



## COMO ABORDAR UMA SITUAÇÃO DE TRABALHO EM FORMAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA ERGOLÓGICA?<sup>1</sup>

*How to address a work situation in training from  
a ergological perspective?*

*Comment aborder une situation de travail en formation  
dans une perspective ergologique ?*

Louis Durrive<sup>2</sup>

### RESUMO

Partindo de uma situação de trabalho, a abordagem ergológica permite distinguir dois níveis de abordagem de uma só realidade: um deles inscrito no muito local e no muito atual, e o outro que relembra constantemente as normas antecedentes, o plano geral. Distinguir estes dois níveis (ancoragem e referenciamento) permite em seguida, o reencontro da dialética dos mesmos, e de se tirar partido na formação profissional.

**Palavras-chave:** Formação. Situação de trabalho. Impossível. Invivível.

### ABSTRACT

Starting from a working situation, the ergological approach allows characterizing two levels of approaching a single reality: one that fits the very local and very present, the other one that recalls constantly antecedent norms, on a general level. Distinguishing these two levels (anchoring and referencing) allows finding their dialectics and taking advantage of it in professional training.

**Keywords:** Training. Working situation. Impossible. Unsustainable.

### RÉSUMÉ

En partant d'une situation de travail, l'approche ergologique permet de distinguer deux niveaux d'approche d'une seule réalité : l'un qui s'inscrit dans le très local et le très actuel, l'autre qui rappelle constamment les normes antécédentes, au plan général. Distinguer ces deux niveaux (ancrage et repérage) permet ensuite de retrouver leur dialectique et d'en tirer parti en formation professionnelle.

**Mots clés:** Formation. Situation de travail. Impossible. Invivable.

---

<sup>1</sup> Texto publicado, originalmente, sob o título *Comment approcher une situation de travail en formation dans une perspective ergologique?*. **Ergologia**, 2013, número 10, pp.131-141. Tradução: Sara Arruda de Oliveira, graduanda em Letras – UFPel; Gilson Hartwig Junior - graduando em Letras – UFPel; Renata Lopes Araujo – UFPel; Dante Diniz Bessa – UFPel. Revisão técnica: Daisy Moreira Cunha – UFMG.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências da Educação. Université Louis Pasteur (e-mail : [louis.durrive@unistra.fr](mailto:louis.durrive@unistra.fr)). Renata Lopes Araujo – UFPel;. Revisão técnica: Daisy Moreira Cunha – UFMG. – Strasbourg I.

Como compreender uma situação de trabalho? Como apreender a sua dialética fundadora, “impossível–invivível”? Como colocar em evidência os debates de normas que caracterizam a atividade? A partir daí, como traduzir em palavras os pontos de vista que nela se manifestam?

## EVIDENCIANDO OS DEBATES DE NORMAS

Na linguagem da fotografia, dizemos que é preciso jogar com a profundidade do campo. Ao nos distanciarmos do momento ativo do trabalho, podemos descrever a situação em termos gerais, em jornada ou semana típicas, por exemplo. Ao contrário, quando nos aproximamos das arbitragens do trabalho, no espaço e no tempo, descrevemos a situação em sua singularidade: um dia real, com uma data e um local precisos. Obtemos, assim, dois discursos muito diferentes, mas que se referem à mesma realidade, pois é apenas a perspectiva que muda. O caminho que preconizamos alterna “referenciamento”<sup>3</sup> (*repérage*) e “ancoragem” (*ancrage*), correspondendo exatamente à confrontação de dois discursos: o da desaderência e o da aderência.

O exercício de referenciamento-ancoragem é um artifício, na medida em que as duas abordagens da realidade estão intimamente relacionadas no agir cotidiano. A fim de tornar o debate de normas visível, durante a análise separamos o que a vida real confunde. Na ancoragem, abordamos com clareza os aspectos que constituem as normas antecedentes em nosso trabalho, ao passo que essas normas só tomam forma em nossas renormalizações: para serem efetivas, as normas têm de se sustentar nos homens que são, naturalmente, seres normativos. As normas antecedentes, estabelecidas em desaderência, precipitam-se pelas renormalizações, decididas na aderência. Esse encontro gera debates imperceptíveis, debates de normas, que existem em uma tensão invisível e, no entanto, permanente.

Mas, por que falar de tensão?

Por definição, a norma antecedente é anônima: não privilegia ninguém, não considera nenhuma posição particular. Sua força está em ser exatamente o produto de uma neutralização dos pontos de vista. Por outro lado, a renormalização é, integralmente, a expressão de um ponto de vista. É o resultado de uma tomada de posição, de um engajamento. A renormalização rompe a neutralidade da norma organizadora, que precede e torna a atividade possível. São dois movimentos, em sentido contrário, um mais distante e outro mais próximo em relação às arbitragens da atividade. É por isso que nos referimos à tensão. No fundo, em razão desse esforço ininterrupto, a atividade revira a norma como se revira uma luva: a norma era antecedente, é preciso atualizá-la; ela era anônima, é preciso personalizá-la.

Reencontramos, inevitavelmente, a dialética “impossível–invivível (impossible–invivable)”. É impossível para uma norma, que é o produto de uma neutralização (que é uma cisão radical em relação aos pontos de vista), ter um efeito mecânico na história humana, visto que obriga a decidir continuamente e, portanto, a tomar partido, a não permanecer neutro. Mas este impossível é também invivível, na

---

3 O termo francês *repérage* remete, em português, a localização e a identificação, termos que não traduzem plenamente o sentido que o autor procura produzir no texto. Algumas traduções utilizam os termos reconhecimento, balizamento, contextualização. Nós optamos pelo termo “referenciamento”, que remete ao conjunto de coordenadas, ao mapa, às linhas de uma situação geral: forma, dimensão e localização. Nesse sentido, entendemos, o termo “referenciamento” forma um par dialético mais fluido com o termo “ancoragem”.

medida em que nenhum ser humano poderia agir sem se envolver, sem exprimir um ponto de vista, sem colocar seus próprios atos como centro de interpretação, de decisão. A articulação impossível-invivível desencadeia uma espiral infinita, a matriz da história humana: diante do impossível com o qual cruza o esforço de conhecer o invivível por antecipação – que é a manifestação de um esforço imperioso de viver – um ser humano aumentará, com suas iniciativas, o fosso entre o previsto e o real. O esforço para conhecer é, desse modo, forçado a tomar impulso para superar o novo “impossível”. E assim continuamente...

Para melhor compreender esta dialética sutil, basta visualizar a distância entre o prescrito e o real e formular uma hipótese: se a humanidade fosse confrontada apenas com esse fenômeno da distância e não com os dois evocados anteriormente, então, o poder de antecipação por meio do conceito regularia seu atraso com relação à realidade! Mas não é este o caso, uma vez que a distância recomeça continuamente, provocada pelo “invivível” ou, em outras palavras, pela iniciativa humana, tão inelutável como indispensável...

Quando confrontamos os dois discursos, constatamos ao mesmo tempo suas semelhanças e diferenças. Trata-se exatamente de uma mesma realidade de trabalho, mas que é relatada segundo dois registros distintos. O referenciamento faz o inventário dos componentes da situação, a distância do momento a viver. É a letra, por assim dizer, em oposição ao espírito desta mesma situação, apreendida pela ancoragem mais próxima das decisões a tomar. O espírito: nós o interpretamos como o momento real de trabalho, que não é neutro, mas, sim, fortemente investido pelos valores em um debate de normas. Só quem vive a situação pode ali captar as verdadeiras implicações que dela se depreendem. Na urgência para tomar uma decisão, certamente, o planejamento tem um papel importante, mas não faz tudo – pois é o ser da atividade que faz a gestão da distância em relação ao trabalho efetivo. A tarefa deve ser realizada, aqui e agora, na única realidade que existe, a realidade humana – e isto aponta para o que denominamos serviço, no sentido de uma obrigação para com os outros, de um compromisso de si, de um “uso de si mesmo” para si e em função dos outros que, inevitavelmente, jogará alguma luz à tarefa, uma vez traduzida em atos concretos.

Dizemos que ser competente é conseguir realizar a tarefa solicitada não de forma absoluta, mas no serviço que deve ser realizado, aqui e agora, considerando alguém que não está presente, ou que está ocupado, procurando uma alternativa, uma saída, por vezes imperfeita, mas que se compreende apenas nas muitas dimensões da situação vivida. Quando encontra o serviço e investe nele, a tarefa não sai ilesa, uma vez que - como toda norma antecedente - passa por uma tradução local, através de um ponto de vista. Aí está a fonte dos saberes da experiência que, se aplicáveis e visíveis, podem instruir a norma organizadora e contribuir para uma melhor vivência no trabalho.

Com o referenciamento são traçadas as grandes linhas de uma “situação geral”. Esta última expressão expõe, entretanto, uma contradição nos termos. De fato, uma situação só pode ser singular, pois é impossível agir “no geral”. Ao agir, inscrevemo-nos necessariamente naquilo que é muito local e muito atual. Por outro lado, o agir não pode ser improvisado, pois agimos em relação a algo, a normas sociais preexistentes – algo que o referenciamento recupera oportunamente. Referenciamento e ancoragem se apoiam mutuamente, sua distinção facilita a reconhecimento das limitações, aquilo a que estamos parcialmente sujeitados no agir – e, simultaneamente, aquilo de que

tentamos nos livrar por meio de nossas microiniciativas, as quais se tornam ponto de apoio e, ao mesmo tempo, ponto de resistência.

Outra relação tensa entre o referenciamento e a ancoragem é o tempo. No referenciamento, que é uma descrição do ambiente e das limitações do trabalho, o tempo é o do relógio. Questão de medida e magnitude em relação a uma unidade legal, o tempo neutro serve para a quantificação, para a gestão anônima. É dividido em horas, minutos e segundos. Na ancoragem, apoiamo-nos de fato nesse relógio, porque ele funciona como uma norma antecedente na situação considerada. Mas é para melhor visualizar, a partir dele, o “tempo ergológico”, que está longe de se reduzir ao que os psicólogos chamam de tempo subjetivo ou qualitativo, a impressão de duração ou, contrariamente, de brevidade, segundo o grau de concentração.

O tempo ergológico vai muito além, é o tempo da atividade, um tempo axiológico. Atuo em um momento determinado, em uma temporalidade que ultrapassa o instante exato que vivo, pois o presente real atravessa o futuro tanto quanto o passado próximo. Minhas arbitragens considerarão o “passado persistente”: a herança dos atos realizados por aqueles que me precederam logo antes que eu interviesse; e também o “futuro iminente”, uma vez que meus atos são orientados pelo que eu deveria esperar, pouco depois de ter agido. A isso se adiciona o “presente simultâneo”: atuo em função do que os outros fazem no mesmo momento em que eu ajo.

A menor das minhas ações me coloca, dessa forma, em uma configuração original de três tempos gramaticais, reorganizando as cadeias de causas e efeitos. E, acima de tudo, apenas com a minha presença vou redesenhar as alternativas contidas na situação, que é composta por um real que pesa com sua inércia e, ao mesmo tempo, por uma realidade sobre a qual tenho controle, na medida em que a represento para mim. Segundo minha posição valorativa, posso orientar para um sentido ou para outro o trajeto dos acontecimentos. Posso tentar retomar a iniciativa sobre as determinações. Trarei à tona o que é e continuará sendo um limite, mas que se tornará, para mim, uma oportunidade. Então, atribuo certo sentido ao devir e, assim, faço história.

Essa é, em poucas palavras, a situação mista em que me encontro quando estou em atividade. Posso visualizar um triângulo (em oposição ao simplismo do homem isolado diante de uma tarefa isolada). Tenho certa quantidade de saberes; é a parte da realidade que eu domino. No entanto, isso não é suficiente, porque estou imerso na realidade do momento, que terei de avaliar: o saber que tenho será uma ajuda preciosa, nunca uma solução milagrosa. Em sua densidade, o real não se limita ao que o saber foi capaz de apreender e ao que chamamos de realidade. O real também é aquilo que resiste a mim em meu confronto com o mundo - as limitações atuais e que escaparam aos saberes da antecipação. Enfim, o real abarca também a relação com outrem, que molda o momento do trabalho. É de fato a mediação com os outros que faz com que, para mim, o momento de afrontar a realidade tome a forma de um acontecimento, abranja uma temporalidade (com a densidade acima mencionada: a sobreposição dos tempos). Sem os outros, não haveria tempo coletivo, nem história, nem atividade.

Portanto, o triângulo que visualizo começa pelos outros: parto desse vértice geométrico em direção às duas outras extremidades. Por um lado, em direção ao mundo material, “inumano” no sentido de se apresentar sem um ponto de vista, neutralizado: é aqui, por exemplo, que encontrarei a tarefa, como convenção anônima e distanciamento teórico. Por outro lado, em direção ao indivíduo; aquele que age, que toma iniciativas, aquele que estará em “debate de normas” para

encontrar um resultado. Resultado que tem dupla exigência: a exigência de utilidade, horizontal em meu triângulo, que consiste em prestar serviço aos outros, que vem ao encontro daquele que trabalha, com ampla variabilidade; e também a exigência de conformidade, vertical em meu triângulo. Em outras palavras, a realização da tarefa solicitada, apesar da infinita variabilidade provocada pela presença do outro.

## **DO ESCLARECIMENTO SOBRE A ATIVIDADE AO TRANSPOR EM PALAVRAS OS PONTOS DE VISTAS**

Quais são as nossas recomendações concretas para abordar uma situação de trabalho, sem trair em demasia sua complexidade e, quando possível, abrir caminhos para melhorá-la?

Primeiro, deixamos a atividade emergir, ao mesmo tempo em que seus elementos vêm à tona:

- a) o referenciamento corresponde ao inventário (jamais exaustivo, evidentemente) das normas antecedentes e anônimas, que definiram a estrutura principal da situação de trabalho – e o esboço das condições locais, espécie de plano resumido, pode muitas vezes ser um apoio de primeira linha para encorajar quem dá as explicações.
- b) a ancoragem vem a ser a narrativa de uma sequência real de trabalho, respeitando a cronologia, posto que esta serve de referência para acompanhar a sucessão dos acontecimentos e restitui as condições das arbitragens.
- c) o cruzamento entre referenciamento e ancoragem deve ser contínuo: não se trata de passar de uma à outra como se vira uma página, pois a atividade constitui um vai e vem contínuo entre norma e renormalização.

Tal como o entrelaçamento de fios em um tear - trama e cadeia, os dados do referenciamento e da ancoragem se entrecruzam continuamente. O resultado disso é oferecer aos protagonistas a oportunidade de reconstituir seu ponto de vista, que sempre esteve ali, mas não foi formulado. Esse ponto de vista é, precisamente, o debate de normas. Aí está, sem dúvida, a originalidade e o benefício real do exercício, em relação a outras abordagens da análise do trabalho que se baseiam na observação da diferença entre o prescrito e o real. Essa diferença evidencia as renormalizações ou, em outras palavras, as maneiras de executar as ações que foram adotadas por uma pessoa real, como resultado de uma arbitragem em uma determinada situação.

Além disso, o debate de normas permite entrever as possibilidades que essa arbitragem oferece, ou o modo como a pessoa pode considerar o exercício de sua normatividade, seu poder normativo, em aderência ao *hic e nunc*. A apreensão de um poder de agir negociado, não genericamente, mas em uma situação bem identificada, no duplo sentido de nomeada e normatizada, e tem a vantagem de fornecer pontos de apoio num campo de limitações realmente levadas em consideração, criando verdadeiras “reservas de alternativas”, para usar a expressão de Yves Schwartz.

Depois, para discutir o ponto de vista, que agora está disponível em palavras, devemos nos lembrar do seguinte princípio: cada um têm suas razões, mas não estão necessariamente corretas. O esquema do triângulo da atividade é uma ferramenta pertinente para uma problematização dos pontos de vista. Não nos referimos a três pontos isolados que poderíamos aproximar, mas, sim, à figura triangular, o que

indica a solidariedade dos três vértices. É impossível considerar um deles sem levar em conta os outros dois: a atividade é a confrontação de (1) uma pessoa real (2) no mundo real que a ela se opõe, mas uma confrontação que essa pessoa não pode realizar sem (3) a mediação de outros.

1) Entramos sistematicamente no triângulo pelo polo de Outrem. “Os outros” são o fundamento, a razão de ser de uma atividade, ao mesmo tempo seu ponto de partida e de chegada. O esquema tayloriano, ao contrário, acostumou-nos a considerar o indivíduo diante de sua tarefa: contudo, essas são apenas ficções se colocarmos “os outros” entre parênteses. Os outros são a fonte da norma e do valor.

É por essa razão que a realidade humana do serviço é, para nós, o começo de uma reflexão sobre a atividade. Convém partir daí numa discussão entre os protagonistas de uma situação de trabalho, começar de modo global pelo serviço que foi prestado coletivamente, para então chegar aos poucos nas missões individuais. O olhar será renovado, uma vez que o sentido da atividade não se encontra no face-a-face entre o indivíduo e sua tarefa, mas no cara-a-cara com o outro.

2) O polo do Si: onde a questão fundamental é saber quem age. Alguns consideraram que poderíamos postular um sujeito previamente constituído, espécie de sujeito todo-poderoso, que precederia seu ato, sobre o qual teria domínio prévio. O Outros, ao contrário, entenderam o ator como produto de suas determinações, sendo, portanto, posterior ao ato, como um espantalho que interiorizaria as influências que recaem sobre ele. E se nos limitarmos ao próprio ato, ao invés de pensar no que o precede ou sucede? Yves Schwartz (2000) menciona um enigmático “corpo-si”, uma subjetividade que se constituiria ao longo de sua atividade, de sua experiência normativa, incorporando a infinidade de seus debates de normas.

Com efeito, convém lembrar que o agir é sempre uma prova: num campo de limitações que nunca o deixam, o ser da atividade está parcialmente alienado por aquilo que o determina, mas procura sempre retomar a iniciativa. No mínimo, deseja se estabelecer como sujeito de suas próprias normas, como diz Canguilhem (1995). Na medida em que sua individualidade pode ser compreendida como sua maneira de confrontar as normas: de um lado, sedimentação de uma personalidade, um “*idem*” que constitui a continuidade de uma pessoa; mas, ao mesmo tempo, abertura desta personalidade ao devir, à alteridade, um “*ipse*” que reflete um ser de mudança.

3) Finalmente, em nosso triângulo, o terceiro polo representa o real, o mundo que manifesta sua presença através de sua resistência e, portanto, de maneira negativa, uma vez que não temos acesso direto a ele; mas também de maneira positiva, por meio daquilo que compõe a realidade. Dito de outra forma, é a parte do real que conseguimos representar para nós mesmos. É aqui que precisamos situar as tarefas, as dificuldades objetivas de dominá-las e a variabilidade provocada pelos fardos do mundo material.

Contudo, é evidente que não se pode conceber a separação deste polo dos outros vértices do triângulo. Por exemplo, em um serviço hospitalar, quando um elevador de pacientes está teoricamente disponível, mas em realidade sendo usado por alguém, a pessoa envolvida na situação se vê obrigada a imaginar outras soluções para deslocar o paciente. Essa afirmação, por si só, apresenta o fluxo das limitações entre os três vértices de nosso triângulo.

Problematizar um ponto de vista também significa reintroduzir o ponto de vista dos outros, relacionando o que cada um percebe de forma isolada ou compartimentada.

## REFERÊNCIAS

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 4ª. edição ampliada. Tradução: Maria Thereza Redig Barrocas. Revisão técnica: Jorge Costa e Silva. Rio de Janeiro: Florence Universitária. 1995.

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J., KERGUELEN, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. São Paulo: Edgard Blücher / Fundação Vanzolini, 2001.

SCHWARTZ, Yves. **Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe**. Toulouse: Editions Octares, 2000.

**Data da submissão: 20/12/2023**

**Data da aprovação: 26/12/2023**