percebe-se que é característica capital da gestão estratégica de pessoas colocar o “fator humano” como elemento fundamental para o sucesso organizacional: os recursos humanos representam um dos fatores críticos de sucesso em um contexto de competitividade; São as pessoas as principais responsáveis por desenvolver as competências essenciais das organizações e transformá-las em produtos, processos, serviços que agreguem valor à empresa; são as pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que proporcionam decisões e imprimem significado e rumo aos objetivos globais; o conhecimento e a especialização se encontram em indivíduos de todos os níveis e estão contidos nos relacionamentos dos grupos de trabalho, especialmente daqueles que atuam mais próximo de clientes, de concorrentes ou da tecnologia, que precisam cada vez mais ser potencializados pelas empresas (GARAY; CARVALHO; SILVA, 2012). A despeito disso, esses “fatores críticos de sucesso” não têm seu ponto de vista

contemplado. Partindo dessa contradição geral, evidenciam-se os cinco (contra) pontos esboçados adiante.

## **Recurso humano *versus* corpo-si**

Os estudos administrativos tendem a ser funcionalistas (BURREL, 1988), o que está relacionado ao intervencionismo e pragmatismo que abundam em muitas correntes dos estudos organizacionais. No que concerne às questões do trabalho, a psicologia organizacional e do trabalho (POT) está historicamente ligada à busca de instrumentos de controle à gestão, apresentando-se como capaz de instrumentalizar o gerenciamento dos “recursos humanos” e promover adaptação do sujeito às demandas de desempenho e eficiência (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

Diferente dessa tradição, a Ergologia situa-se no âmbito das clínicas do trabalho, que não pretendem ser aplicadas, primariamente, como instrumental na gestão, mas buscam evidenciar os mecanismos que interferem nos processos de subjetivação. A Ergologia, como uma das quatro teorias clínicas do trabalho (sendo as demais a psicodinâmica do trabalho, a psicossociologia do trabalho e a clínica da atividade), baseia-se na ideia do trabalho como uma atividade humana e faz sua análise colocando-se tanto quanto possível “do ponto de vista daquele que trabalha”, concentrando-se na “relação que a pessoa estabelece com o meio no qual ela está engajada” (DURRIVE; JACQUES, 2010, p. 295). A ideia de trabalho sintetiza-se como um misto de visível e invisível. O visível são objetos, técnicas, tradições, o codificado; o invisível é tudo aquilo que faz viver as técnicas num dado momento, a ação humana. Uma atividade de trabalho é então sempre o lugar de reapreciação e de julgamentos sobre os procedimentos e sobre os processos de trabalho, ligando um vaivém entre o micro do trabalho e o macro da vida social (SCHWARTZ, 2011). Diante disso, para falar do trabalhador, a Ergologia utiliza o conceito de corpo-si, o centro desse centro das dramáticas laborais, o árbitro no mais íntimo da atividade e que não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). Conforme os autores, o trabalhador faz, de modo singular, a gestão de suas atividades, sendo que essa gestão passa por economias do corpo, por sinalizações sensoriais e visuais, pelo muscular, pela

postura, pelo neurofisiológico e pela inconsciência do próprio corpo. Assim, a entidade que atua não é inteiramente biológica, nem inteiramente consciente ou cultural. A ideia de corpo-si revela, então, a superficialidade do termo “recurso humano”, passível de instrumentalizações, e a parcialidade gerencial da sua utilização.

## **Prescrições *versus* real**

A preocupação com eficácia e racionalidade geralmente leva os gestores a criar o que os ergonômistas chamam de esquema de trabalho prescrito, ou seja, o trabalho predeterminado, que visa encontrar a maneira ótima para realização do mesmo (SCHWARTZ, 2010b). O contraponto que se faz é que enquanto os gestores não estiverem convencidos de que, ao analisarem um posto de trabalho qualquer, eles têm algo de fundamental a aprender com a atividade do operador que ocupa esse posto, o trabalho continuará sendo o objeto de uma racionalização que tem nome: taylorismo (FERREIRA, 2004). Conforme a abordagem ergológica, o trabalhador sempre ressingulariza seu modo de fazer e, em consequência, sempre há uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, distância essa irredutível.

## **Cultura *versus* valor**

A cultura organizacional é comumente apresentada na literatura como um processo contínuo e proativo de construção de realidade (FLEURY; FISHER, 1989). Cabe ressaltar, no entanto, a pluralidade conceitual nas definições de cultura organizacional, sendo que ela pode ser vista como: delimitada e fundamentada por variáveis como estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missão, descrição de cargos e procedimentos operacionais padronizados; algo que objetiva estabelecer formas homogêneas de conduta, eliminando a manifestação de diferentes traços culturais que fujam ao padrão compartilhado, o que permitiria a conformidade às regras, exercendo um papel controlador; um fator social que contribui para que a organização apresente uma congruência de perspectivas e mantenha sua integridade e preserve sua estabilidade; um processo de construção e compartilhamento da realidade organizacional, por meio do qual eventos, expressões e manifestações culturais são significados pelos empregados (COELHO-JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004). A

despeito dessa pluralidade e das divergências, o conceito de cultura é tido como de fundamental importância ao analisar a dinâmica organizacional e seus constituintes e na elaboração de ferramentas gerenciais.

Já na perspectiva ergológica, “valor” torna-se o conceito principal para compreender o trabalho humano, uma vez que “os valores estão no centro do trabalho” (DURAFFOURG, DUC E DURRIVE, 2010, p. 71). Schwartz e Durrive (2012) conceituam valor da seguinte forma: é o peso que se atribui mais ou menos às coisas; uma hierarquia, um corte próprio a cada um, a propósito do qual se considera, prefere, ou ao contrário, que se negligencia, rejeita. Em certa medida, é a tentativa de cada um influenciar o meio no qual se encontra (exemplo: um escritório personalizado). O indivíduo não inventa seus valores, mas retrabalha incessantemente aqueles que o meio lhe propõe, singularizando-os parcialmente. Schwartz (2010a, 2010b) afirma que as escolhas que os trabalhadores fazem durante sua atividade – conscientes ou inconscientes – são feitas em função de valores, e são os valores que levam à atualização das normas por uma pessoa, ou seja, às renormalizações, às gestões de variabilidades, relacionadas às singularidades das situações de trabalho (SCHWARTZ, 2011). Essas se dão quando há um desencontro entre os valores que permeiam as normas antecedentes e os valores dos trabalhadores. Esses “debates de normas” ocorrem em todas as atividades, uma vez que cada ser humano tenta recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele próprio é, do que ele deseja que seja o universo que o circunda, levando a um tipo de recriação permanente e, como consequência, a uma defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho como realmente é feito, sendo que nesse processo, questões e debates de escala macro aparecem no mais simples ato de trabalho, bem como o mais simples dos atos de trabalho pesará nas mudanças globais (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a, 2010b).

## **Comportamento *versus* uso de si**

De inspiração cognitivo-comportamental, a psicologia do trabalho interessa-se no comportamento humano, que deve ser gerenciado, e nos “modelos mentais”, que definem o modo como os indivíduos “processam” as informações que recebem do ambiente de trabalho e da própria atividade em que estão envolvidos, e que aparecem na

forma de pressupostos, histórias, imagens e abstrações (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). No novo perfil do RH, destaca-se o contrato psicológico (FISCHER, 1998) na busca de harmonizar os resultados econômicos organizacionais com o desenvolvimento dos indivíduos, busca essa que se pauta em responsabilidade, participação, maior autonomia, comunicação, clareza, dentre outros. Assim, a gestão estratégica de pessoas funciona como um “negócio” interno, sendo agente de mudanças comprometido em criar condições favoráveis que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso organizacional (ULRICH, 1998).

Na perspectiva ergológica, os indivíduos são únicos e singulares e suas histórias e suas experiências refletem e interferem na realização de suas atividades. Assim, o ato do trabalho é um uso de si por si e pelos outros nos coletivos de trabalho, chamados por Schwartz (1998) de dramáticas de uso de si. “Dramática” remete ao fato de que no trabalho há sempre um destino a se viver, destino que será determinado pelas escolhas feitas constantemente. Com as escolhas, sabe-se que há os riscos: risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar. Ao mesmo tempo, “escolher essa ou aquela hipótese é uma maneira de se escolher a si mesmo – e em seguida de ter que assumir as consequências de suas escolhas” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p.191). Uma *dramatique* é, portanto, o lugar de uma micro-história, essencialmente inaparente na qual cada um se vê na obrigação de se escolher ou escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo (SCHWARTZ 1998). Quando se diz que trabalho é uso de si, isto quer dizer que é o indivíduo no seu ser que é convocado. São, mesmo no inaparente, recursos e capacidades infinitamente mais vastos que os que são explicitados, que a tarefa cotidiana requer, mesmo que este apelo possa ser globalmente esterilizante em relação às virtualidades individuais (SCHWARTZ, 2000, p.13). O uso de si por si refere-se ao posicionamento que cada trabalhador toma diante das normas com as quais se depara, fazendo escolhas, que levam em conta seus gostos, sua inteligência, sua história e sua sensibilidade, recombinao valores e critérios na busca por uma adequação à sua “realidade”; o uso de si pelos outros remete a um conjunto de estatutos diversos, uma vez que jamais se trabalha totalmente sozinho, sendo que os “outros” podem ser os colegas de trabalho; os avaliadores; os que pagam pelo trabalho; os que fazem a prescrição e as normas, fazendo do trabalho uma realidade profundamente coletiva e

profundamente individual, visto que é profundamente singular (SCHWARTZ, 2004a; SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a, 2010b). Assim, o trabalho como “uso” é atravessado pelos outros. Conforme Lima e Bianco (2009, pp. 646-647), a compreensão da singularidade e complexidade do trabalho permite entender o trabalhador como ser humano: [...] com instintos, emoções, necessidades, escolhas e decisões. Decisões que são tomadas, muitas vezes, com base em experiências passadas com ação no presente e efeito no futuro, pois o trabalhador, ao realizar o seu trabalho, sempre o transforma, renormatizando-o a partir de suas superações, como forma de ‘enfrentamento’ das suas imposições. A noção de uso de si, dessa forma, afirma como singular, e em partes inantecipável, o real de todo ato de trabalho, eliminando sua instrumentalização baseada no “comportamento” previsível e controlável.

## **CHA versus competência industriosa**

O debate sobre a gestão por competências é diverso e envolve variados posicionamentos, sendo o conceito de competência polissêmico (BRANDÃO, 2007). Apesar das múltiplas interpretações, pode-se notar a existência de duas grandes correntes teóricas. A primeira entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, sendo representada principalmente por autores norte-americanos; a segunda associa competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, isto é, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho, sendo representada principalmente por autores franceses (BRANDÃO, 2007). O autor aponta ainda uma terceira vertente, que busca a junção das duas concepções anteriores. Essa perspectiva, de abordagem cognitiva-comportamental, entende competências como combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional. Assim, determinadas competências podem ser adquiridas por meio de aprendizado e o desempenho é expresso pelos comportamentos manifestos e pelos resultados dos mesmos. No novo perfil da área de RH, valoriza-se o capital intelectual humano e o desempenho passa a receber mais relevância (FLEURY; FLEURY, 2006), sendo que as organizações passam a capitalizar

o processo de aprendizagem individual no intuito de lograr um aprimoramento das habilidades e competências a favor de maior produtividade (ALBUQUERQUE, 2002).

Já a perspectiva ergológica defende um paradoxo acerca da determinação das competências para o trabalho: é um exercício necessário, mas insolúvel (SCHWARTZ, 1998). Utiliza-se o termo “competência industriosa” para descrever uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos que não podem ser todos avaliados nos mesmos moldes. São seis os ingredientes que a compõem, sendo estes aqui expostos de modo conciso e baseados em Schwartz (1998) e Schwartz, Duc e Durrive (2010): 1) o relativo domínio dos protocolos numa situação de trabalho, sendo estes entendidos como saberes científicos, técnicos, saberes de códigos e linguagens que enquadram uma situação; 2) a relativa incorporação do histórico de situações de trabalho, a capacidade de se deixar apropriar pela dimensão singular da situação, o encontro de toda uma série de interfaces que se deve operar em conjunto, que são ambientes técnicos, ambientes humanos, procedimentos, hábitos que criam singularidades; 3) a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho, ou seja, a colocação em ressonância dos dois primeiros ingredientes; 4) o debate de valores ligado ao debate de normas, as impostas e as instituídas na atividade, o que remete à relação entre a pessoa e o meio no qual lhe é demandado agir; 5) a ativação ou a duplicação do potencial da pessoa, ou seja, o “uso de si por si”, a potencialização e o desenvolvimento a partir do momento em que o meio tem valor para o trabalhador; 6) tirar partido das sinergias de competências em situação de trabalho, ou seja, consciência, reconhecimento e respeito à diversidade que se encontra nos coletivos de trabalho. Desse modo, enquanto boa parte da literatura em torno do “CHA” visa instrumentalizar os conceitos relativos à competência, buscando modelos generalizáveis, a Ergologia busca afirmar a noção de competência industriosa, que abrange um campo muito mais vasto do que os referentes mais precisos, estreitos e ligados a uma lógica de “postos de trabalho”.

## Considerações Finais

Ressalta-se a utilização da Ergologia nos estudos organizacionais como perspectiva analítica para o trabalho humano e a necessidade de maior aproximação entre esses campos. Evidencia-se a necessidade de contemplar o ponto de vista do

trabalhador, ainda ausente na nova área de RH, tanto nas organizações quanto na literatura sobre o assunto. Ressalta-se que estes contrapontos são uma tentativa inicial de aproximar ou de fazer dialogar ambas as abordagens, o que só tem a contribuir para o avanço do conhecimento. Para estudos futuros, indica-se a necessidade de um diálogo mais aprofundado sobre os temas aqui apresentados numa tentativa inicial de aproximar da gestão de recursos humanos a perspectiva ergológica.

## Referências

- ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- AMABLE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Briar Cliff Manor, v. 39, n. 5, pp. 1154-1184, Oct. 1996.
- ATHAYDE, M.; BRITO, J. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- BRANDAO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*. Natal. 2007, vol. 12, n. 2, pp. 149-158.
- BRITO, J. Saúde do Trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. *Psico-USF* (Impr.), Itatiba, v. 9, n. 2, dez. 2004 .

DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a.

DURRIVE, L.; JACQUES, A. M.. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b.

DURRIVE, L.; JACQUES, A. M. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010.

COSTA, M. da S. Relações de trabalho e regimes de emprego no Canadá e no Brasil – um estudo comparativo. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 16, jul./dez. 2007.

FERREIRA, Mário César. Bem-estar: equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real. In: TAMAYO, A. (Org.) **Cultura e Saúde nas Organizações**. São Paulo: Artmed, 2004.

FISCHER, A. L. **A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, SP: Atlas, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências do Japão, Coreia e Brasil. 2. ed. 7. São Paulo: Atlas, 2006.

FREYSSINET, J. Mudanças tecnológicas e relações profissionais: experiências sindicais na Europa Ocidental. In: DIEESE (org.). **Emprego e desenvolvimento tecnológico**: Brasil e contexto internacional. São Paulo, 1998.

GARAY, A. B. S.; CARVALHO, M. C. S. de; SILVA, F. P. da. Gestão estratégica de pessoas e seu impacto nas organizações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em:

< [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00180\\_PCN78123.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00180_PCN78123.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2012.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.

HENNINGTON, E. A.; CUNHA, D. M.; FISCHER, M. C. B. Trabalho, educação, saúde e outros possíveis: diálogos na perspectiva ergológica. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, pp. 5-18, 2011.

LIMA, E. L. N.; BIANCO, M. de F. Análise de situações de trabalho: gestão e usos de si dos trabalhadores de uma empresa do ramo petrolífero. *Cadernos Ebape Br*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, artigo 8, pp. 629-648, dez. 2009.

MACHADO, L. *et al.* Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores. In: JUNQUILHO, G. S. *et al.* (Org.). **Tecnologias de gestão e subjetividades**: por uma abordagem multidisciplinar. CRITEOS, 2007.

MEZADRE, S. B. B.; BIANCO, M. F. Análise ergológica da gestão das atividades dos técnicos em eletrônica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais eletrônicos...** Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/artigos11/50514608.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2012.

PAROLIN, S. R. H.; LINDOLFO, G. de A. Gestão estratégica de pessoas para a inovação – caso do laboratório Herbarium. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 6, n. 2, pp. 135-156, 2009.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, pp. 19-45, 2011.

\_\_\_\_\_. A trama e a urdidura. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a.

\_\_\_\_\_. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b.

\_\_\_\_\_. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Trabalho, Educação e Saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz, v. 2, n. 1, pp. 33-55, 2004a.

\_\_\_\_\_. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. Belo Horizonte: Trabalho e Educação. *Revista do NETE/UFMG*, nº. 07, pp. 38-46, jul-dez, 2000.

\_\_\_\_\_. Os Ingredientes da Competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*. Campinas, vol. 19, n. 65, pp. 101-140. 1998.

\_\_\_\_\_; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a.

# Gestão & Sociedade

Revista de Pós-Graduação da UNIABEU

---

\_\_\_\_\_; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b.

\_\_\_\_\_; DURRIVE, L. Proposition de “**Vocabulaire Ergologique**”. 2001. Disponível em: <[www.ergologie.com](http://www.ergologie.com)>. Acesso em: 10 nov. 2012.

SOUZA, E. M. de; BIANCO, M. F. A Ergologia – uma alternativa analítica para os Estudos do Trabalho. In: Congresso Latino-americano de Sociología del Trabajo, 5., 2007, Montevideo. **Anais...** Montevideo: ASALT, 2007.

TONI, M. de. Visões sobre o trabalho em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, nº 9, pp. 246-286, jan./jun. 2003.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.