

O TRABALHO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOB O OLHAR ERGOLÓGICO

THE WORK OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS FROM THE ERGOLOGICAL POINT OF VIEW

EL TRABAJO DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS DESDE EL PUNTO DE VISTA ERGOLÓGICO

Talita Almeida de Campos Nascimento Thompson Coelho

Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca - Fundação Oswaldo Cruz
ORCID – <https://orcid.org/0000-0003-3382-0534>

Simone Santos Oliveira

Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca - Fundação Oswaldo Cruz
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-1477-749X>

Lefícia Pessoa Masson

Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca - Fundação Oswaldo Cruz
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-5422-286X>

Resumo: Entendendo a atividade como matriz de história, o presente artigo busca analisar criticamente o processo de construção histórico da área de Recursos Humanos e seu arcabouço conceitual a partir do confronto com o olhar crítico da Ergologia e do ponto de vista da atividade. Entende-se que as teorias e o discurso gerencial tradicional e hegemônico na formação da área não dão conta da realidade de trabalho encontrada por estes profissionais e que a Ergologia pode contribuir para a reflexão sobre esta atividade, sua resignificação e pode trazer à cena toda sua variabilidade em relação às prescrições e todos os engendramentos do trabalhador para realizar um trabalho bem-feito, bem como explicitar como isso afeta a sua saúde, seu trabalho e sua relação com o coletivo.

Palavras-chave: Trabalho. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Atividade. Ergologia.

Abstract: Understanding activity as a matrix of history, this article seeks to critically analyze the process of historical construction of the Human Resources area and its conceptual framework from the confrontation with the critical view of Ergology and from the point of view of the activity. It is understood that the theories and the traditional and hegemonic managerial discourse in the formation of the area do not account for the reality of work encountered by these professionals and that Ergology can contribute to the reflection on this activity, its resignification and can bring to the scene the whole its variability in relation to prescriptions and all the engenderings of

the worker to perform a job well done, as well as explaining how this affects their health, their work and their relationship with the collective.

Keywords: Work. Human Resources. People management. Activity. Ergology.

Resumen: Resumen: Entendiendo la actividad como matriz de la historia, este artículo busca analizar críticamente el proceso de construcción histórica del área de Recursos Humanos y su entramado conceptual desde la confrontación con la mirada crítica de la Ergología y desde el punto de vista de la actividad. Se entiende que las teorías y los discursos gerenciales tradicionales y hegemónicos en la formación del área no dan cuenta de la realidad de trabajo que estos profesionales encuentran y que la Ergología puede contribuir para la reflexión sobre esa actividad, su resignificación y puede traer a la escenificar toda su variabilidad en relación con las prescripciones y todos los engendramientos del trabajador para realizar un trabajo bien hecho, además de explicar cómo afecta esto a su salud, a su trabajo y a su relación con el colectivo.

Palabras-clave: Trabajo. Recursos humanos. Gestión de personas. Actividad. Ergología.

INTRODUÇÃO

Este artigo se insere no contexto de uma pesquisa de doutorado em andamento que busca analisar a relação trabalho-saúde dos/as profissionais de RH de uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde na perspectiva de ampliar seus modos de agir face ao real da atividade (CLOT, 2010). Esta pesquisa se ancora no arcabouço ético, teórico e metodológico da Ergologia (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a). Para seu desenvolvimento foi necessário analisar criticamente o processo de construção histórico desse campo profissional e os conceitos que o balizam a partir do confronto com o olhar crítico da Ergologia e do ponto de vista da atividade (DURAFFOURG, DUC e DURRIVE, 2010), ao que este artigo se propõe.

O ponto de vista da atividade privilegiado pela Ergologia pode trazer subsídios para os trabalhadores da área pensarem os elementos necessários para o desenvolvimento desse campo profissional e para resignificar seu papel na organização com a construção de outro olhar sobre si, restaurando a vitalidade dialógica do social e ampliando seus recursos para agir (CLOT, 2010), contribuindo para o desenvolvimento do seu coletivo de trabalho.

ATIVIDADE COMO MATRIZ DE HISTÓRIA

Como a Ergologia entende a atividade como matriz de história e ressalta a importância do patrimônio coletivo que constituem as normas antecedentes para compreensão das situações de trabalho, é fundamental entender a construção histórica desse campo profissional. E, assim, compreender o papel do RH na relação entre a organização e os trabalhadores e a influência que suas origens ainda exercem sobre políticas, estratégias e práticas de pessoal nas organizações.

Borges (2006) ressalta que “ações de RH” são, basicamente, uma prática organizadora de trabalhos coletivos. De fato, a divisão social do trabalho, as estratégias para sua realização e a divisão de seus frutos são inerentes à organização da vida em sociedade, já que o trabalho em seu sentido ontológico faz parte da atividade humana.

O que se pode considerar moderno é a delimitação de uma “área” de trabalho denominada RH dentro das empresas. Esta área de trabalho que, em tese, se utiliza de determinados princípios, conceitos, estratégias e técnicas para atrair, manter, treinar, desenvolver, motivar e avaliar o patrimônio humano de determinada empresa foi sistematizada e se configurou como um campo de trabalho profissional a partir da Revolução Industrial, no final do século XIX. (BORGES, 2006, p. 86)

Com o surgimento da maquinofatura, os artesãos são reunidos em um mesmo lugar, seus instrumentos de trabalho passam a ser propriedade da empresa e com o desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho (TAYLOR, 1980) os trabalhadores perdem o controle da produção. Apenas a força de trabalho pertence ao trabalhador que a vende aos donos do capital, detentores dos meios de produção (WOOD JR, 1992).

Para o capital, era necessário maximizar o uso da força de trabalho. Por isso a preocupação de Taylor (1980) com a “indolência sistemática dos operários”, o estudo de tempos e movimentos para encontrar *the one best way* e o treinamento para formar o operário médio capaz de realizá-lo.

Neste modelo de organização do trabalho quem se encarrega do controle da força de trabalho é o Departamento de Métodos e Técnicas, coordenado pelos engenheiros de produção, supervisores e gerências. Mas aos poucos o RH surge assumindo parte desse papel, reunindo os conhecimentos tradicionais dos trabalhadores sobre seus processos de trabalho e gerenciando esse patrimônio coletivo de forma sistematizada (OLTRAMARI, PAULA e FERRAZ, 2014).

Segundo Wood Jr. (1992, p. 7), com a industrialização, “o trabalho nas fábricas passou a exigir horários rígidos, rotinas predefinidas, tarefas repetitivas e estreito controle”. Os princípios tayloristas de separação entre trabalho mental e físico e de fragmentação das tarefas, resultou na “perda das habilidades genéricas manuais” e em “um comportamento caracterizado pela acefalia, falta de visão crítica, apatia e passividade” (WOOD JR, 1992, p. 8-9).

O RH vai se dedicar a aperfeiçoar as práticas e ferramentas de controle dos trabalhadores para assegurar os objetivos da organização. Isto é, a administração como ciência e, dentro dela, a administração dos recursos humanos nasce na tensão entre capital e trabalho.

Consolidado em um contexto de sucesso, de uma organização taylorista do trabalho, com um grande distanciamento entre uma minoria “pensante” e uma maioria “executante”, o RH já nasceu a reboque do autoritarismo e da falácia da divisão humana entre os que pensam e os que executam, o que contribuiu para distanciá-lo do ponto de vista da atividade. (BORGES, 2006, p. 86-87)

Segundo a autora, com o Fordismo, aprofunda-se a desqualificação e fragmentação do trabalho, sendo o controle dos supervisores em parte substituído pelo ritmo da máquina, dificultando as relações sociais e a emergência de conteúdos mentais.

Esse modo de funcionamento dificultava as trocas intersubjetivas nos locais de trabalho, apontando para a criação de uma linha de montagem não apenas no âmbito do trabalho, mas de toda a vida social (BORGES, 2006, p. 88).

Wood Jr (1992, p. 8) afirma que as organizações burocráticas com sua “divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados” foram “capazes de rotinizar cada aspecto da vida humana, minando a capacidade de uma ação criadora”. É claro que, conforme Schwartz (2010), os estudos da Ergonomia da Atividade evidenciaram que os trabalhadores não se sujeitam inteiramente as normas, fazendo com que o trabalho real se diferencie do prescrito a partir, justamente, da sua ação transformadora que não pode ser reduzida da atividade.

Mas, ainda sim, percebe-se que pela centralidade do trabalho na constituição da identidade humana, os modelos de produção e de gerenciamento adquirem uma grande capacidade de influenciar a produção de subjetividades e moldar um *ethos* social adequado a cada fase do capitalismo, como se vê atualmente com o discurso do sujeito empreendedor. “Os trabalhadores, assim como os desempregados, são convidados a se tornarem empreendedores” (GAULEJAC, 2007, p. 182).

Segundo Wood Jr (1992), a partir da década de 1950, nos Estados Unidos e na Europa, o modelo fordista começou a dar sinais de esgotamento. Problemas crônicos como absenteísmo, elevado turnover, limitação da utilização das capacidades humanas, falta de perspectiva de carreira e perda das habilidades genéricas e o chamado tédio industrial passam a ser evidenciados, provocando grande reação da sociedade à exploração, mecanização e objetificação do corpo, o que pode ser ilustrado pela efervescência do Movimento social de 1968 que se iniciou na França e se espalhou pelo mundo.

Em resposta ao descontentamento dentro e fora das fábricas, o modelo de gerenciamento fordista passa a ser criticado por novas teorias da administração, ensejando o surgimento da Teoria das Relações Humanas e práticas que vão buscar focar o componente humano nas organizações. Elton Mayo se dedicou a identificar as necessidades sociais e os grupos informais, Abraham Maslow analisou as motivações dos indivíduos a partir de uma hierarquia de necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas. Herzberg

e McGregor abordaram a integração dos indivíduos nas organizações, trazendo conceitos como autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento para o Gerenciamento de Recursos Humanos. Já a Abordagem Sociotécnica procurou traçar uma correlação de interdependência entre as necessidades técnicas e humanas nas organizações (WOOD JR, 1992).

Para Borges (2006), a Escola de Relações Humanas psicologizou e individualizou as relações de trabalho, buscando construir mecanismos de manipulação dos trabalhadores, desconsiderando sua palavra e conhecimento e valorizando a figura do especialista (de RH).

A Psicologia do Trabalho (e Organizacional) passou a ser uma psicologia da motivação, estudou o valor simbólico do dinheiro, os sistemas de retribuição mais estimulantes, a formação dos grupos de trabalho, o papel do líder, as motivações ligadas à auto-realização, o significado do trabalho, organização do trabalho, flexibilidade, liberdade, autonomia (BORGES, 2006, p. 91).

Essa psicologização e individualização das relações de trabalho pela Escola de Relações Humanas foi influenciada pela Psicologia Industrial, a chamada Psicotécnica, que de forma determinista acreditava poder definir características estáveis dos indivíduos, suas aptidões, e poder selecionar, treinar e avaliar a partir delas (MONTMOLLIN, 1974).

Segundo o autor, a Psicologia Industrial, que vigorou especialmente a partir da década de 1950 e balizou a Administração de Pessoal, abandonou o rigor metodológico, trapaceou com a aparente cientificidade de testes psicológicos, formulários, escalas e avaliações enganosos e ineficazes, sem realmente realizar pesquisas científicas para validar seus argumentos, deixando-se levar pelo senso comum e aproximações superficiais.

A psicotécnica não deu importância para a análise do trabalho, apostando em uma psicologia individual que ignorava o ambiente e a situação de trabalho, a organização, as estruturas e as relações de poder, assumindo o princípio de que os problemas de pessoal se resumiam a uma

questão de diálogo (MONTMOLLIN, 1974). Para o autor, a confiança nos testes psicológicos como balizadores de seleções e avaliações escondia o conforto de se apoiar na “infalibilidade” e “impessoalidade” de uma técnica (pseudocientífica) em substituição a decisões e ações delicadas em relação às pessoas, ao desconforto de um encontro direto com o trabalhador.

De acordo com Harvey (1989), as mudanças na sociedade capitalista implicaram para os trabalhadores em uma aceleração na desqualificação e requalificação necessárias ao atendimento de novas necessidades de trabalho. Especialmente, a partir da década de 1970, há uma transformação significativa no que é demandado dos trabalhadores e, conseqüentemente, da área que tinha a pretensão de geri-los.

Segundo Krein, Manzano e Teixeira (2020), as transformações no mundo do trabalho decorrentes das novas formas de produção e distribuição de bens e serviços, baseadas em um modelo de acumulação financeirizado e globalizado e impulsionadas pelas novas tecnologias de comunicação e informação alteraram as percepções e valores da sociedade. Para os autores, essas mudanças geram conseqüências para a regulação do trabalho, para a proteção social e para a organização da vida em sociedade, que passa a ser influenciada por um *ethos* neoliberal. Nesse sentido, entende-se que o neoliberalismo não é apenas um modelo econômico, mas representa o desenvolvimento social e cultural do capitalismo no mundo inteiro, que influencia como as pessoas se relacionam com os outros e com o mundo.

O código moral deste regime de acumulação flexível é caracterizado pelo aumento do individualismo, pela frouxidão dos laços sociais, por uma cultura narcisista, pela perspectiva de uma sociedade de incertezas, pela competição extremada e pelo desmantelamento das garantias de estabilidade (NARDI, 2006).

Conforme o autor, as políticas neoliberais consideram que o mercado deve ser a única força reguladora e, por isso, pressiona os países pelo fim das políticas protecionistas, a redução do Estado através de privatizações, a

desregulamentação das relações trabalhistas e a reestruturação produtiva. As medidas neoliberais adotadas resultaram na ruptura da estrutura sindical, minando as formas coletivas e solidárias de reivindicação, a submissão das políticas sociais à lógica do mercado, o aumento do desemprego e a acentuação da competição e do individualismo (NARDI, 2006).

O modelo neoliberal aumenta em escala global o desemprego estrutural, a intensificação e precarização do trabalho, a fragmentação da classe trabalhadora e a destruição da natureza (ANTUNES, 1999). Progressivamente, o ideário neoliberal retirou direitos e precarizou os contratos de trabalho, esvaziando o alcance da representação sindical, culminando, no Brasil, em 2017 na reforma trabalhista e na liberdade à terceirização das relações de trabalho que fragilizaram os sindicatos e esvaziaram o papel de instituições protetoras dos direitos trabalhistas, a Justiça e o Ministério Público do Trabalho (PESSANHA & RODRIGUES, 2020).

E é claro que este novo cenário vai impactar os modelos de gestão do trabalho. Todas essas inovações na esfera do trabalho significam a acentuação do sofrimento do trabalhador, disfarçado por discursos e compensações amenizadoras por parte da classe dominante (GURGEL, 2010, p. 5). As empresas criaram estruturas de poder e controle para regular os processos de trabalho e a exploração do trabalhador em tempo integral, através do discurso de flexibilidade (SENNETT, 2009). Assim, através das novas tecnologias, o trabalho invade cada vez mais as demais esferas de vida do indivíduo (nos momentos com a família, de lazer etc. e a qualquer hora do dia), influenciando significativamente seus processos de subjetivação.

O processo de reestruturação produtiva incluiu novas formas de gestão do trabalho, enfatizando a competitividade, a qualidade e a flexibilização das relações de trabalho, e tem causado grandes problemas sociais, como o desemprego e a perda dos direitos conquistados pelos trabalhadores no decorrer do século XX (SANTANA, 2005).

O RH muda significativamente suas políticas e práticas para atender aos agora chamados colaboradores. Debruça-se sobre seu desenvolvimento

profissional para responder à “demanda de um super-profissional, altamente qualificado para atender às novas exigências do capital” (BORGES, 2006, p. 94), bem como passa do controle dos corpos para a “mobilização psíquica a serviço da empresa” (GAULEJAC, 2007. p. 113).

O pessoal é convidado a “pôr em coerência os planos de recursos humanos com a política, a estratégia e a estrutura da organização”. Trata-se de fazê-lo aderir à organização, de moldá-lo conforme o modelo da empresa. Flexibilidade, comunicação, reatividade, motivação, mobilidade e empenho são as palavras-chave de uma política de qualidade na gestão dos recursos humanos. São todos termos que exprimem a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço dos objetivos da empresa (GAULEJAC, 2007. p. 103).

9

Nesse sentido, a partir da década de 1990, o RH ganha um novo status nas teorias de administração e nos discursos empresariais. O RH passa a fazer parte do planejamento estratégico e participar da tomada de decisão da alta gestão; assume uma função de marketing, valorizando o trabalhador como um cliente interno que precisa estar motivado e satisfeito; adota uma mentalidade financeira, buscando aumentar a produtividade dos trabalhadores, vistos agora como capital humano; e, assume seu papel gestor, adotando a terminologia de Gestão de Pessoas (BORGES, 2006).

As políticas e práticas de RH ganham uma nova direção. As gerências de RH são convocadas a preparar e desenvolver esse novo trabalhador exigido pelo capitalismo, com características e formação mais complexas. São encarregadas também de manter um bom “clima organizacional” e de realizar trabalhos de “motivação”, de adaptação, desfazendo as possíveis “resistências às mudanças”. Ou seja, uma série de novas prescrições para essa área, bem diferentes daquelas que desempenhavam há cerca de duas décadas atrás (BORGES, 2006, p. 97).

O CONCEITO DE ATIVIDADE E A CRÍTICA ÀS CONCEPÇÕES DE BASE DO RH

Nesse percurso histórico é possível perceber os deslizamentos semânticos e a alteração nas exigências demandadas aos trabalhadores de

RH. No entanto, essas mudanças em termos de nomenclatura da área aconteceram sem, contudo, “apresentar uma sistematização teórico-metodológica e de prática profissional consistente” (BORGES, 2006, p. 13). Segundo a autora, até hoje grande parte da literatura em Gestão de Pessoas entende o ser humano como um recurso a ser gerenciado ou como alguém que precisa ser administrado ou manipulado para realizar seu trabalho. Assim, temos que:

[...] o que se vê é a demanda por uma área de RH baseada na psicotécnica e uma concepção de ser humano como um ser humano que pode ser usado, descartado, substituído como qualquer outro recurso dentro da organização. Daí, a denominação “Recursos Humanos”. (BORGES, 2006, p. 92)

Essa noção de recurso humano se torna um objeto de conhecimento e uma preocupação central da gestão, o que motiva a criação de um departamento especializado nos problemas particulares ao “fator humano” (GAULEJAC, 2007)

As práticas dos profissionais de RH se deram sempre no sentido de “adaptar” o trabalhador às necessidades do trabalho e “corrigir” as falhas advindas do “fator humano”. A ideia é de que o ser humano “falha” e o trabalho do profissional de RH seria corrigir essas “falhas” que “atrapalham” o trabalho. (BORGES, 2006, p. 92).

Como o uso que se faz da linguagem não é neutro, cabe refletir sobre suas implicações. Ackerman (1998) repudia a utilização dessa terminologia que remete à ideia de que o empregador não mantém relações de trabalho com o trabalhador, mas o possui, como a quaisquer outros meios utilizados para alcançar suas pretensões.

Para o autor, essa expressão, utilizada pelos empregadores e não pelos trabalhadores, denota uma relação de dependência e poder, na qual se “supõe que esse trabalhador, além de dar-se a ele mesmo, também abdica de uma parte de sua liberdade” (ACKERMAN, 1998, p. 214). O autor reitera sobre o absurdo de usar essa expressão em uma relação de trabalho:

A objeção é óbvia: o trabalhador é um sujeito; o recurso é um instrumento. A distância entre trabalhadores e “recursos humanos” é aquela entre uma sociedade preocupada com as pessoas e uma sociedade interessada nas coisas. Quanto aos trabalhadores, alguém é empregador. E quanto aos recursos, alguém os têm. A relação com os trabalhadores é de convivência. Com os recursos, é de uso. Por isso, considerar os trabalhadores como recursos é empobrecer dramaticamente a relação de trabalho. É retirar-lhe o mais importante que pode surgir desse vínculo pessoal que é, precisamente, a riqueza imprevisível e incomensurável que a condição humana pode gerar. Muitas políticas de trabalho atuais, no entanto, ignoram ou negam essa possibilidade. (ACKERMAN, 1998, p. 215)

E apesar disso, as ciências da gestão se pervertem construindo uma representação do ser humano como um recurso a serviço da empresa, baseadas em uma razão instrumental que busca padronizar comportamentos e eliminar toda a crítica (GAULEJAC, 2007). Ackerman (1998) afirma que esse tratamento típico de uma sociedade coisificada degrada a condição humana e transforma os trabalhadores em seres “insensíveis, mecânicos, irreflexivos, desapaixonados” (p. 216). E, depois, esse mesmo RH que trata os trabalhadores como recursos vai questionar a desmotivação dos trabalhadores, a falta de engajamento e buscar mais uma vez criar estratégias para garantir seu envolvimento subjetivo.

As concepções desse campo profissional desconsideram que o trabalho como atividade humana é um impulso de vida e saúde próprio ao ser humano (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008). Desconsideram que as prescrições do trabalho são sempre insuficientes e o trabalhador precisa investir de si e de todo seu repertório para recriar, renormatizar, ressingularizar. Nesse sentido, sob o ponto de vista da atividade:

[...] não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação. Existem, na própria atividade, reservas de alternativas permanentes que são mais ou menos contrariadas, mais ou menos desenvolvidas – eu diria de relevâncias e influências muito variáveis. Mas a ideia de atividade é sempre um “fazer de outra forma”, um “trabalhar de outra forma”. (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a, p. 35).

Entender o trabalhador como recurso é ignorar todo seu protagonismo e tudo que os sujeitos realizam para transformar o que está prescrito na atividade real de trabalho, que o trabalho só acontece porque o trabalhador investe seu corpo-si.

[...] a alteração de “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”, além de não dar conta das mudanças que estão em curso é, na verdade, mais um obstáculo epistemológico para pensar a gestão do trabalho que os humanos fazem em seu cotidiano (BORGES, 2006, p.100).

12

É preciso compreender que o trabalhador jamais pode ser alguém que age apenas de forma heterodeterminada, apenas seguindo ordens de um capataz, supervisor ou gerente ou das normas prescritas da organização, pois o ser humano sempre busca recriar e recentrar o meio a sua volta. Pois,

“cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem-sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda.” (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a, p. 31)

Com o que já foi relatado é possível entender certas práticas ainda hoje realizadas pela área. Mas por que o termo “recursos humanos” está sendo utilizado aqui? Optou-se por utilizá-lo, assim como faz Borges (2006), por ser o mais comum para identificar esta área de trabalho, mais usual para os leitores não familiarizados com o assunto, mas também fazendo a crítica à terminologia e às concepções em que se baseia.

ATIVIDADE COMO GESTÃO DE SI

As concepções hegemônicas do campo do RH entendem a gestão como uma atividade exclusiva de especialistas, como um saber especializado pertencente a uma elite tecnicista nas organizações. Novamente, essa concepção desconsidera o ponto de vista da atividade.

Pensar em uma gestão de pessoas feita por alguns "especialistas" é não levar em conta a gestão que cada um faz cotidianamente em seu trabalho. Evidencia-se a importância da gestão, mas não se evidencia o ponto principal – o de que todos fazem uma gestão do seu trabalho, ainda que nas micro-escolhas, no infinitesimal do trabalho. (BORGES, 2006, p. 99-100).

Os trabalhadores assumem a dimensão gestonária de seu fazer para dar conta das inúmeras variabilidades presentes em todo tipo de trabalho.

13

A gestão, como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e objetivos, portanto, em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição – mesmo que o seja, em parte. (SCHWARTZ, 2004, p. 23)

Outro aspecto comum advindo dessa concepção é que comumente se pensa que o RH tem o papel de gerir os trabalhadores. Muitos dirigentes e trabalhadores pensam que esta área detém o monopólio de lidar com a dimensão humana do trabalho nas organizações. Pensam: "É sobre gente? Então, é com o pessoal do RH!".

Pensamento que faz, inclusive, com que alguns gerentes se isentem de seu papel na facilitação das relações socioprofissionais, como na mediação de alguns conflitos, acionando o RH para que ele lide com a situação, muitas vezes retirando a autonomia dos próprios trabalhadores na construção de saídas para seus problemas, acreditando que a solução possa vir pronta de uma figura externa à situação.

No entanto, o que os usuários esperam é que o RH possa desenvolver uma gestão coletiva do trabalho (BORGES, 2006), valorizando o conhecimento que cada um tem de sua atividade e viabilizando as condições e recursos necessários para os trabalhadores terem maiores possibilidades de fazer um trabalho bem-feito (CLOT, 2013), a partir de sua inventividade, em consonância com sua saúde, com a construção de sentido no trabalho e com uma produção de qualidade.

O TRABALHO EM RH HOJE

Do antigo Departamento de Administração de Pessoal à atual Gestão Estratégica de Pessoas, a complexidade e ambiguidade do papel do RH foram se amplificando. A flexibilização e precarização do trabalho em curso alteram as exigências demandadas aos trabalhadores e aumentam a pressão sobre o RH, que deve não mais rodar a folha de pagamento apenas, mas também exercer uma ampla gama de trabalho imaterial.

Atualmente, são as principais subespecialidades do RH: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Benefícios e Administração de Pessoal. E a estas se somam novas atribuições, como: Gestão de Metas, Diversidade e Responsabilidade Social.

O RH opera processos distintos, complexos e interdependentes. Não lida apenas com processos administrativos e burocráticos, mas também com processos dinâmicos e de diferentes naturezas. E mesmo as tarefas burocráticas não são simples e sempre iguais, especialmente porque se dão em meio a uma relação de serviço (SALERNO, 2001), que tem características próprias e sempre traz um componente de ineditismo à operação, ligado à interação entre pessoas. Os trabalhadores precisam conjugar domínio técnico com o domínio das relações interpessoais, mobilizar suas capacidades, recursos e escolhas em situação diante de questões técnicas, éticas, jurídicas, políticas e humanas, dimensionando o tempo para um agir em competência (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010c; SCHWARTZ, 1998), o que envolve uma tensão, um debate de normas e valores.

Assim, diferente do que o pensamento dicotômico estabelece de separação entre corpo e mente, entre atividade manual e intelectual, a prática de trabalho em RH exige uma mobilização expressiva do intelecto, da cognição, da disposição mental, mesmo nas atividades ditas mais repetitivas, tanto quanto exige o engajamento de todo o corpo deste trabalhador, mesmo nas atividades ditas mais “pensantes”. As características desse trabalho, marcado por demandas intangíveis, pela complexidade,

pela diversidade de tarefas e processos e pela contradição e ambiguidade, impactam o profissional, afetam seu corpo e mente, sua saúde.

Compreender o trabalho em RH como uma atividade em relação de serviço permite visibilizar a complexidade das diferentes dimensões que possui. A dimensão do serviço “congrega aspectos físicos, cognitivos, sociais e culturais, traz no seu bojo o aspecto relacional do trabalho, uma vez que a cooperação entre o cliente-usuário-paciente-beneficiário e o agente é central” (HUBAULT, 2011, p. 125).

Dentre os aspectos físicos se destaca o contato pessoal ou verbal nas interações. A maioria das tarefas no trabalho de RH envolvem algum tipo de atendimento aos usuários, seja pessoalmente ou através das mais variadas formas de comunicação virtual. Isso explica por que ambientes de atendimento ao público se caracterizam por um nível sonoro muito elevado e, portanto, muito cansativo para os trabalhadores (HUBAULT, 2011).

Neste trabalho há também uma dimensão de cuidado, cuida-se da vida funcional dos trabalhadores, mas também, de sua saúde física, emocional e mental no trabalho. Para Soares (2012), que estuda o trabalho de cuidado, há ainda uma dimensão sexual nas atividades de serviço, uma utilização do corpo através do contato entre quem produz e quem recebe o serviço. Essa dimensão também contempla a necessidade de certo modo de apresentação pelas trabalhadoras, que muitas vezes precisam oferecer uma imagem agradável na realização de sua atividade, ao mesmo tempo em que se exige delas discrição (SOARES, 2012).

No trabalho em RH não há necessidade do contato corporal para a realização do atendimento, apesar de que um aperto de mão, um toque no ombro para confortar em um momento difícil ou até mesmo um abraço em determinadas situações, seja possível na cultura brasileira. No entanto, as exigências com relação à aparência das trabalhadoras certamente são um componente importante. Além disso, por ser um ambiente feminizado, pode-se inferir que não devem ser poucos os casos em que as trabalhadoras precisam responder a investidas de assédio moral e sexual.

No trabalho de RH, a dimensão cognitiva se apresenta no conhecimento das legislações, dos procedimentos e de todas as relações formais de governança, bem como de todas as dinâmicas informais de organização e de relações entre diferentes áreas, equipes etc. Saber ler os códigos da instituição, conhecer os atalhos para a solução de problemas, ter os contatos para acionar nos momentos necessários, é uma gama de conhecimento muitas vezes não decodificado do trabalhador.

Quanto ao aspecto relacional, segundo Soares (2012), uma característica fundamental do trabalho no setor de serviços é a interação entre os trabalhadores e os indivíduos para quem se produz o serviço. Nesse sentido, a organização e seus trabalhadores buscam se adequar ao comportamento do usuário. Segundo o autor, dessa interação pode se desenvolver toda uma história em comum que vai ensejar ainda outras interações futuras. O autor faz questão de destacar que com os processos de precarização do trabalho essas relações são prejudicadas.

Soares (2012) também destaca como parte importante do aspecto relacional as qualificações sociais necessárias para o bem fazer, como a diplomacia e outras destacadas a seguir:

Outras qualificações sociais importantes são mobilizadas na interação entre quem cuida e quem é cuidado. Por exemplo, a capacidade de guardar o adequado equilíbrio na interação, um aspecto importante para preservar a comunicação, a escuta. Temos ainda a paciência, a capacidade de manter o controle emocional, de não perder a calma, ao longo do tempo. Devem-se tolerar erros, fatos indesejados, inesperados, incômodos, assim como a obstinação do outro. Trata-se de ser perseverante, escutar com calma e agir com tolerância. (SOARES, 2012, p. 47)

Além destas o autor cita um conjunto de qualificações associadas à atenção para com o outro, importantes para a manutenção da interação. Todas estas qualificações se enquadram nas exigências do trabalho em serviço como um todo e são de difícil mensuração e avaliação, aprendidas na prática e nos processos de socialização.

Tais qualificações são fundamentais no trabalho em RH, é preciso ter paciência para tirar dúvidas sobre o pagamento de um benefício, por exemplo, ou apresentar diplomacia ou “jogo de cintura” para mediar um conflito entre colegas de trabalho ou entre trabalhadores e gestores. É preciso saber ouvir quando um trabalhador traz seus problemas pessoais que estão afetando sua concentração ou produtividade no trabalho. É preciso manter a calma e o equilíbrio mesmo quando um profissional ou um gestor chega exasperado e com disposição para atacar. Então, a dimensão relacional é fundamental para o trabalho em RH.

A dimensão emocional apontada por Soares (2012) considera o trabalho como palco da (re)produção de diferentes emoções.

[...] podemos ter medo de sofrer um acidente, de adoecer por causa do trabalho, de perder o emprego; sentimo-nos satisfeitos e orgulhosos quando julgamos ter feito um bom trabalho; experimentamos raiva em face de uma injustiça praticada no ambiente de trabalho; recebemos com alegria a notícia de uma promoção. Com sua infinidade de manifestações, a dimensão emocional impõe uma maior complexidade das análises do trabalho, bem como de suas relações com a saúde física e mental. (SOARES, 2012, p. 48)

Para o autor a dimensão emocional ajuda a ter uma melhor compreensão do trabalho real, da organização e da saúde no trabalho, afinal o trabalho exige uma gestão da expressão das emoções, tanto das próprias para poder compreendê-las, avaliá-las e geri-las, quanto dos outros para poder realizar o trabalho satisfatoriamente. Os trabalhadores devem saber o sentimento requerido e apropriado em cada interação e se conformar a ele e muitas vezes o sentimento é prescritivo, como quando é apropriado sorrir, ainda que sem vontade (SOARES, 2012).

Segundo o autor, a gestão dessas emoções pode ter consequências nefastas para a saúde, sobretudo a mental. Dividir-se entre emoções contraditórias, entre o que se sente e o que se deve demonstrar, pode ser uma fonte importante de estresse. No trabalho em RH, é preciso demonstrar

simpatia, afeto, ser cortês, sorrir independentemente de estar com raiva, frustrada, ansiosa ou esgotada após um longo e estressante dia de trabalho.

Na produção de um serviço, o trabalhador precisa mobilizar uma série de habilidades e desenvolver competências, desde as mais técnicas até as afetivas e subjetivas, que envolvem às relações sociais e à história de vida do trabalhador. Pode se dizer que o serviço demanda recursos organizacionais e pessoais dos trabalhadores (ROOSLI e MANSANO, 2016). Para as autoras, o serviço mobiliza os agentes, seus corpos, suas redes sociais, afetivas e de confiança e suas disposições de agir.

DRAMÁTICAS DO USO DE SI

Considerando que a atividade é uma recriação permanente das normas, Schwartz afirma que “o trabalho nunca é pura execução” (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010b, p. 189). Então, mesmo o trabalho mais mecânico comporta subjetividade e inventividade, na medida em que sempre há criação, produção de algo novo. O trabalho não é uma “simples submissão a procedimentos” (p. 189), até porque isto seria invivível, conforme diz Schwartz, bem como “cada um procura no trabalho o equilíbrio aceitável entre uso de si requisitado e o consentido” (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010b, p.198).

“Toda atividade de trabalho é sempre, em algum grau, descritível, por um lado, como seguimento de um protocolo experimental e, por outro, como experiência ou encontro. Isso nos parece estar no princípio mesmo de todo processo ergológico” (SCHWARTZ, 1998, p. 7). Assim, todo trabalho tem um duplo aspecto, aquilo que nele é previsível, mas também aquilo que escapa a qualquer definição, um modo de ser/fazer que se constitui no ato do ser humano com seu trabalho.

Então, a atividade não é antecipável, pois o trabalho nunca é feito de antemão. O risco está sempre presente, o que coloca o sujeito em uma dramática do uso de si, na medida em que precisará fazer inúmeras

escolhas (microgestões) a partir de seus valores e experiências e assumir suas consequências (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a). As dramáticas do uso de si no trabalho remetem à confrontação em momento particular, no qual tentamos encontrar uma solução, com toda a nossa história (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010c).

E, como já dito, o nascimento do RH se situa na tensão entre capital e trabalho com o principal objetivo de regular e controlar os trabalhadores. Apesar de sua atividade estar voltada aos seus usuários, ela precisa resguardar os interesses da organização. Com isso, são gerados modelos de gestão da força de trabalho, políticas e práticas muitas vezes contraditórios, o que gera certa dubiedade sobre o papel da área na mediação entre organização-trabalhador. Essa dubiedade chega a provocar em certas situações dúvida entre os usuários se podem confiar no RH (GREEN, 2021).

E, por isso, os trabalhadores de RH atuam em contextos contraditórios e vivem em ambiguidade. Gaulejac (2007) aponta que se implementam práticas de gestão que incentivam o individualismo, principalmente em termos de competição e diferenciação por desempenho, a Gestão de Metas ou Gestão do Desempenho, ao mesmo tempo em que se incentivam a participação em grupo e a cooperação. Ou ainda, busca-se uma cultura de alto desempenho, enquanto se banaliza o esgotamento profissional, o estresse e o sofrimento no trabalho.

A gestão inserida em contexto capitalista demanda dos profissionais de RH soluções que passam pela individualização, pela culpabilização dos indivíduos pelos seus problemas de saúde e trabalho. Por exemplo, quando um trabalhador entra em um quadro de depressão, pode-se buscar como solução apenas seu afastamento (deve ser uma pessoa “frágil”, que não consegue lidar com as pressões do trabalho). Ou quando uma equipe de trabalho passa por problemas, pode-se fazer um treinamento para que eles “aprendam” a trabalhar em equipe.

Exigem-se soluções mágicas, milagrosas, que não questionam a centralidade do trabalho na determinação do processo saúde-doença dos

trabalhadores. Nesse sentido, muitos desses profissionais se deparam com uma vida contrariada (CANGUILHEM, 2009) no trabalho na medida em que suas ações por vezes são contrárias aos próprios valores, gerando sofrimento, como no exemplo citado por Gaulejac (2007) em que um diretor de recursos humanos precisa despedir um profissional, apesar de não concordar:

[...] foi contratado para o posto de diretor de recursos humanos por causa de suas qualidades de saber ouvir, de sua franqueza, de seu gosto pela relação. [...] Alain percebe a magistral distância entre aquilo que lhe é pedido e aquilo em que acredita [...] A ordem do comitê de direção põe em questão os fundamentos de sua ética, de sua adesão à empresa, do sentido que ele dá a seu trabalho. Como conservar a autoestima quando devemos realizar atos contrários a nossos valores? Como respeitar aqueles que pedem a vocês coisas que não são respeitáveis? (p. 30)

Isto é, deseja-se que as pessoas mudem, sem que o processo de trabalho seja questionado ou transformado. Assim, a expectativa sobre a atuação dos profissionais de RH, com ações paliativas, mas que não atuam sobre as condições e organização do trabalho, pode gerar angústia e desmotivação, pois tem-se a impressão de estar “enxugando gelo” a todo momento, afetando diretamente sua saúde, as relações de trabalho e a qualidade do serviço a ser prestado aos demais trabalhadores da instituição.

As grandes contradições da gestão do trabalho em um mundo capitalista vão se manifestar até nas pequenas questões e decisões que se apresentam no cotidiano de trabalho. Eis um exemplo simples, um processo aparentemente de cunho administrativo e corriqueiro de marcação de férias: uma trabalhadora procurou o RH para alterar suas férias e, para justificar o pedido fora da antecedência regular que essa operação requer e imprimir certa urgência no atendimento, explicou que sua filha estava doente fora do país e precisava de seus cuidados. Apreensiva, a trabalhadora começou a chorar e a profissional do RH conversou e a consolou enquanto realizava o trâmite no sistema.

Nesse tipo de situação, em que a participação do outro na produção do serviço aumenta as imprevisibilidades, um atendimento que poderia ser finalizado em minutos pode levar horas. Porque, para além do conhecimento do sistema, dos códigos a serem utilizados, das regras e legislações envolvendo o benefício de férias, está em jogo também uma dimensão da atividade que envolve escuta, empatia, acolhimento, cuidado, ao mesmo tempo em que não se pode perder de vista a eficiência, pois pode haver outros esperando atendimento.

E esse debate interno, a condução da situação e os efeitos sobre a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras são sempre singulares. Será que a profissional se sente preparado para exercer essa acolhida? Será que tem condições materiais e psicológicas para isso? E se a profissional considera a acolhida importante, mas a chefia ou a organização do trabalho impedem essa atividade? E se houver pressão sobre o tempo de atendimento, uma meta do número de pessoas a serem atendidas por dia, que restrinja as possibilidades do atendimento? Quais modos de agir são desenvolvidos para lidar com essas ambiguidades?

Entre os valores de mercado e os valores do bem comum, entre os valores dimensionados e não dimensionados (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008), o trabalhador está sempre em uma dramática questionando as normas e as colocando à prova em função de seus próprios valores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias e o discurso gerencial tradicional e hegemônico na formação da área muitas vezes não dão conta da realidade de trabalho encontrada pelos profissionais de RH. Nesse sentido, cabe uma reflexão que permita ressignificar o trabalho de RH, analisando criticamente os conceitos, o arcabouço teórico-prático e os valores em que essa atividade se assenta.

Entende-se que o ponto de vista da atividade permite um olhar à lupa para as tarefas atribuídas a essa categoria profissional e que por sua

apreciação do trabalho como atividade singular, enigmática e complexa pode trazer à cena toda sua variabilidade em relação às prescrições e todos os engendramentos do trabalhador para realizar um trabalho bem-feito, bem como explicitar como isso afeta a sua saúde, seu trabalho e sua relação com o coletivo.

Dependendo dos recursos para a ação, por vezes, estes profissionais podem sofrer angústia por não darem conta das diferentes tarefas ou podem ficar abalados quando seus valores pessoais se contrapõem às políticas da organização ou às pressões de eficiência e tempo. Assim, é de fundamental importância dar visibilidade a esse trabalho, contribuindo para a emergência de narrativas que externalizem os modos de agir, as estratégias e os valores envolvidos, fortalecendo esse coletivo e ampliando seus recursos para agir, na perspectiva de promoção da saúde dos trabalhadores.

A partir de um dispositivo formativo orientado pela abordagem ergológica, é preciso buscar novas práticas e estratégias, que permitam um reposicionamento das demandas que se apresentam, apostando no coletivo de trabalho, na ampliação de sua potência para aumentar as margens de ação em busca de saúde. É preciso construir, com a experiência, com a formação e com o coletivo, os modos de agir necessários para lidar com as variabilidades do trabalho real, especialmente com os novos desafios trazidos pela ampliação do trabalho remoto e plataformizado. E a Ergologia pode oferecer recursos para ampliar o repertório dos trabalhadores, potencializando a vitalidade dialógica desse coletivo de trabalho.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, Mário E. Brevíssima reflexão sobre a formação profissional na cultura dos “recursos humanos”. In: DIEESE (org). **Emprego e desenvolvimento tecnológico: Brasil e contexto internacional**. Dieese: São Paulo, 1998, p. 211-220.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre afirmação e negação do trabalho. 1 ed. São Paulo: Editora Boitempo, 1999.

BORGES, Maria Elisa. **O RH está nu**: tramas e urdiduras por uma gestão do trabalho. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CANGUILHEM, Georges. **O Normal e o Patológico**. 6 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CLOT, Yves. **Trabalho e poder de agir**. Tradução: Guilherme João de Freitas Teixeira e Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

CLOT, Yves. O ofício como operador de saúde. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v.16, n. spe, p. 1-11, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172013000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 set. 2022.

DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. P. 47-87.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trab. educ. saúde** (Online), Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462011000400003>. Acesso em: 02 set. 2019.

DURRIVE, Louis.; SCHWARTZ, Yves. Glossário da ergologia. **Laboreal**, v. 4, n .1, p. 1-11, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/laboreal.11665>. Acesso em: 10 ago. 2021.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GREEN, Alison. **Everything You Should Know Before Talking to HR About a Problem at Work**. 22 set. 2021. Disponível em: <<https://www.vice.com/en/article/akgmnj/everything-you-should-know-before-talking-to-hr-about-a-problem-at-work>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

GURGEL, Cláudio. Graduação em Administração Pública – pode-se formar um servidor público? **Temas de Administração Pública**. ed. especial, v. 1, n. 6. Araraquara. 2010.

HARVEY, David. A compressão do tempo-espaço e a condição pós-moderna. In: **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1989. p. 257-276

HUBAULT, François. Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço. In: SZNELWAR, Laerte I. (Org.). **Saúde dos bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011, p.125-149.

KREIN, José Dari.; MANZANO, Marcelo; TEIXEIRA, Marilane. **Utopias do trabalho**: desafios e perspectivas para o pós pandemia. Friedrich Ebert Stiftung. Dez/2020.

MONTMOLLIN, Maurice de. **A psicotécnica na berlinda**: uma autocrítica da psicologia industrial. Rio de Janeiro, Agir, 1974.

NARDI, Henrique Caetano. **Ética, trabalho e subjetividade**: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PAULA, Marcos Júnior de Moura; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Transformação da Gestão: dos recursos humanos à gestão de pessoas. In: Soboll, Lis Andrea; Ferraz, Deise Luiza da Silva (Org.). **Gestão de Pessoas**: armadilhas da organização do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. p.1-15.

PESSANHA, Elina; RODRIGUES, Maria Cristina. No olho do furacão: A ação sindical possível em tempos de covid-19 – o caso Sinttel-Rio. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social** – Rio de Janeiro – Reflexões na pandemia, 2020. Disponível em: <https://www.reflexpandemia.org/texto-12>. Acesso em: 15 jun. 2021.

ROOSLI, Ana Cláudia Barbosa da Silva; MANSANO, Sonia Regina Vargas. A dimensão serviço no trabalhar: uma análise crítica. In: **XI SEPECH**, 2016, Londrina. Anais do XI SEPECH. Londrina: Sepech, 2016. v. 1. p. 1100-1109.

SALERNO, Mário Sérgio. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviço. In: SALERNO, Mário Sérgio (Org.). **Relação de Serviço**: produção e avaliação. São Paulo: SENAC, 2001. p. 9-22.

SANTANA, Marco Aurélio. O mundo do trabalho em mutação: as reconfigurações e seus impactos. **Cadernos IHU Ideias**, ano 3, n. 34, 2005. Disponível em:

<https://ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/034cadernosihuideias.pdf>. Acesso: 01 Junho 2021.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade** [online]. 1998, v. 19, n. 65, p. 101-140. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000400004>>. Acesso em: 30 set. 2021.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO et al. (Orgs.) **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 23-33.

SCHWARTZ, Yves. Anexo ao capítulo 1. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, L. (Org.). Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 37-46.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Yves; Yves; DURRIVE. **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2.ed. Niterói: EdUFF, 2010a, p.25-36.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Yves; Yves; DURRIVE. **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2.ed. Niterói: EdUFF, 2010b. p. 189-204.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Técnicas e competências. In: SCHWARTZ, Yves; Yves; DURRIVE. **Trabalho & Ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. 2.ed. Niterói: EdUFF, 2010c. p. 85-102.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SOARES, Ângelo. As emoções do care. In: HIRATA, Helena S.; GUIMARÃES, Nadya Araújo (org.). **Cuidado e cuidadoras**: as várias faces do trabalho do care. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. p. 44-59.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

WOOD JR, THOMAZ. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 1992, v. 32, n. 4, p. 6-18. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901992000400002>>. Acesso em: 30 set. 2021.