

**O mundo do trabalho na era organizacional:  
História, crítica e perspectivas**

Carolina Costa Resende

Copyright © 2020 Carolina Costa Resende

Capa: Poliana Guimarães

Editoração eletrônica: Farrel Kautely

Revisão: Poliana Guimarães

Coordenação editorial: Leonardo Costaneto

Conselho editorial:

Profª. Carolina Costa Resende (PUC Minas)

Profª. Cristiene Adriana da Silva Carvalho (Austrália)

Profª. Elisabeth Moreira Gomes (IFNMG)

Prof. Felipe de Oliveira Sales (UFMG)

Prof. Luiz Paulo Ribeiro (UFMG)

Prof. Marcelo Loures dos Santos (UFOP)

Profª. Maria Isabel Antunes Rocha (UFMG)

Profª. Welessandra Aparecida Benfica (UEMG)

Prof. Santiago Conti (Universidad Nacional de Rio Negro (Argentina)

Prof. Thiago Soares Nunes (Centro Universitário Una)

Prof. Welson dos Santos (UFG)

Caravana Grupo Editorial  
[www.caravanagrupoeditorial.com.br](http://www.caravanagrupoeditorial.com.br)  
[caravanagrupoeditorial@gmail.com](mailto:caravanagrupoeditorial@gmail.com)  
Fone: 55 31 975765982  
Instagram: [@caravanagrupoeditorial](https://www.instagram.com/caravanagrupoeditorial)  
Facebook: [www.facebook.com/caravanagrupoeditorial](https://www.facebook.com/caravanagrupoeditorial)

Catálogo na Publicação (CIP)

Resende, Carolina Costa, 1980-

R433 O mundo do trabalho na era organizacional: história,  
crítica e perspectivas / Carolina Costa Resende. – Belo

Horizonte : Psi Edições Acadêmicas, 2019.

Recurso digital.

ASIN B08QQZ72VS

Formato: mobi.

Modo de acesso: World Wide Web

1. Trabalho 2. Organização 3. Gestão de pessoas 4.

Comportamento organizacional 5. Psicologia I. Título

CDD: 331.11

## **Agradecimentos**

Gratidão é certamente o principal afeto da conquista desta publicação a qual, embora breve, é fruto de um longo exercício de síntese. As convergências e sincronidades foram muito surpreendentes e harmônicas, reiterando o significado da Divina Providência em minha vida. Nesse momento, gostaria de evocar um ‘muito obrigado’ oceânico que abraçasse a todos que direta ou indiretamente viabilizaram esse livro. Ao prof. Dr. Luiz Paulo Ribeiro por me encorajar a galgar novos horizontes. À prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Iris Goulart, pela generosa presença pedagógica na elaboração do prefácio. Ao Victor Mendes e a meus terapeutas e analistas por aceitarem ocupar o lugar de jardineiros da minha vital potência de produção. Ao Conselho editorial do Selo Psi Edições Acadêmicas e à equipe da Editora Caravana pela alta performance no processo editorial. Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família, amigos e mestres de vida e de ofício, pelo amor incondicional e pela constante e terna presença nas alegrias e nos desafios nossos de cada dia.

Tenho apenas duas mãos e o sentimento do mundo

Drummond

## Sumário

Agradecimentos

Prefácio

INTRODUÇÃO

Unidade 1: Trabalho, emprego e organizações

Emprego x vulnerabilidade social

Da Empregabilidade ao Empreendedorismo

O Conceito de Organização: diferentes perspectivas teóricas

As Organizações no Mundo do Trabalho

Unidade 2: História do comportamento organizacional e da gestão de pessoas: raízes epistemológicas distintas

História do comportamento organizacional

História da POT

História da Gestão de Pessoas

Referências

## Prefácio

Toda obra tem uma história - nela se cruzam a trajetória de quem a produziu e a evolução do tema que é abordado. De um lado, este trabalho é fruto do caminho de vida de Carolina, que tomou como área de pesquisa a Psicologia, sem perder o contato com áreas às quais essa jovem ciência oferece suas contribuições. Esta trajetória pessoal, que cobre mais de 15 anos de atividade, visitou os espaços de pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, mas também do CERSES (Centre de Recherche, Sens, Ethique, Societé) da Université Paris Descartes (Paris V) e ainda se enriqueceu nos espaços de empresas nas quais a autora vem exercendo atividades como consultora.

De outro lado, o tema que constitui o eixo da obra - o trabalho humano - também é abordado numa perspectiva histórica. Deve-se realçar que o trabalho humano é uma atividade bem antiga, que diferencia o fazer humano do fazer dos demais seres vivos e por isso exerce influência sobre todos os espaços da vida humana: o psíquico, o econômico, o social, o político e o cultural. Em razão da interação com essas diferentes áreas, a trajetória percorrida pelo trabalho ao longo dos anos tem sido marcada pelas características de cada momento. Ao elaborar este texto, a autora construiu um roteiro histórico da definição conceitual dos principais fatores humanos, de acordo com a perspectiva das ciências que lidam com eles. Este roteiro destaca as diversas filiações epistemológicas, contradições e ambiguidades de tais conceitos; assim, aponta o contato do tema principal com a Administração, a Psicologia, a Sociologia, a Filosofia, a Ergonomia, a História.

A originalidade do texto é constituída pela visão interdisciplinar das abordagens dessas ciências que analisam o trabalho, superando o modelo usual das propostas que tratam separadamente as questões de Administração, Psicologia organizacional e do trabalho e Gestão de pessoas. Esse modelo de separação tem sido responsável pela dificuldade de alunos e mesmo de professores de cursos que tratam o tema construir uma síntese sobre a organização e as condições do trabalho, a saúde do trabalhador, bem como as possibilidades de conviver com os novos elementos que influenciam o fazer laboral (as novas tecnologias, as modernas estruturas organizacionais, os novos modelos de relações de trabalho) e sobretudo de assumirem uma visão crítica da complexa situação do trabalho na contemporaneidade.

Ao abordar o comportamento organizacional, a autora realça que diversos estudiosos buscaram identificar algumas características comportamentais que permitissem prever resultados positivos entre as organizações e as relações de trabalho. Entretanto, o momento histórico, os valores pessoais, a cultura e ideologia de cada um desses estudos levaram a orientações diferentes, levando a concluir que seria impossível apresentar uma proposta válida para qualquer época e para diferentes organizações. Após analisar cada uma das teorias que emergiram dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, Carolina aponta a necessidade de realização de novos estudos, incluindo ainda questões que só recentemente veem constituindo objeto de pesquisas, tais como a saúde e o adoecimento no trabalho, a influência das novas tecnologias adotadas pelas organizações sobre o desempenho do trabalhador, a definição do papel da inovação no trabalho e a questão do empreendedorismo.

Diante dessas novas tendências, o texto apresenta contribuições de pesquisadores de todo o mundo, especialmente da França e dos Estados Unidos da América e realça o papel importante da Psicologia do trabalho e das organizações. Finalmente, discorrendo sobre o histórico da Gestão de pessoas, Carolina realça que é preciso refletir sobre como o psicólogo organizacional pode contribuir para uma nova elaboração tanto do discurso, quanto da cultura de uma organização, buscando os resultados do trabalho, sem perder de vista a importância do trabalhador.

O texto é claro, objetivo e trata com simplicidade questões complexas como a influência da escalada exponencial das tecnologias de produção, os conceitos de empregabilidade X empreendedorismo, a importância da inovação nas organizações e o empreendedorismo como modelo de desenvolvimento pessoal e organizacional. Numa síntese final, a autora realça que o conjunto interdisciplinar de abordagens detalhadas no texto pode contribuir para a construção de uma imagem menos parcelada do trabalho do indivíduo na organização.

Registro meu agradecimento por ter tido a alegria de ler este texto antes que chegasse às mãos de pessoas que, como eu, buscam um caminho que apresente ao estudante a necessária interação de diferentes áreas da Administração e da Psicologia humana, tornando-o apto a promover o trabalho e a valorizar o trabalhador.

Íris B. Goulart<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia (PUC São Paulo), Mestre em Educação (UFMG), Psicóloga (FUMEC), Pedagoga (UFMG), Especialização em Administração Pública (FGV-RJ). Professora aposentada da UFMG.

## INTRODUÇÃO

O presente livro é fruto de uma tese de doutorado e de mais de 10 anos de experiência da autora no ensino superior, atuando em cursos de graduação e de especialização *lato sensu* tanto no campo da psicologia organizacional e do trabalho (POT), quanto no campo das ciências gerenciais. No meio acadêmico, é recorrente o debate e a inquietação, não somente por parte de alunos, como também entre o grupo de professores, com destaque para aqueles que são membros de núcleos docentes estruturantes (NDES), acerca dos atuais desafios no mundo do trabalho em meio ao cenário de mudanças do século XXI. Tal situação traz à tona o desafio clássico da era moderna: a integração entre o ser humano e as organizações.

As pessoas que atuam ou pretendem atuar em organizações, seja como funcionários ou enquanto gestores e empreendedores, normalmente ficam apreensivas porque nem sempre sabem como proceder para compreender e conduzir o seu próprio e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Ao buscar subsídios teóricos para a prática da gestão de pessoas, se deparam com ferramentas meramente gerenciais que, muitas vezes, não abarcam a discussão das possíveis inconsistências e dos limites de seu alcance e de sua eficácia e eficiência.

No contexto do ensino superior, por sua vez, as disciplinas relativas ao contexto organizacional são recorrentemente separadas daquelas que problematizam as condições de trabalho e o sofrimento mental no ambiente laboral. Esta situação faz com que muitos alunos terminem por elaborar sínteses reducionistas e demasiadamente carregadas de valores ideológicos em que ora o campo organizacional é visto como um vilão invencível da lógica do capital e o único responsável pela precarização da vida na contemporaneidade. Ora as clínicas do trabalho são tomadas como utopias inviáveis para a reestruturação do sistema produtivo, tendo em vista que o modelo econômico vigente ainda é o capitalismo movido a competitividade para a produção de lucratividade.

Diante de tal cenário, esta obra propõe uma confrontação de ideias e de fatos e fenômenos que se entrelaçam à história do Comportamento Organizacional, da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Gestão de Pessoas. A análise proposta foi inspirada na teoria crítica frankfurtiana em que o ser humano é o protagonista da gênese de todas as suas formas históricas de vida em que, a visão de mundo e a cultura se entrelaçam dialogicamente enquanto elementos fundamentais, seja para a manutenção ou para a transformação da sociedade. Segundo Horkheimer (1968), “os objetos e a espécie de percepção, a formulação de questões e o sentido da resposta dão provas da atividade humana e do grau de seu poder” (p.163). Sob esta ótica, a reflexão crítica consiste em correlacionar a teoria à prática, considerando também o contexto histórico em que ela (a teoria) foi pensada.

Este livro funciona como um breve roteiro histórico a respeito das principais ciências que se ocuparam da definição conceitual dos principais fatores humanos, destacando suas diversas filiações epistemológicas, contradições e ambiguidades presentes tanto no campo das ciências gerenciais, quanto no campo da psicologia organizacional do trabalho (POT). A revisão de literatura foi pautada na coletânea de textos e inspirada nos autores de maior reconhecimento e alcance no contexto brasileiro. De acordo com Borges e Yamamoto (2004), a apresentação didática de uma visão panorâmica a respeito da história da produção de conhecimento não pode ignorar que, embora “cada uma das concepções citadas seja típica de um tempo histórico específico, o surgimento de uma não significa a extinção da outra. Todas de alguma forma continuam existindo” (p.58). Nesse caso, o esforço de síntese visa situar historicamente a visão de mundo e a lógica de pensamento no

que se refere às diversas abordagens do comportamento humano e dos fenômenos sócio-históricos inerentes ao mundo do trabalho.

A primeira unidade apresenta uma breve análise do conceito de trabalho, elucidando seus paradoxos sócio-históricos em relação ao modelo capitalista de geração de emprego e renda. É fundamental pensar o trabalho enquanto condição ontológica do humano, diferenciando-o do conceito de emprego. No entanto, é indispensável compreender como o emprego é determinante da forma de ocupação laboral e da qualidade de vida na contemporaneidade. Motivo pelo qual a conjugação dos interesses individuais e interesses organizacionais se torna a finalidade máxima não somente do comportamento organizacional e da gestão de pessoas, como também do próprio projeto societário de futuro da humanidade.

Em seguida, na segunda unidade, tem início uma introdução a uma análise ensaística acerca das raízes epistemológicas tanto do Comportamento Organizacional, quanto da Gestão de Pessoas, evidenciando as interfaces convergentes e contraditórias entre as Clínicas do Trabalho, a Psicologia Organizacional e a Administração, ressaltando a centralidade do trabalho na vida humana.

A terceira unidade, por sua vez, é dedicada à análise do fator organizacional no comportamento humano no trabalho. O campo do comportamento organizacional é tomado enquanto um campo de confrontação dialógica entre os indivíduos, a organização e a sociedade mais ampla.

Ao longo de todo o texto, a análise histórica busca lançar luz sobre temas clássicos do Comportamento Organizacional, da POT e da Gestão de pessoas, como trabalho em equipe, mediação de conflitos, confiança, comunicação, ganho mútuo e a criação de espaços para expansão dos seres humanos no sentido do desenvolvimento de seus potenciais.

A perspectiva histórica também permite repensar alguns dos imperativos do mundo do trabalho atual, como é o caso da inovação. Considerando que a inovação é um processo humano e essencialmente social, qual seria a fórmula para analisar cenários complexos e tomar decisões mais assertivas? Se houvesse alguma saída para uma virada tecnológica embarcada de humanidade, como ela seria? Esse tipo de questionamento é um convite para que o leitor possa repensar sua visão de mundo e seu posicionamento no cenário produtivo do trabalho.

## Unidade 1: Trabalho, emprego e organizações

A perspectiva adotada nesta obra parte do pressuposto de que as relações de trabalho trazem consigo uma dimensão de materialidade social e histórica, cujas contradições e tensões se enfrentam dialeticamente, em um território ocupado simultaneamente pelas forças do capital e do trabalho. Em outras palavras, as relações de trabalho transformam a realidade e são por ela transformadas, produzem e reproduzem história, ao mesmo tempo em que são por ela (a história) produzidas e reproduzidas (RESENDE, 2014).

O trabalho é uma prática transformadora que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto de seu trabalho, o ser humano percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente e desenvolve seu padrão de qualidade de vida (MALVEZZI, 2004, p.13).

A história do Comportamento Organizacional e da Gestão de Pessoas está em constante diálogo com o que acontece no mundo do trabalho, seja em seus fenômenos de continuidade ou de ruptura. Segundo Bensaolli e Soboll (2011), o trabalho é um objeto de estudo de diversas abordagens das ciências humanas e sociais aplicadas, cada qual orientada por pressupostos epistemológicos, teóricos, metodológicos e deontológicos específicos.

É importante compreender ainda que os paradoxos e problemas estruturais da sociedade mais ampla estão presente nas teorias e métodos deste campo multi e interdisciplinar, marcado pela heterogeneidade epistemológica, conceitual, metodológica e técnica. (Bendassolli e Borges-Andrade, 2015). Diante deste cenário, pensar criticamente a respeito desta evolução implica em analisar os fatos e fenômenos desde diferentes pontos de vistas.

De acordo com Borges e Yamamoto (2004), cada indivíduo internalizou e construiu seu próprio conceito de trabalho com uma variedade imensa de conceitos de significados, na medida em que o trabalho é uma ação essencial da relação entre o homem, a natureza e a sociedade, partindo de necessidades naturais como a fome, a sede etc., mas, realizado por meio da interação dialógica cuja prática é influenciada por condições sócio-históricas, tais como: acesso à tecnologia, domínio do saber fazer etc. As formas de pensar e de executar o trabalho, embora sejam singulares, giram em torno de cinco dimensões principais, conforme quadro a seguir, onde são descritas suas características e as principais ciências e abordagens que se ocuparam de cada uma das dimensões:

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>	<b>Abordagens</b>
<b>Concreta</b>	Refere-se às condições materiais e ambientais onde o trabalho acontece.	Ergonomia.
<b>Gerencial</b>	Envolve ações sistemáticas de planejamento, organização, divisão de tarefas e controle.	Administração. Gestão de Pessoas.
<b>Socioeconômica</b>	Busca contextualizar o modo de realizar o trabalho às estruturas sociais, econômicas e políticas.	Economia. Serviço Social. Geografia.
<b>Ideológica</b>	Deriva das grandes correntes de pensamento, articuladas às relações de poder em curso na sociedade, articulando sentido de verdade no nível coletivo.	Sociologia. Filosofia. Psicologia Social.
<b>Simbólica</b>	Reflete os aspectos subjetivos imbricados na relação que cada pessoa tem com o trabalho.	Psicologia. Clínicas do Trabalho. Psicopatologia e Psicodinâmica do Trabalho

adaptado de Borges e Yamamoto (2004)

O trabalho é um fenômeno ontológico e é, ao mesmo tempo, concreto e abstrato; objetivo e subjetivo; material, social e histórico; que tem uma função estruturadora tanto da vida humana, quanto da sociedade (Marx, 1974). Marx (1983) analisou o trabalho tanto em sua dimensão antropológica, por meio da qual o homem, a um só tempo, transforma o mundo e a si mesmo, quanto em sua dimensão deformadora do humano, como atividade forçada, estranhada ou alienada, especialmente no modo de produção capitalista. (RESENDE; ARAÚJO, 2013).

O trabalho é entendido como central e estruturante tanto na vida do indivíduo quanto na história da sociedade, atuando na construção de processos identitários, históricos e sociais (ALBORNOZ, 1998). O sentido humano do trabalho para a vida humana reitera o seu papel essencial na construção da história e da cultura. De acordo com Marx (1974), o trabalho é uma atividade que diferencia o fazer humano dos demais seres vivos, não se reduzindo a uma ação puramente instintiva, mas que permite ao ser humano transformar o mundo e a si mesmo, atuando na construção e transformação da cultura. Portanto, “o trabalho não é apenas transformação da matéria, mas também da vida psíquica, econômica, social, cultural e política” (MALVEZZI, 2004, p.15). O trabalho comporta, portanto, uma dimensão dialética. Araújo (1999) afirma que, no processo de trabalho, entram em cena redes dinâmicas de relações do homem com a natureza, do homem com outros homens e do homem consigo mesmo (RESENDE; ARAÚJO, 2013).

É importante diferenciar atividade, trabalho e emprego. Atividade refere-se à práxis humana, ou seja, ação situada no tempo e no espaço. O trabalho, por sua vez, é a atividade que, simultaneamente, envolve a transformação do mundo e do ser humano que trabalha. Ao trabalhar, o homem transforma-se ao transformar e é feito pela história ao fazê-la (FREIRE, 1959). Portanto, o trabalho é um fenômeno material, social e histórico que tem uma função estruturadora da vida humana. Nessa perspectiva, todo trabalho é atividade, mas nem toda atividade é trabalho. Já o emprego é um conceito que surgiu na revolução industrial para designar o trabalho remunerado, ou assalariado, decorrente da venda da força de trabalho em troca de remuneração mensal (salário). A partir dessa época, surgiu a tendência em se tomarem como sinônimos os vocábulos trabalho e emprego, na medida em que o emprego designa a forma hegemônica de venda da força de trabalho na modernidade, em que o trabalhador passa a ser assalariado, mediante contrato formal com o dono dos meios de produção, o empresário (RESENDE, 2014).

De acordo com Malvezzi (2004), antes da era industrial, o trabalho era realizado “em íntima simbiose com a vida social e familiar, fora da influência do contexto econômico competitivo que caracteriza o presente momento histórico” (p.14). O advento da mecanização, seguido da automação e da alocação do processo produtivo dentro das quatro paredes das organizações deu início ao “distanciamento desta prática transformadora da esfera doméstica, colocando-a sob domínio de uma gramática própria”. Houve uma cisão entre mundo do trabalho e a vida pessoal, por meio de uma explícita pretensão de divisão racional entre o tempo de ser e o de produzir.

No mundo do emprego, o trabalho é visto enquanto uma atividade de “aplicação de conhecimentos e habilidades ao desenho de processos de produção dentro de uma sintaxe (a organização) constituída por condições econômicas, tecnológicas, sociais, culturais e políticas” (MALVEZZI, 2004, p. 13). Nesse contexto, as relações de trabalho são balizadas por valores, cultura e relações de poder que constituem a base da institucionalização do trabalho enquanto emprego.

De acordo com Malvezzi (2004), o emprego comporta ainda práticas altamente racionalizadas que, de um lado permitem o manejo da informação em sistemas de produção complexos e interdependentes, dotados de tecnologias sofisticadas que vão além da atividade intuitiva e do esforço físico. Por outro lado, a institucionalização do emprego produz sérios problemas para pessoas e para a sociedade na medida em que o sistema de produção impõe seu próprio ritmo à atividade laboral, forçando uma rápida

adaptação do desempenho humano a fluxos racionalizados de produção que, nem sempre respeitam as condições mínimas de saúde e segurança do trabalhador e, muitas vezes, “superam os limites da condição humana. As pessoas têm sido solicitadas a aprender habilidades em tempo mais curto (...) ou solicitadas a alterar suas identidades, sem que isso faça parte de seu projeto de vida” (MALVEZZI, 2004, p. 14). A forte competitividade e o cenário de constantes rupturas ameaçam a vida de todos. Diante desse cenário, é constante o sentimento de incerteza por parte de profissionais e empreendedores que se deparam com efeitos de ruptura em suas carreiras e de descontinuidade dos seus negócios.

Malvezzi (2004) também chama a atenção para as condições de trabalho do presente momento histórico em que a globalização e a tecnologia desterritorializaram o campo do emprego, na medida em que a experiência de trabalho tem extrapolado o mundo circunscrito nas dependências de uma organização. O trabalho autônomo e o teletrabalho têm promovido uma nova sintaxe ao desempenho humano, transferido para o universo do hipertexto, onde o telefone móvel ocupou o lugar do escritório e a subjetividade é capturada por estruturas de comunicação em massa, por um clima de ambiguidade e incertezas e pela solidão (em função da virtualização das relações de trabalho).

Esse fenômeno evidencia o fato de que o emprego exerce um forte impacto sobre a vida humana tanto em sua dimensão individual quanto social, política e econômica. Na era moderna e capitalista, o emprego é um dos principais determinantes de inclusão social, na medida em que funciona como condição básica para acesso a cidadania. De tal forma que, quem não tem emprego e não tem salário está no limite ou à margem da cidadania e da inclusão social. Portanto, o emprego vai subordinar as demais dimensões da vida moderna, assumindo um caráter não somente identitário, mas também determinante da qualidade de vida do trabalhador (RESENDE, 2014). Motivo pelo qual é importante refletir criticamente sobre o papel do emprego na vida do trabalhador e na sociedade atual.

## Emprego x vulnerabilidade social

O mundo do trabalho é uma esfera de grande importância para a compreensão das situações de vulnerabilidade social, uma vez que o trabalho é um importante fator de construção social dos ativos físicos, humanos e sociais. Além disso, uma ocupação precária e/ou de baixo rendimento financeiro vai dificultar o processo de construção de ativos, impedindo o trabalhador de aproveitar as oportunidades de inserção ocupacional, seja pela quantidade ou pela qualidade de oferta de oportunidades. Neste contexto, o mercado, especialmente no que diz respeito aos determinantes da oferta de emprego e renda, é um importante fator estrutural e dinâmico para análise dos processos de trabalho (BRASIL, 2007).

Na era moderna, o estado de exclusão é fruto da falta de acesso aos meios de vida, como emprego, salário, propriedade, moradia, educação, cidadania, entre outros (BRASIL, 2007). Castel (1998) classifica o processo de exclusão social em três níveis diferentes. Na primeira etapa de integração, situa-se a classe trabalhadora que tem acesso a patamares confortáveis de posses, bens e consumo. A segunda etapa, por sua vez, é a de vulnerabilidade social em que a precariedade do trabalho e a fragilidade dos apoios familiares, sociais e civis alocam seus membros em uma condição de risco e de carência de recursos, bens e serviços diversos. Por fim, a terceira fase é a exclusão social propriamente dita, em que a ruptura social já se realizou.

Ao analisar os processos de invalidação social e desfiliação, o autor constata “a presença, aparentemente cada vez mais insistente, de indivíduos colocados em situação de flutuação na estrutura social e que povoa seus interstícios sem encontrar aí um lugar designado” (CASTEL, 1998, p.23). O principal fator desencadeante da invalidação social é o desemprego. Nessa perspectiva, o coletivo, que Marx (MARX apud CASTEL, 1998) denominava ‘trabalhadores assalariados excedentes’, metamorfoseia-se para ‘população trabalhadora excluída’, os ‘inempregáveis’ ou desfiliações, segundo Castel (1998). Tal fato revela que o projeto da modernidade foi corrompido. A liberdade do indivíduo, na contemporaneidade, implica a capacidade deste de se manter como consumidor e, portanto, de se inserir no mercado de trabalho.

Diante desse contexto, muitas são as indagações éticas sobre o modelo de gestão aplicado à categoria de trabalhadores. As estratégias competitivas de setores produtivos dependem, em grande medida, de seus sistemas de gestão. No entanto, tais sistemas, ao privilegiarem a produção, podem fazer com que as condições e a organização do trabalho elevem as cargas físicas e psíquicas do trabalho a níveis intoleráveis e insalubres.

O conceito de vulnerabilidade social surge como contraponto ao conceito de exclusão social, na medida em que indica uma fragilidade do vínculo social num processo dinâmico, antes da ruptura resultante desse vínculo. A análise binária de situações extremas, “incluídos ou excluídos”, cede espaço para a reflexão sobre situações intermediárias, cujo mérito consiste em analisar as condições de desigualdade social e também em compreender a questão da mobilidade, ascendente ou descendente, a que determinados grupos sociais estariam sujeitos. No caso do trabalhador do corte manual de cana, sua condição atual de mobilidade social encontra-se em declínio, em função da perda de poder aquisitivo, da ameaça de desemprego e da pesada carga de trabalho.

É preciso lembrar, no entanto, que as situações de vulnerabilidade social não são necessariamente constantes. Elas “expressam a existência de uma ‘zona intermediária instável’ entre as situações de inclusão e de exclusão social” (BRASIL, 2007). Indicam ainda uma menor capacidade de enfrentar situações de risco. Dizem respeito a uma maior ou menor capacidade de um indivíduo, família ou grupo social articular os dispositivos que

afetam o seu bem-estar e as formas de aproveitamento das oportunidades propiciadas pelo Estado, mercado ou sociedade (BRASIL, 2007).

A chamada ‘zona de vulnerabilidade’ é composta “por setores pobres que buscam alternativas para estarem incluídos ou por setores médios empobrecidos que têm perdido canais de inclusão” (BRASIL, 2007). O termo vulnerabilidade social expressa, portanto, uma situação intermediária de risco de exclusão, localizada entre as situações extremas de inclusão e exclusão. Trata-se de um conceito dinâmico, que possibilita uma apreensão, também dinâmica, dos fenômenos sociais e comporta a análise da mobilidade social, tanto no seu sentido ascendente, de saída da indigência e/ou marginalidade, quanto no movimento inverso, de queda no padrão de inserção e bem-estar social. Por essa razão, ele tem se mostrado um conceito apropriado para descrever e analisar o cenário contemporâneo, cada vez mais complexo e heterogêneo, onde a compreensão dos paradoxos “pobres e ricos”, “incluídos e excluídos” requer uma análise dos seus processos intermediários (BRASIL, 2007).

A vulnerabilidade social no mundo do trabalho, por sua vez, permite analisar a realidade dos mercados de trabalho de forma a “apreender o dinamismo do processo de desigualdade de forma mais ampla” (BRASIL, 2007). Podemos inferir que a relação de trabalho moderna mantém vivos alguns aspectos da escravidão, especialmente no que se refere à hierarquia e ao cerceamento da liberdade de ir, vir e desfrutar do tempo e dos bens materiais.

Le Blanc (2011) parte do pressuposto de que a contemporaneidade é habitada pelo fantasma de ser “desembarcado”<sup>2</sup>, por um sentimento último de ansiedade em face da possibilidade iminente de queda, de descenso social. Nós nos encontramos em uma situação de vulnerabilidade social, uma vez que não há um fio de humanidade onde podemos nos apoiar, nos segurar. Há ainda uma vulnerabilidade psicológica, porque o espírito está altamente precarizado, obrigado a regressar, permanentemente, à negação (de não fazer parte ou de estar em risco de exclusão) que o absorve, o engole.

Em um mundo cada vez mais excludente, que faz seleção entre uns e outros, esse sentimento de exclusão é compartilhado hoje por quase todas as vidas, devido à escassez e precariedade dos espaços, tanto públicos como privados. “Ao nos reconhecermos, cada um à sua maneira, como vulneráveis, expostos a todas as formas de violência física, social e psíquica, damos um passo em direção a uma compreensão da exclusão como algo comum, não apenas como uma questão limitada aos excluídos” (LE BLANC, 2011, p. 13, tradução nossa)<sup>3</sup>.

O sentimento de vulnerabilidade funciona como um denominador comum entre os humanos, o que até poderia religar a vida de uns aos outros. Mas esse ‘enlace’ fica comprometido, na medida em que os indivíduos se encontram cada vez mais absorvidos pelos imperativos econômicos da cidade: jamais houve tanta solicitação/demanda para se produzir e consumir. Tal afirmação parte do pressuposto de que as normas sociais e culturais, que condicionam nossas necessidades fundamentais, adquiriram um poder aumentado, na contemporaneidade, para tornar inteligíveis as vidas humanas, à luz de suas mensagens subliminares que disseminam o propósito neoliberal de docilizar os corpos e torna-los úteis à acumulação de capital (FOUCAULT, 1979).

Portanto, ao se implementar as práticas de Comportamento Organizacional e de Gestão de Pessoas é preciso levar em consideração a condição de vulnerabilidade social em que se encontra a maioria da classe trabalhadora no mundo atual.

---

<sup>2</sup> O termo designa ação de lançar alguém fora da embarcação, ejetá-la. A pessoa, nesse caso, fica à deriva no mar aberto.

<sup>3</sup> *En nous reconnaissant chacun à notre manière comme vulnérables, comme exposés à toutes les formes de violence, physique, sociale et psychique, nous faisons un pas vers une compréhension de l'exclusion comme un chose commune plutôt que comme la seule affaire des exclus.*

## Da Empregabilidade ao Empreendedorismo

Estabelecida diferenciação entre trabalho e emprego, passar-se-a à reflexão a respeito do desafio do século: a empregabilidade. Para iniciar, convidamos o(a) leitor(a) a um exercício imaginativo.

Procure vislumbrar uma sociedade com garantia de trabalho e emprego para todos e todas. Possível? Mas, então, como pode existir um mundo que produz lugar para uns e ausência de lugar para outros? “Um mundo onde não há lugar para todos pode ainda ser um mundo?”<sup>4</sup> (LE BLANC, 2011, p. 13, tradução nossa).

Admitindo-se a possibilidade de pleno emprego na esfera global, será que todas as iniquidades sociais estariam sanadas? Será que não haveria preconceito, violência ou qualquer espaço para a desigualdade social? E se todos tivessem chances iguais de ocupar espaços de trabalho com as mesmas chances e as mesmas possibilidades, como seria o nosso mundo?

Estas perguntas lançam luz sobre um problema estrutural do capitalismo: a desigualdade social e o desemprego estrutural. Para além da competitividade e da meritocracia, a lucratividade se alimenta da diferença de oportunidades e das injustiças sociais. O modo de produção capitalista engendra problemas políticos e econômicos, os quais geram, segundo Sampaio e Goulart (1999), a concentração de renda e de poder na mão de alguns, constituindo-se nos maiores responsáveis pelo desemprego e pela insegurança da classe de trabalhadores.

Esse fenômeno é motivo de preocupação ética internacionalmente debatida desde o início da era moderna. Não por acaso, em 1919, surge a Organização Internacional do Trabalho (OIT), fruto do Tratado de Versalhes o qual, além de ter dado fim à Primeira Guerra Mundial, também fixou diretrizes éticas para mitigação do custo humano em face à revolução industrial, ou seja, houve um reconhecimento das nações de que era preciso reunir esforços no sentido da superação das mazelas sociais causadas em decorrência da super exploração da força de trabalho dos humanos.

Abécassis e Roche (2001) afirmam que a precarização no trabalho, além da precarização do emprego, remete o trabalhador a um sentimento de estar sendo massacrado em seu ambiente de trabalho, porque não encontra meios de potencializar suas ações de resistência. Canguilhem (2000), ao analisar tal cenário, pensa o trabalhador como um indivíduo que é normatizado, mas que debate as normas para poder ser e viver. No entanto, essa capacidade de debater fica limitada em um contexto de precarização do trabalho. O trabalhador não se sente no direito de questionar regra alguma ou mesmo de propor mudanças e aperfeiçoamento dos processos produtivos em função do eminente risco de perder o emprego.

Em sintonia com essa visão, pode-se citar o conceito de carga de trabalho. Segundo Laurell, o conceito de carga de trabalho refere-se à maneira como interatuam, no corpo do operário, aspectos do processo de trabalho e da adaptação que o trabalhador faz na realização da tarefa. A carga de trabalho pode se traduzir em ‘desgaste’ ou perda da capacidade potencial ou efetiva, seja na dimensão corporal ou psíquica, podendo ou não se expressar no que a medicina reconhece como patologia. Ainda, as cargas de trabalho podem ser físicas, orgânicas, químicas, mecânicas, fisiológicas e/ou psíquicas. As cargas psíquicas subdividem-se em dois grupos. De um lado, existe a sobrecarga psíquica causada por situações de tensão prolongada. De outro lado, há a sobrecarga psíquica cuja caracterização se refere à impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica. Entre as principais cargas psíquicas do trabalho, podem-se elencar: atenção

---

<sup>4</sup> *Un monde où il n'y a pas place pour tout le monde peut-il être encore un monde?*

constante requerida, supervisão com pressão por produtividade e consciência de perigo (LAURELL apud MENDES, 1999).

Nesta perspectiva, o estudo dos processos de trabalho se aproxima do campo da sociologia do trabalho, “especificamente no que se refere ao debate sobre a natureza do processo de trabalho, assinalando a emergência das abordagens centradas na esfera subjetiva” (ARAÚJO, 1999, p. 239). É importante destacar também que a utilização do conceito de sofrimento, em vez de doença, decorre da escolha do campo teórico que se interessa mais pelos processos. “O termo sofrimento designa situações de desconforto e insatisfação que, embora não impeçam a continuidade da vida laboral, impossibilitam que o trabalho seja fonte de prazer e de realização pessoal” (ARAÚJO, 1999, p. 240). De acordo com Borges e Yamamoto (2004), o aspecto trágico desta situação se deve ao momento em que o trabalhador é confrontado com a condição de seu próprio destino de realizar um trabalho inútil, ou monótono, ou sem perspectiva de mudança, de superação, “quando uma forma de exercer o trabalho tenta eliminar a intencionalidade humana ou suas capacidades cognitivas, está tentando descaracterizar o próprio trabalho em sua condição humana central” (p.25). A análise do sofrimento no trabalho abre uma possibilidade de apreender a violência da dor e do desconforto, da parte do trabalhador, que pode ou não converter-se em doença. Mas que é sempre uma violência.

O trabalho na contemporaneidade tem sido aliado de seu conteúdo de significação intrínseca, ou do prazer em fazer algo útil, passando a ser tomado pelos trabalhadores apenas pelo seu poder de troca, ou seja, a troca de força de trabalho por salário.

O significado do trabalho nessas situações é, portanto, empobrecido. O conteúdo pobre da tarefa torna-a desinteressante, não permitindo apreender dela um sentido imediato e valorizador - a imagem narcísica que cada trabalhador constrói de si passa a ser opaca, pálida, espelhando exatamente o caráter esvaziado do trabalho (ARAÚJO, 1999, p. 240).

Portanto, “o conteúdo significativo do trabalho faz-se na dialética entre o sujeito (que remete à imagem narcísica) e o objeto (que comparece com o aporte concreto e simbólico para a construção da imagem)” (ARAÚJO, 1999, p. 240). Esse jogo dialético, como o próprio nome indica, abriga forças emancipadoras e superexploradoras. Sua compreensão, portanto, inclui a compreensão do papel do trabalho na construção da subjetividade dos trabalhadores, através do duplo caráter ‘criador-patogênico’.

A resistência, por outro lado, está relacionada ao estatuto do que resiste ao poder. Sob esta óptica, não há becos sociais sem saídas, uma vez que onde há poder, há resistência, como forma de contrapoder (FOUCAULT, 1979). Se, de um lado, existe a dimensão da competição e indiferença, por outro lado, há a possibilidade de se criar a dimensão da cooperação para resistir ao poder instituído. No entanto, tal acontecimento não é automático, vai depender da articulação dos diversos dispositivos de resistência.

Historicamente, o pós-guerra (1945-1973), em seu turno, foi um período disruptivo marcado pela valorização do humano e da sociedade (contrato social, respeito às instituições etc.) no sentido da reorganização política dos territórios e do esforço conjugado para a recuperação econômica das nações mais atingidas pelo conflito bélico. O Toyotismo é um ícone enquanto modelo de gestão emergente nesse período, pautado pelo triunfo da flexibilização e redução de custos da produção, diante das contingências vividas no Japão-pós-guerra (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2004). Tal contexto fortalece os discursos e as teorias voltados para a colaboração entre os trabalhadores.

Todos esses fatores, aliados ao apogeu do capitalismo (em função do grande crescimento econômico das nações empenhadas em se reconstruir a partir de si mesmas após a devastação bélica) e da criação das Organizações das Nações Unidas (ONU), fez com que o mundo do emprego trouxesse vários mecanismos de solidariedade social como a

previdência social, os programas de amparo ao trabalhador e sistemas de garantias dos direitos trabalhistas, voltados para equilibrar as posições entre os sujeitos das relações de trabalho: empregador e funcionário.

Esse novo contexto abriu espaço na cena social para a reativação do consenso quanto à centralidade do trabalho na vida humana, abordando o trabalho como categoria ontológica e fonte de crescimento e evolução do psiquismo humano, assim como também refletindo criticamente a respeito das formas perversas e socioculturais de organização da atividade de trabalho, que gerariam pressões e conflitos insuperáveis, propiciando o aparecimento de transtornos mentais (Le Guillant, 1950). Tal perspectiva desvela um mundo do trabalho repleto de contradições e de exigências demasiadas, convocando os profissionais da saúde a problematizar criticamente as condições de vida e de saúde dos trabalhadores.

Sob este olhar, fatores sociais como a organização e as condições de trabalho passam a atuar como determinantes da saúde, do adoecimento e da qualidade de vida do trabalhador. Este tipo de debate reascende o interesse pelas ideias marxista e passa a instigar, especialmente na França, outros campos do saber, como a antropologia e a sociologia, a se debruçarem sobre o campo do trabalho.

A partir da década de 70, com o fim do 'Boom do capitalismo', a crise do petróleo e o concomitante fortalecimento da classe trabalhadora (organizada em sindicatos e com direitos garantidos em lei), o campo de tensão entre empregador e trabalhador é intensificado, ampliando-se a diversidade de conhecimentos produzidos a respeito do mundo do trabalho.

Nesta mesma época, o mundo organizacional inicia uma mudança paradigmática, atribuindo mais valor ao fluxo de informações e à qualidade dos processos, para além da eficiência e do conhecimento meramente operacional. A década 1970 - 1980 marcou o início da era da informação, com um incremento do setor de serviços e o desenvolvimento de novas tecnologias. Foi um período de superação e, apesar das críticas e do mal-estar da civilização, o mundo capitalista prosseguiu expandindo território e disseminando o poder hegemônico da economia sobre todas as esferas da vida humana.

A virada do século XX para o século XXI é marcada pela globalização da economia, pela revolução tecnológica (internet, inteligência artificial etc.) e por algumas contradições como: o aumento da longevidade e o acirramento das desigualdades sociais, principalmente em função do desemprego estrutural (Alves, 2003). O hodierno é atravessado pela monetarização dos bens imateriais; a supremacia do mercado financeiro, com suas guerras fiscais e humor muito variável; a predominância das atividades de serviços; o crescimento exponencial tanto das tecnologias com inteligência artificial quanto dos excluídos (mendigos, moradores de rua, migrantes, refugiados, deslocados, desalentados etc.). É recorrente ainda as preocupações socioambientais e a inquietação quanto à perda de sentido de vida (Le Blanc, 2011).

Para o indivíduo, um dos principais desafios certamente consiste em se adaptar ao acelerado ritmo das transformações tecnológicas, sem se deixar perder de si mesmo em meio às avalanches de informações, urgências e assédios. Segundo Leonhard (2017), o advento das tecnologias da informação e da inteligência artificial criou um ideal de que o mundo se tornaria mais rico, ágil e confortável. No entanto, na prática, o mundo está cada vez mais viciante e agitado, fazendo com que as pessoas se curvem à lógica maquinica, em vez de fazerem as máquinas funcionarem em seu favor.

Do ponto de vista macro, um dos maiores desafios da sociedade contemporânea é promover a inclusão social e o crescimento da economia. A taxa de ocupação e a capacidade de um país promover a integração da população em idade produtiva no mercado de trabalho é fator determinante para o seu desenvolvimento e estabilidade econômica (POCHMANN, 2004). Embora, a sociedade capitalista não tenha se constituído de forma colaborativa com uma preocupação voltada para a garantia de lugar para todos,

ela precisa garantir um mínimo de integração social para manter o consumo e a movimentação da economia (Birchal e Muniz, 2002).

Na modernidade, a lógica capitalista instalou novo paradigma de relação de trabalho marcado pela troca desigual entre empregador e empregado, uma vez que “é também por meio do trabalho que os indivíduos realizam sua inserção concreta na realidade, recortando possibilidades objetivas de alimentar-se, morar, crescer, realizar-se, adoecer e também morrer” (ARAÚJO, 1999, p. 238). Essa troca desigual, seria compensada, por sua vez, em função da liberdade de escolha e de formação do trabalhador e da meritocracia.

No entanto, a igualdade de oportunidades e a meritocracia têm se revelado uma falácia que se mostra cada vez mais intransponível, diante do fracasso das políticas de equidade e do estado de bem-estar social e ainda diante da queda da empregabilidade (Antunes, 2005).

Diante do declínio da indústria de transformação, do aumento da indústria de serviços e da redução da empregabilidade e do mercado de trabalho formal, uma das correntes de pensamento e formação que está em alta é o empreendedorismo pautado na inovação e no foco em resultados. A ideia central é baseada no incentivo à iniciativa dos trabalhadores no sentido de implementar seus novos negócios, desenvolvendo capacidades e performances individuais que permitam ao trabalhador idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios, em consonância com seus princípios, valores e competências.

É importante destacar que, para além da possibilidade de abertura de uma empresa própria, a visão empreendedora contrapõe-se à ideia do trabalhador enquanto força mecânica e o convida a refletir sobre sua vida para elaborar projetos pautados em valores e princípios para que seja possível estabelecer um foco de atuação de forma automotivada e com mais chances de sucesso (DOLABELLA, 2003). Mesmo o funcionário de uma empresa é convidado a se engajar no planejamento estratégico da organização e a contribuir para a tomada de decisão e o crescimento do negócio. De acordo com Malvezzi (2004), o atual contexto organizacional é marcado pela “concentração de decisões sobre um mesmo indivíduo, hoje claramente evidenciada no aumento do envolvimento dos operadores e técnicos em funções gerenciais” (p.16). Essa lógica tem favorecido a proposta de uma gestão estratégica de pessoas mais alinhada à gestão de processos e liderança de pessoas.

Malvezzi (2014) afirma que o foco no trabalho, independente do local onde o mesmo é realizado, requer uma nova arquitetura da profissionalização, especialmente no que se refere ao vínculo com o trabalho, aos valores e ao desenvolvimento humano. Nesse contexto, de acordo com Pacheco (2011) o *coaching* emerge como alternativa de proporcionar uma aprendizagem mais ativa, com desenvolvimento de metas e estratégias para se atingir objetivos e melhorar a performance tanto pessoais quanto organizacionais.

No entanto, a formação seja para a empregabilidade ou para o empreendedorismo ainda não abrange a totalidade da força produtiva de uma nação. Esse fenômeno se evidencia também no Brasil, onde a estatística da educação revela que 20% da população de jovens entre 15 e 19 anos não frequentam o ensino médio e somente 18% da população brasileira tem acesso ao ensino superior (PNAD, 2017). Todos estes fatores dificultam tanto o acesso ao mercado de trabalho quanto a qualidade dos serviços prestados e a permanência no ‘mundo dos incluídos’, daqueles que têm acesso a renda por meio do trabalho.

Há uma exclusão estrutural quanto ao acesso aos meios para o desenvolvimento das competências demandadas pelo mercado de trabalho seja ele formal ou empreendedor (Carcanholo, 2009). O problema é que os excluídos do mercado se voltam para o Estado enquanto problemas sociais. Países com grandes taxas de desocupação além de apresentarem sérios problemas em sua economia, também enfrentam o aumento da mendicância, da pobreza, do uso abusivo de drogas e da violência, o que, por sua vez, dificulta ainda mais o engajamento da população em ações de mutualidade para a inovação produtiva (Dias, 1999).

Este cenário tem pressionado os trabalhadores, em escala global, a abdicar de boa parte de seus direitos, em nome da manutenção do emprego (Abécassis e Roche, 2001). Diante deste cenário, é preciso permanecer crítico quanto aos sentidos do trabalho, à saúde dos trabalhadores e à performance das empresas.

A POT do século XXI tem uma dupla função. De um lado, é preciso atender às exigências por inovação, flexibilidade e múltiplas competências, favorecendo a expansão dos potenciais humanos dentro das organizações, seja por meio de processos de seleção mais ágeis e assertivos; da gestão por competências; dos grupos de melhoria contínua aliados ao desenvolvimento humano; do incremento da função gerencial para a função de liderança e/ou da disseminação de valores como empatia e diversidade que proporcione uma gestão mais flexível e plural (Liedke, 1997). De outro lado, há que se considerar o custo humanitário da exclusão social e da excessiva monetarização dos aspectos existenciais e relacionais da vida humana (Demo, 2006).

Como não perder o humano em meio à avalanche tecnológica (Toffler, 1995)? Como sobreviver ao fantasma de ser desembarcado a qualquer momento do mercado de trabalho? Como gerar comunicação e confiança entre as pessoas em um cenário de pensamento enxuto cuja finalidade última é financeira? Como contribuir para ampliar a formação empreendedora e tecnológica em um cenário de inúmeras contingências estruturais, circunstanciais e materiais? Como combater a vulnerabilização do sujeito trabalhador, diante do enfraquecimento dos coletivos profissionais? Essas são algumas das questões que se vos apresentam ao psicólogo do trabalho e organizacional de hoje.

É preciso ainda estar atendo às exigências atuais do mercado de trabalho para se repensar o desenvolvimento de novas habilidades e competências que viabilizem a integração multicultural no interior de equipes de trabalho, a incorporação da inteligência artificial na otimização dos processos, a construção de uma cultura de inovação, com constante avaliação dos resultados para acompanhar o mercado em um mundo cada vez mais ágil, volátil, incerto ambíguo (Srouf, 1998).

Esse cenário aponta para a necessidade de se desenvolver competências sócio emocionais e as chamadas *softs skills* uma vez que, o que se espera dos indivíduos é que sejam flexíveis, autocontroláveis, capazes de atuar em múltiplas tarefas e de se adaptarem às constantes mudanças (CATANI, 1997). Nas empresas, o padrão tradicional de emprego formal por tempo indeterminado, com jornada de oito horas, passa a conviver com múltiplos vínculos contratuais, como os terceirizados, os prestadores de serviços autônomos e os teletrabalhadores (Araújo, 2007). As condições de sucesso profissional dependem, portanto, do nível de empregabilidade que o indivíduo consegue alcançar por meio de seu currículo de conhecimentos e experiências, em uma lógica de carreira que é, ao mesmo tempo, sem fronteiras e sem garantias (Goullart e Papa Filho, 2013).

O avanço exponencial da tecnologia com inteligência artificial embarcada tem desafiado a inteligência humana a superar a desumanização no mundo do trabalho (Kelly, 2012). Esse é um risco emergente e urgente que se vos apresenta aos profissionais de RH e gestores de pessoas da atualidade.

## O Conceito de Organização: diferentes perspectivas teóricas

O termo organização provem do Grego “organon” que significa instrumento ou órgão com que se trabalha. Atualmente a noção de organização tem duas dimensões: de verbo e de substantivo. Enquanto verbo, significa o ato ou a ação de organizar. Enquanto substantivo, designa uma entidade com existência própria e autônoma, em oposição àquilo que é natural ou primitivo. A organização designa a forma como duas ou mais pessoas se inter-relacionam entre si para dotar de coordenação um processo de trabalho, administrando a disposição e distribuição dos diversos elementos envolvidos em um determinado espaço, com vista a uma finalidade predeterminada. Diz respeito, portanto, à forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos, envolvendo a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades, com vistas a uma objetivo comum, como é o caso de uma organização social, da organização empresarial e de uma organização estatal (BASTOS E PEIXOTO, 2015).

No campo do Direito, uma organização é sinônimo de pessoa jurídica constituída por entes autônomos patrimonialmente e que não se confunde com os seus membros. “A corporificação espontânea da personalidade jurídica cede espaço à concessão atributiva, pela qual o reconhecimento soberano é condição de personalidade, (...) dotado dos direitos corporativos, inclusive capacidade patrimonial” (RODAS, 2016). Atualmente, as pessoas jurídicas podem ser governamentais ou de direito privado. As organizações de direito privado com finalidade de lucro são denominadas corporação, empresa ou indústria. Existem ainda as organizações sociais de direito privado não governamental e que também não preveem a finalidade de lucro. No Brasil, essas instituições da sociedade civil organizada podem se constituir na forma de fundação ou de associação, conforme previsto na constituição federal (RESENDE et all, 2018).

De acordo com Bastos e Peixoto (2015), a teoria das organizações emerge em 1950 enquanto um campo específico de estudos sistemáticos. Segundo Weber (2004), todos os grupos humanos sejam eles primários (informais: família, amigos etc.) ou secundários (formais e categóricos: empresas, igrejas etc.) possuem alguma forma de organização seja pautada em relações pessoais ou baseada em normas formais com a previsão de direitos e obrigações para seus integrantes. A organização é um grupo secundário formado por uma estrutura sistêmica, racional e burocrática que visa o emprego adequado às finalidades do grupo que a compõe, visando a estabilidade dos grupos formais (ou secundários).

A burocracia, de acordo com Weber (2004), consiste na sistematização de processos próprios do meio administrativo. Primeiramente utilizado para regulação das funções estatais e, posteriormente, encampado pelos modelos gerenciais fabris, como forma de administrar sistemas complexos, por meio da divisão do trabalho, da hierarquia, das regras formais em relação às pessoas e da base no trabalho permanente e no conhecimento especializado (BASTOS e PEIXOTO, 2015).

No entanto, o próprio Weber (2004) percebeu o fator contraditório da burocracia que terminou por gerar uma “valorização das próprias regras em detrimento da realização dos objetivos para os quais a organização existia” (BASTOS e PEIXOTO, 2015, p. 495). Tal perspectiva favoreceu a emergência do “espírito de corpo (corporativismo) que desestimula a competição, colocando clientes em segundo plano e estimulando o desprezo pelos superiores hierárquicos; e a padronização das regras e procedimentos levaria à desconsideração das necessidades individuais” (BASTOS e PEIXOTO, 2015, p. 495). O caráter estritamente racional da burocracia atua como eixo paradigmático para explicar e justificar o funcionamento das organizações.

As organizações são, portanto, entidades abstratas, fruto de um constructo social determinado pelas relações sociais de produção, as quais orientam o modo de produção e

as formas de cooperação entre seus agentes. As empresas, organizações produtivas da era moderna, emergem do sistema de cooperação engendrado na manufatura. “O mestre artesão é libertado do trabalho manual passando a diretor quando a quantidade de mais-valia produzida permite” (SILVA, 1986, p. 41). É importante indagar-se quanto aos fatores históricos que permitam embasar a reflexão a respeito dos interesses que regem as estruturas e a direção de uma organização. “O estudo das estruturas administrativas das organizações modernas e suas relações puramente técnicas com a produção não explicam profundamente o significado destas organizações” (SILVA, 1986, p. 41). Silva (1986) também chama a atenção para o fato de que

a necessidade de cooperação não surgiu como uma simples decorrência do avanço tecnológico. A associação da tecnologia avançada a uma organização autocrática, hierárquica, responde também a uma necessidade política, a uma necessidade de controle da força de trabalho. (p. 42)

Diante de tal cenário, a burocracia é uma forma de organização que busca fazer com que a hierarquia de autoridade se sobreponha à necessidade material (concreta) de divisão do trabalho. Não se trata, portanto de uma necessidade puramente técnica de melhor viabilizar a cooperação. As funções de organização e supervisão, carregam consigo a tentativa de monopólio do poder político e das ações de decisão dentro das organizações. A burocracia organizacional viabiliza a exploração sob a forma de dominação, funcionando como um instrumento de incremento do capital, na medida em que permite que o processo de trabalho domine naturalmente o trabalho, que o trabalho vivo se subordine ao trabalho morto, assalariado, prescrito, técnico-produtivo e despótico (colocando o poder acima da razão). A exploração não se dá de forma direta, de um indivíduo sobre outro, mas de um indivíduo que personifica uma função sobre a comunidade. Neste caso, funções como a de coordenação e auditoria exercem o papel de contínua inspeção, direcionando o sistema organizacional no sentido da totalidade social e da alienação (SILVA, 1986).

Embora o vetor determinante da burocracia fabril seja o da valorização do capital, a organização empresarial também desempenha um papel importante - o de transmissora de ideologia e controladora das consciências humanas. Nesta perspectiva, a organização só poderá ser humanizada com a humanização do processo de trabalho. Nesta situação, o desenvolvimento das forças produtivas, o progresso da ciência e a organização da produção devem estar subordinados às necessidades humanas e não às necessidades de acumulação privada.

Historicamente o departamento de recursos humanos, juntamente com o setor de marketing, atuaram majoritariamente no sentido de favorecer o monopólio da lógica capitalista. “o primeiro controla as condições subjetivas da produção - o trabalhador enquanto produtor - e o segundo, o comportamento do trabalhador enquanto consumidor” (SILVA, 1986, p.43). A alienação também se dissemina por meio do sistema de máquinas, o qual, ao inibir as habilidades humanas de criação e planejamento, subordina realmente o trabalho à atividade mecânica e ao capital.

A alienação humana é um fenômeno de ordem política, econômica e social, cuja tentativa de superação teria que envolver novos arranjos estruturais, incentivos psicológicos, enriquecimento de cargos etc.. No entanto, os principais arcabouços teóricos tanto do Comportamento Organizacional, quanto da Gestão de Pessoas, seguem uma lógica cartesiana em que as condições sociais, políticas e econômicas são, muitas vezes, consideradas externalidades. No pensamento cartesiano, “a gênese social dos problemas, as situações reais nas quais a ciência é empregada e os fins perseguidos em sua aplicação, são por ela mesma consideradas exteriores” (HORKHEIMER, 1984). Desta forma, o campo do comportamento organizacional e da gestão de pessoas é recorrentemente criticado por teóricos marxistas, na medida que muitas teorias parecem não querer ir ao fundo do

problema, e jamais atingem a gênese do fenômeno de alienação do homem à lógica do capital, atuando como um dispositivo de retificação do *status quo*.

No entanto, muitas teorias deste campo, apesar de terem como base o pensamento cartesiano, destacam o desafio ético de se conciliar os interesses organizacionais e os interesses dos funcionários. De acordo com Newstron (2008), a mutualidade é a marca da organização enquanto sistema social. “As organizações necessitam das pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações têm um propósito humano. Elas são formadas e mantidas com base na existência de algum tipo de mutualidade de interesses entre seus participantes” (p. 11). O papel do comportamento organizacional, enquanto ciência, é tornar compreensíveis e administráveis questões relativas ao fator humano no ambiente de trabalho.

A seguir, serão apresentadas as principais definições de organização na visão das ciências sociais aplicadas voltadas para o estudo gerencial, como é o caso do comportamento organizacional e da gestão de pessoas. Na condição de entidades sociais, as organizações institucionalizam uma cultura própria que regula, de forma dinâmica, a interação dos indivíduos que dela participam, por meio de orientações e prescrições gerenciais.

Na visão do Comportamento Organizacional, as organizações são entendidas enquanto sistemas sociais, ou seja, são territórios constituídos socialmente para organizar e sistematizar um processo produtivo coletivo. Ser constituído socialmente significa que se trata de um conceito dinâmico que está em constante movimento ao longo do tempo e também significa dizer que está situado entre as dimensões política e econômica, atuando na construção de identidades e de subjetividades seja no nível individual ou coletivo. Existe ainda um conjunto de elementos que estão diretamente associados a uma organização formal, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação social, entre outros (NEWSTRON, 2008).

No campo das ciências gerenciais a organização é definida enquanto um produto resultante de ações conjugadas entre indivíduos. Portanto, é importante saber planejar as ações que permitam gerenciar os indivíduos para conduzir a equipe, manter o controle, com direção e alcance de metas e objetivos. O modelo de planejamento estratégico é o atual paradigma de gestão.

Por fim, é importante destacar que a concepção conceitual de organização formal, no campo científico, é composta por contradições advindas das teorias administrativas desde o início do século XX (Administração UFC, 2015). É importante destacar que, no campo da psicologia e da administração, o conceito de organização é multifacetado, possuindo várias definições diferentes, conforme quadro a seguir.

- Quadro 2: Diferentes perspectivas teóricas sobre Organização -

Abordagem	Definição
Administração	Segundo Maximiano (1993), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Organizar compreende atribuir responsabilidades, de forma racional, às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas).
Psicologia Organizacional	“As organizações são sistemas que incluem variados níveis, procedimentos e tecnologias, mas são sistemas sociais, acima de tudo. Compreendê-las requer analisar as complexas interações que ocorrem nos múltiplos níveis interligados aos seus subsistemas e os sistemas de seu entorno” (Zanelli, p.18, 2008).

Abordagem	Definição
Análise Institucional	As organizações são espaços coletivos de produção e de materialização da divisão social do trabalho, onde há uma dialética entre o instituído (ideias e forças conservadoras hegemônicas) e o instituinte (ideias e fluxos de forças inovadoras, disruptivas e revolucionárias).
Psicossociologia	Segundo Enriquez (1997), as organizações se apresentam como um sistema cultural, simbólico e imaginário que integra a vida social e pretendem se converter em microsociedades, na medida em que ‘imprimem’ no psiquismo de seus colaboradores sua marca, por meio da interiorização dos valores organizacionais. Nesta perspectiva, não há como analisar os acontecimentos que ocorrem no interior de uma organização de forma isolada ou descontextualizada. Portanto, neste tipo de estudo é importante levar em conta fatores condicionantes gerais que estão ligados às condições econômica, cultural, social e do momento histórico em que vive a sociedade estudada (RESENDE, 2014).
Comportamento Organizacional	As organizações são sistemas sociais que devem ser pautadas pela mutualidade, uma vez que as organizações necessitam das pessoas (para trabalhar, produzir e inovar) e as pessoas precisam da organização (para ter emprego e para se socializar). O desafio do comportamento organizacional consiste justamente nesta tentativa de gerar objetivos mútuos entre funcionários e organização, visando proporcionar metas superiores que englobem tanto a produtividade e a competitividade das organizações, quanto a realização dos indivíduos que, ao trabalharem, devem alcançar a integridade (agir de acordo com seus valores), a responsabilidade (assumir as consequências dos atos), a empatia, a colaboração e a resiliência, sendo capazes de trabalhar em equipe e de se desenvolverem continuamente (Newstron, 2008).
Gestão de Pessoas	A organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Segundo Cintra e Dalben (2016), o Comportamento Organizacional estuda as relações humanas e seu impacto dentro das organizações, abordando aspectos como valores, personalidade, motivação, liderança, cultura e clima organizacional, trabalho em equipes, qualidade de vida, dentre outros tópicos relacionados aos fatores humanos que influenciam o desempenho das organizações.

O Comportamento Organizacional visa oferecer subsídios à função de liderança corporativa, na medida em que os conhecimentos deste campo permitem com que “o gestor se torne mais capacitado para conduzir sua equipe de trabalho de forma eficaz e saudável, tanto para a organização quanto para seus colaboradores, aumentando, assim, a qualidade do trabalho e a produtividade da organização e mantendo um ambiente de trabalho agradável para todos” (CINTRA E DALBEN, 2016, prefácio).

## As Organizações no Mundo do Trabalho

O atual contexto organizacional envolve funções de liderança, de planejamento e de controle dos fatores humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa. A estrutura de uma organização, por sua vez, pode ser formal ou informal. Normalmente, uma organização formal é planejada e estruturada seguindo um regulamento interno racional e sistematizado com base científica. Já a organização informal é pautada por relações geradas espontaneamente entre as pessoas, resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa ou da tarefa coletiva (SINGNIFICADO, 2019).

Segundo Drucker (1992), as organizações representam um lugar central na vida contemporânea, na medida em que absorvem uma parcela significativa do cotidiano das pessoas. A organização pode ser um território de realização pessoal, mas, também, de potencial frustração e alienação. A finalidade de uma organização consiste em possibilitar a reunião de pessoas, de forma sistematizada, para produção de produtos e prestação de serviços. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingível para uma pessoa, a partir de uma lógica de produção individual. Portanto, as organizações existem para tornar possível o processo de produção de bens e serviço de forma compatível com a vida em sociedade.

Por meio do estudo do campo organizacional, é possível perceber que a organização também projeta sobre a sociedade o seu desenvolvimento, o resultado de esforços assinaláveis no domínio da inovação tecnológica e da melhoria das condições de vida. A organização representa uma parcela substancial das fontes produtivas e orçamentais que suprem uma nação, além de afetar decisões políticas e influenciar a política internacional. “O ser humano nasce em organizações, estuda em organizações, festeja os momentos chave da vida em organizações e (...) morre em organizações” (DRUCKER, 1992, p.6), servindo-se dos respectivos serviços e produtos. Portanto, o homem da era moderna é um homem organizacional e vive em uma sociedade de organizações.

De acordo com Bastos e Peixoto (2015) a relação entre os seres humanos e as organizações é marcada pela ubiquidade.

A presença das organizações em nosso cotidiano é tão intensa e disseminada que, por vezes, se torna difícil imaginar o mundo sem a sua existência. Estamos sob a ação direta de uma organização quando ligamos a luz, abrimos a torneira, compramos comida nos supermercados, pagamos impostos e taxas, assistimos à televisão, vamos à escola ou vemos um filme. (p. 491)

Portanto, as organizações moldam e são moldadas pela sociedade e se revelam imprescindíveis à compreensão da realidade, especialmente em função de sua dimensão social. Castel (1998) postula que a dimensão social ocupa o lugar do hiato existente entre a organização política e o sistema econômico. Tem a função de “restaurar ou estabelecer laços que não obedecem nem à lógica estritamente econômica nem a uma jurisdição estritamente política. O social consiste em sistemas de regulações não mercantis, instituídas para tentar preencher esse espaço” (CASTEL, 1998, p. 31). Nesta perspectiva, as relações que acontecem em um ambiente organizacional, especialmente as relações de trabalho, são relações sociais que produzem e reproduzem história, ao mesmo tempo em que são por ela (a história) produzidas e reproduzidas.

## **Unidade 2: História do comportamento organizacional e da gestão de pessoas: raízes epistemológicas distintas**

No Brasil, a maioria dos cursos de graduação no âmbito das ciências gerenciais elegem o Comportamento Organizacional como uma disciplina base para o campo da gestão de pessoas, na medida em que apresenta os fundamentos do comportamento humano no trabalho. No entanto, suas raízes epistemológicas são provenientes de diferentes fontes do saber.

A disciplina Comportamento Organizacional é um componente curricular muito comum em cursos de graduação em Administração e representa o início do ciclo de disciplinas relacionadas à compreensão, gestão e atuação sobre as pessoas e grupos, sendo também esperado que os alunos aproveitem o conteúdo estudado para desenvolver competências e habilidades relacionadas ao reconhecimento da importância da motivação, da satisfação, do comprometimento e da comunicação para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e maximização dos resultados organizacionais. Além de possibilitar o desenvolvimento de competências e habilidades inerentes ao perfil do egresso, conforme previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), tais como:

- reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.
- se formar enquanto um profissional crítico e reflexivo acerca do fenômeno organizacional em suas dimensões histórica, social, econômica, ambiental, política e cultural.
- ser capaz de identificar os componentes dos grupos inseridos na estrutura organizacional que os tornam equipes de trabalho de alto desempenho;
- estar apto a identificar aspectos e aplicar teorias para gerenciamento de pessoas e equipes: motivação, satisfação e comprometimento no trabalho, comunicação, liderança, mediação de conflitos.

- Adaptado de CNE (2004) -

A Gestão de Pessoas, por sua vez, aparece como um componente curricular vinculado à Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), onde é esperado que o aluno tenha a oportunidade de compreender algumas facetas da Psicologia vinculadas ao ambiente de trabalho e às organizações em geral, estabelecendo relação entre a estrutura organizacional e as atitudes das pessoas decorrentes de seus sentimentos, atenção, consciência, memória, pensamento, linguagem e afetividade.

Espera-se que os alunos possam compreender as interações das teorias e práticas no campo do conhecimento da psicologia relacionadas às organizações de trabalho, tais como: a noção de indivíduo biopsicossocial, o trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho, saúde do trabalhador, dentre outros estudos. Neste contexto, é também esperado que os alunos consigam perceber características de liderança que poderão lhes ser úteis futuramente, quando tiverem a responsabilidade de formar times de alta performance, onde a comunicação e mediação de conflitos constituem competências fundamentais para a assertividade, conciliando ética, eficiência e eficácia.

Esta unidade é dedicada a um regaste histórico com o intuito de revisitar criticamente os caminhos já percorridos pela ciência, com o intuito de pensar novos horizontes possíveis

e, até mesmo, inovar o campo da gestão de pessoas. Afinal, a inovação também pode emergir das inquietações diante de erros e impasses cometidos ao longo do tempo. Segundo Bobbio (citado por Resende, 2007), mais do que apontar a saída, o labirinto nos ensina por onde não passar. Disso decorre a importância de se percorrer as trajetórias dos saberes que conduziram o comportamento organizacional e a gestão de pessoas aos seus desafios e impasses atuais, a fim de pensar outras alternativas possíveis para a realização do ser humano no mundo do trabalho, de preferência, mais integradas, sustentáveis e inclusivas.

A condição de administrador ou de gestor implica em fazer com que as organizações funcionem com eficácia, eficiência e sustentabilidade. Exige, portanto, observação e domínio sobre o comportamento organizacional, “de forma sistêmica e objetiva, isto é, conseguindo vê-lo como um todo, suas partes e as ligações entre elas, e tudo isto de forma descontaminada dos nossos valores e preconceitos”, o que não é uma tarefa fácil (GOMES,1987, p. 30).

A função gerencial requer, portanto, uma análise crítica dos modelos de gestão do comportamento organizacional. No entanto, não existe um modelo perfeito e universal. “Cada organização é diferente da outra, assim como cada pessoa é diferente da outra” (GOMES,1987, p. 30). Ao longo da história da humanidade e, mais intensamente na era moderna, vários pesquisadores e estudiosos buscaram identificar algumas características constantes que nos permitissem prever alguns padrões comuns entre as organizações e as relações de trabalho, possibilitando sistematizar um referencial para descrever, compreender, comparar e administrar as diversas organizações (GOMES,1987).

Ao se estudar a respeito da história do Comportamento Organizacional “é importante notar que cada modelo reflete o momento histórico, valores pessoais, cultura e ideologia do seu criador, o que nos leva a concluir que não existe um modelo puro e verdadeiro” (GOMES,1987, p. 31). Portanto, quando se toma contato com uma teoria ou método de gerenciamento, deve-se avaliar seus fundamentos, contextualizando criticamente as possibilidades e limites de sua aplicação.

A função dos modelos de organização e administração é criar uma configuração mental explícita e organizada, a partir da qual o administrador possa identificar, interpretar e intervir com eficácia sobre as variáveis que afetam mais decisivamente o comportamento das organizações (GOMES, 1987, p. 31).

De acordo com Gomes (1987), é importante conhecer as novas e as velhas teorias, especialmente porque muitas ideias conservadoras ainda imperam nos atuais modelos gerenciais. Muitas teorias mais recentes são inspiradas em visões clássicas produzidas ainda na primeira metade do século passado. Em pleno século XXI, mesmo com o avanço da tecnologia, “muitas empresas ainda estão desenhadas a partir dos modelos burocráticos e clássicos de administração, quer seja sob o ângulo produtivo, quer seja pelo desenho das estruturas hierárquicas” (GOMES,1987, p.32). Portanto, todas as teorias têm sua utilidade e sua limitação. É preciso busca a síntese capaz de nos ajudar a explicar, dominar e prever algum aspecto do complexo ambiente organizacional na contemporaneidade.

Gomes (1987), sugere um roteiro de avaliação dos diversos modelos de comportamento organizacional, o qual também pode ser utilizado para realizar adaptações e mesmo para inovar ou criar um novo modelo de planejamento e gestão do comportamento organizacional. Acompanhe as dicas no quadro a seguir.

**Quadro 1: Roteiro de Análise Crítica de Modelo de Comportamento Organizacional**

<b>Perguntas</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>O quê?</b>	Quais são as variáveis que o autor considera como as mais relevantes na explicação do comportamento organizacional?
<b>De onde? Por quê?</b>	Quais são os pressupostos associados a cada uma destas variáveis? Qual o conteúdo de valor/importância atribuído a cada uma delas? Como estas variáveis, segundo o autor, devem se comportar frente à realidade organizacional para obter o melhor resultado?
<b>Para que?</b>	Há uma consistência e uma lógica entre as partes do modelo? Qual é a abrangência que ele tem para explicar a organização ou o aspecto organizacional a que se refere?
<b>Como?</b>	Trata-se de um modelo facilmente compreendido e aplicável no dia a dia de um gestor e de sua equipe?
<b>Onde?</b>	Trata-se de um modelo que pode ser aplicado em diferentes organizações, com diferentes características, culturas, produtos, estruturas, mercados, etc.?
<b>O que pode dar errado?</b>	Qual é o limite do modelo analisado, considerando o contexto aonde o mesmo pretende ser aplicado?
<b>E se? (What if?)</b>	O que você, enquanto administrador/gestor, pode fazer para adaptar, adequar, melhorar ou inovar o método estudado?

Adaptado de (GOMES,1987, p. 31)

Gomes (1987) apresenta ainda uma provocação aos administradores e gestores da atualidade: não se esqueça de que no campo do comportamento organizacional você é o teórico. “Significa que a qualidade dos dados que você pesquisa e a qualidade dos dados que você ignora determinam a qualidade do seu modelo” (GOMES,1987, p. 35). A capacidade de entender e lidar com as organizações depende da competência de se reunir e analisar os dados, os quais podem ser obtidos de várias maneiras:

- Aprendendo a aprender: pela leitura de livros e artigos sobre organizações, participando de cursos.
  - Aprendendo a fazer: pelas suas próprias reflexões que geram novas dimensões quando combinam os dados de que dispõem.
  - Aprendendo a ser: pela sua observação e atuação no cotidiano da sua organização.
- Adaptado de (GOMES,1987, p. 35) -

O palco onde nós, gerentes, atuamos é constituído pelas inúmeras situações com que nos deparamos dia após dia; e lá, e não nas salas de aula, é que o desenvolvimento gerencial ocorre. É quando colocamos nossas ideias e habilidades em prática, avaliando o efeito obtido, retificando nossos modelos, que transformamos nossa teoria em realidade e realmente crescemos profissionalmente (GOMES,1987, p. 35).

Tal provocação nos remete à condição dialógica do processo de aprendizagem, sintetizado por Freire (1959) na máxima de que ninguém ensina nada a ninguém e ninguém aprende nada sozinho. Os seres humanos aprendem entre si, mediatizados pelo mundo.

No campo das ciências humanas e das ciências sociais aplicadas, a construção do saber se dá na relação entre o pesquisador e seu campo, relação esta que tem como mediador o arcabouço teórico, por meio do qual é possível compreender os fenômenos observados na vida dos seres humanos (Laville & Dionne, 1999).

Chanlat (2000), por sua vez, destaca que o conjunto interdisciplinar de abordagens pode contribuir para a construção de uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização. Ao cruzar dados, correlacionar abordagens e teorias, multiplicando os diferentes níveis de análise e interpretação da realidade observada, busca-se, ainda que ciente de sua impossibilidade, reconstruí-la em sua integralidade.

## História do comportamento organizacional

De acordo com Newstron (2008), o comportamento organizacional é o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações, com o foco no comportamento de grupos e indivíduos dentro delas, considerando seus aspectos formais e informais e os efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade dos funcionários/trabalhadores de uma organização.

O interesse em estudar o comportamento humano no ambiente de trabalho emerge juntamente com o próprio processo de industrialização, no bojo da administração científica e de outras pesquisas relacionadas ao campo da administração e de suas abordagens, dentre as quais, destacam-se: a abordagem das relações humanas (Mayo, 1933) e a abordagem dos sistemas abertos (Katz e Kanh). Tais estudos destacavam a importância do ambiente de trabalho, dos fatores grupais e da satisfação do empregado para a produtividade, em detrimento da capacidade física, intelectual ou fisiológica do empregado. (LIMA e CARDOSO, 2016).

A primeira utilização do conceito de ‘comportamento organizacional’ é atribuída a Hawthorne, em 1920, em uma pesquisa realizada na Electric Company. Os resultados apontaram para a importância das normas sociais e expectativas grupais dos trabalhadores para a melhoria do nível de competência e de eficiência, favorecendo a conclusão de que: quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido (DIAS, 2012).

Tal pesquisa contribuiu para disseminar a ideia de que as organizações precisam ter um propósito humano e não o contrário, em uma relação de mutualidade, onde seja possível estabelecer objetivos comuns entre a empresa/organização e seus funcionários, que possibilite a articulação e integração dos esforços tanto dos empregadores quanto dos trabalhadores, no sentido de atingir uma meta superior, pautada no ‘ganha-ganha’: é bom para o trabalhador, é bom para a empresa e também é bom para a sociedade mais ampla (NEWSTRON, 2008).

Esta perspectiva reitera a necessidade de conciliar o interesse organizacional e os interesses individuais dos funcionários. A Teoria X (tradicional) e a Teoria Y (emergente) de McGregor, divulgada em 1960, na obra *The Human Side of Enterprise* é um exemplo de tentativa de equilíbrio dos interesses individuais e organizacionais. “Neste estudo vê-se dois modos divergentes de encarar o trabalhador. Na Teoria X, a ênfase é dirigida às metas da organização, administrando seus recursos humanos de modo autoritário. Por outro lado, na Teoria Y a atenção é dirigida à valorização do empregado, estimulando-o a alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades” (DALBOSCO et al, 2015). Trata-se de uma tentativa de se promover uma maior integração entre a empresa e o funcionário. Essa análise, acompanhada de uma proposição de mudança paradigmática influenciou as gerações subsequentes de gestores e de administradores a refletir a respeito de seus sistemas de valores e modelos gerenciais.

Em 1970, a Associação Americana de Psicologia reconheceu o Comportamento Organizacional como um campo do saber destinado ao estudo dos fatores humanos no ambiente de trabalho, seja nos níveis macro, meso ou micro, tais como: personalidade, percepção, motivação, satisfação e comprometimento no trabalho; comunicação e trabalho em equipe; cultura e clima organizacionais (ROBBINS et al, 2010).

Entre 1960 e 1970 surgiram vários estudos com o foco em sistematizar os diferentes modelos de comportamento organizacional e propor novos modelos. Newstron (2008) elenca cinco dos principais modelos elaborados a partir da confrontação entre as teorias X e Y: autocrático, protecionista, apoiador, colegiado e sistêmico. Cada um desses modelos busca responder às demandas e desafios de seu tempo.

O modelo autocrático data do início da Revolução Industrial e está baseado no poder de comando do gestor, baseado na obediência e na dependência de seus chefes. Esse modelo produziu a dinâmica de civilização industrial responsável pelo desenvolvimento da infraestrutura dos Estados Unidos como a construção de rodovias e a operação de grandes siderúrgicas. O problema desse modelo são os altos custos humanos (NEWSTRON, 2008).

O modelo protecionista emerge do reconhecimento, por parte dos gestores, da necessidade de promover a segurança, o bem estar e a satisfação dos funcionários. No entanto, o excesso de programas elaborados sem a participação ativa dos trabalhadores, terminaram por instalar uma atmosfera de clientelismo, onde os funcionários passam a se preocupar mais com suas recompensas e benefícios do que com a melhoria dos processos produtivos. Além disso, muitos programas de benefícios terminaram levando à dependência do funcionário em relação à empresa (NEWSTRON, 2008).

O modelo apoiador foi forjado no contexto do pós-guerra, 1945-1960, tendo como base os estudos sobre os princípios dos relacionamentos de apoio protagonizados em diferentes momentos históricos por Maslow, Mayo, Hawthorne e Likert. A tônica incide mais nos relacionamentos, especialmente na forma como a liderança lida com as pessoas e contribui para um bom clima organizacional, favorável à consolidação de pontos de apoio para o desenvolvimento dos funcionários. No entanto, o modelo é mais adequado a projetos de médio e longo prazo onde os empregados crescem junto com a empresa (NEWSTRON, 2008).

O modelo colegiado reitera a noção de cooperação, disseminando um sentimento de parceria entre os funcionários, onde a orientação gerencial deve favorecer o trabalho em equipe e a corresponsabilização pelos resultados. Quando esse modelo consegue ser efetivamente implantado, ele tende a impactar positivamente o grau de autorrealização dos funcionários. No entanto, este modelo requer uma estrutura menos hierárquica e mais flexível, o que depende de um certo grau de maturidade dos funcionários seja para usar de forma consciente a liberdade que tem para criar, propor soluções e realizar tarefas não programadas, quanto para tolerar as diferenças e apreciar empaticamente as contribuições dos demais membros da equipe (NEWSTRON, 2008).

Por fim, o modelo sistêmico é resultante da busca por um significado mais elevado para o trabalho. Este modelo decorre da busca, por parte dos funcionários, por uma atividade laboral mais ética, com integridade e confiança, de maneira que seja possível perceber o quanto que o trabalho reflete os valores e os princípios da pessoa que trabalha. Neste caso, a tarefa do gerente é exercitar a empatia, expressando não apenas o reconhecimento diante do trabalho realizado e dos resultados alcançados, mas, sobretudo, demonstrando carinho, compaixão e sensibilidade de forma autêntica e com inteligência social. Este contexto fez crescer a demanda por competências sócioemocionais, também denominadas *soft skills*, instigando a paixão e o comprometimento de tal forma que os “funcionários ficam inspirados ao trabalhar, uma vez que suas esperanças e seus ideais são construídos em torno dos resultados que o sistema pode obter, em vez de o fazerem somente em torno daquilo eles, indivíduos, podem realizar” (NEWSTRON, 2008, p. 37).

A partir da década de 1980, os pesquisadores passaram a se ocupar da avaliação dos vários modelos de comportamento organizacional, analisando desde o modelo autocrático até o modelo sistêmico, buscando identificar tendências e possibilitar o uso contingencial de vários modelos ao mesmo tempo, em função da demanda cada vez maior por uma flexibilização gerencial, face a aceleração exponencial das mudanças no ambiente organizacional (NEWSTRON, 2008).

Entre os anos 1990 e 2000, para além do estudo crítico dos modelos, os pesquisadores buscaram resgatar os fundamentos para propor novas possibilidades de aplicação pragmática de teorias e métodos referentes à comunicação; à motivação; à cultura e poder organizacional; à liderança e às possibilidades de empoderamento e maior participação dos

funcionários nos processos de planejamento e gestão estratégica das organizações (NEWSTRON, 2008).

Quadro 3 – Principais teorias de base do comportamento organizacional:

Abordagens	Características
<b>Comportamental</b>	Investe no treinamento para apoiar o desenvolvimento humano no sentido do desenvolvimento de competências (conhecimento + habilidades), criatividade, responsabilidade e autorrealização, buscando expandir o potencial humano.
<b>Contingencial</b>	A eficácia é alcançada por meio da flexibilização e seleção das práticas comportamentais em função de um maior rigor da análise da situação e das condições que atuam como determinantes do contexto encontrado (diagnóstico situacional). Visa trabalhar em sintonia com as mudanças em curso.
<b>Orientado para resultados</b>	Flexibilização dos meios em função da finalidade para permitir maior comprometimento e participação dos funcionários no processo de planejamento e de melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços, com vistas à satisfação do cliente. As pessoas exercerão autogestão e autocontrole para alcançar os objetivos com os quais estão comprometidas, porque entendem a finalidade e reconhecem o significado dos resultados.
<b>Sistêmico</b>	Há muitas variáveis dentro de um sistema e elas são interdependentes e geram resultados que impactam o todo em curto, médio e longo prazo. Valoriza a diversidade e a empatia na medida em que convida cada funcionários a se ver como parte de um todo.
<b>Gestão Estratégica de Pessoas</b>	Realiza a gestão por competências, considerando a missão, visão, princípios e metas de curto, médio e longo prazo traçados pela organização em seu planejamento estratégico.

Adaptado de (GOMES,1987, p. 31)

As atuais tendências do mundo do trabalho apontam para a necessidade de se continuar investindo no enfrentamento do estresse laboral, por meio do aconselhamento e desenvolvimento humano que favoreçam o equilíbrio emocional e o desenvolvimento de equipes de alta performance em um ambiente marcado pelo uso da tecnologia e da inteligência artificial em larga escala; pela flexibilização dos contratos de trabalho e também pelo estreitamento da convivência multicultural não somente entre nações como também em função da diversidade funcional, de gêneros e de etnias (BOHOMOLETZ e RESENDE, 2018).

## História da POT

A história da Psicologia Organizacional e do Trabalho é marcada por paralelismos, encontros e rupturas entre o eixo que se ocupa mais das questões organizacionais e a abordagem mais crítica relacionada à saúde e condições de trabalho e de vida do trabalhador. Neste breve ensaio, busca-se sintetizar uma reflexão crítica sobre a Psicologia Organizacional, fazendo uma análise a respeito do que ela foi, de como ela segue sendo, e, a partir daí, refletir a respeito do que ela pode vir a ser, considerando que o psicólogo não deve se limitar a tão somente entender a realidade, mas, também, contribuir para a transformação social no sentido de outro mundo possível, menos excludente, mais livre e também produtivo, inventivo e promissor.

Primeiramente é preciso entender as aproximações e distanciamentos entre a psicologia organizacional e a psicologia do trabalho. Atualmente, há um esforço de integração destes campos na chamada Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Desde 2001, o Brasil conta com a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho criada com a finalidade de promover a produção e divulgar o conhecimento científico e as tecnologias da área (BORGES, 2010). No entanto, o enfoque organizacional ou na saúde do trabalhador passa por distintas raízes ideológicas, epistemológicas e também teórico-metodológicas.

A Psicologia Organizacional emerge no bojo do processo de industrialização em curso nos países ocidentais desde as revoluções inglesa e francesas. Ao final do século XIX e início do século XX, Munsterberg (1913) e Scott (1908, citato por Leão, 2011), em consonância com a visão da administração científica, protagonizada por Taylor (citato por Leão, 2011), desenvolve estudos voltados para a promoção da longevidade do trabalhador e maior produtividade para a organização (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

No final do século XIX, mais precisamente em 1897, o alemão Hugo Munsterberg foi para a Universidade de Harvard onde estabeleceu as bases da então denominada Psicologia Industrial, com foco na gestão dos problemas psicológicos emergentes no ambiente de trabalho. Neste momento, a psicologia buscava se firmar como ciência, distanciando-se da filosofia e fisiologia, tendo como pilares a psicologia comportamental (behaviorismo), o funcionalismo e a psicologia das diferenças individuais (ANASTASIE, 2018).

Scott (1908, 1911, citado por Justo, 2014), por sua vez, se dedicou ao desenvolvimento de testes de seleção. Durante a 1ª Guerra Mundial, ele implementou seus conhecimentos por meio da aplicação de testes para seleção de oficiais da marinha americana. Este autor também se dedicou à publicidade, buscando explicar teoricamente os elementos que poderiam influenciar um processo de venda mais eficaz, seja por meio do estudo do perfil do vendedor ou considerando o comportamento do consumidor (JUSTO, 2014).

As propostas, tanto de Munsterberg (1913) quanto de Scott (citado por DALBOSCO et al, 2015), reiteravam vários princípios da Administração Científica. Nesta perspectiva, a prática da psicologia nas organizações buscava conciliar as habilidades do trabalhador aos interesses organizacionais de maior produtividade. O objetivo da Psicologia Organizacional centrava-se na busca do melhor homem para o melhor trabalho, obtendo-se, assim, o melhor resultado. A proposta central consistia em se promover uma dupla adaptação: do homem ao trabalho e do trabalho ao homem (DALBOSCO et al, 2015).

É possível concluir, portanto, que as raízes da Psicologia Organizacional foram pautadas por investigações empíricas que partiam de um propósito centrado na tentativa de solucionar ou minimizar problemas funcionais, especialmente aqueles que eram mais relevantes ou mais impactavam a produtividade da atividade industrial. Neste contexto, as ciências do comportamento humano ganharam relevância no meio empresarial e industrial, permitindo tanto a utilização de tecnologias sofisticadas, quanto a formação de “equipes interdependentes aptas para o desempenho eficaz de múltiplas atividades” (MALVEZZI,

2004, p. 14). Os estudos sobre o desempenho humano buscavam desvendar as questões embutidas na adaptação ao ambiente, à tarefa e ao grupo para melhor compreensão da relação homem-trabalho, homem-máquina.

Concomitante a esta escalada da psicologia nas organizações, em 1917, ocorre a revolução russa socialista. Tal fenômeno dissemina as ideias marxistas e alimenta o debate acerca do modo de produção econômica, da importância das ideias para a organização social e do papel da classe trabalhadora no processo de transformação social. Tal fenômeno favoreceu o estudo das obras de Marx (1983) mesmo no mundo ocidental capitalista.

Em 1933, quando Mayo lança sua obra a respeito dos problemas humanos na civilização industrial, ele sintetiza vários estudos e descobertas relacionados tanto à influência do meio e das condições de trabalho (luminosidade, ventilação, monotonia, fadiga, etc.), quanto o papel das relações interpessoais (liderança, relação com pares, trabalho em equipe, etc.), da moral e da relação homem-máquina na produtividade organizacional.

O movimento de ascendência das ciências do comportamento no âmbito da psicologia organizacional permaneceu em curso e atingiu seu ápice na Segunda Guerra Mundial (1945), quando houve uma grande demanda por psicólogos para usar seus conhecimentos em prol do esforço de guerra. Nesta ocasião, muitos foram os métodos, técnicas e testes desenvolvidos para o aumento da performance humana com o foco na eficiência, eficácia e produtividade (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2014).

A partir deste momento, a psicologia organizacional se consolidou enquanto campo capaz de realizar ações como: atração, recrutamento e seleção de novos funcionários; pesquisa e análise de clima organizacional, mediação de conflitos entre funcionários, organização e realização de treinamentos para aprimoramento de habilidades (em especial as competências sócio-emocionais ou *softs skills*) e o desenvolvimento de dinâmicas de grupo. Esse profissional deve ainda atuar como facilitador e conscientizador do papel dos trabalhadores dentro dos vários setores que compõem uma organização ou empresa, considerando a saúde e a subjetividade dos mesmos e o funcionamento e metas organizacionais e favorecendo a motivação dos funcionários no sentido da realização do seu trabalho com qualidade, eficiência e responsabilidade (Liedke, 1997).

No entanto, ao final da Segunda Guerra Mundial, o campo da psicologia foi desafiado a conceber uma psicologia do trabalho em detrimento do foco nos objetivos organizacionais. Fatores como a duração excessiva do trabalho, atividade excessivamente monótona e a exigência muito alta de atenção ou de aptidões que, muitas vezes, estavam além da capacidade do operário, colocaram em cheque a responsabilidade do trabalhador de se adaptar ao meio. Fatores sociais como a organização e as condições de trabalho passam a atuar como determinantes da saúde, do adoecimento e da qualidade de vida do trabalhador. Este tipo de debate reascende o interesse pela perspectiva marxista e passa a instigar, especialmente na França, outros campos do saber, como a antropologia e a sociologia, a se debruçarem sobre o campo do trabalho.

Na França, em particular, houve o surgimento disruptivo de várias novas correntes de pensamento sobre o trabalho, tais como: a sociologia do trabalho (Gaulejac, 1987/2001; 2007), a ergologia (Schwartz, 1985/1988), a psicodinâmica do trabalho (Dejours, 1990/2008), a clínica da atividade (Clot, 1992/2006), a psicopatologia do trabalho (Canguilhem, 1996/2000), a psicossociologia do trabalho (Lhuillier, 2006), dentre outros. Todas estas abordagens e teorias se apresentam como contraponto à ideia de adaptação do homem ao trabalho e de mensuração do perfil do trabalhador e aprofundam críticas ao *modus* de produção capitalista (Amado e Enriquez, 2010). No Brasil, há uma grande influência dos pensadores franceses no pensamento e na produção de conhecimentos sobre a clínica do trabalho e a saúde do trabalhador, como é o caso de autores como Antunes (2013), Codo (1984), Sato (2005), dentre outros (LEÃO, 2012).

Nessa mesma época, o mundo organizacional inicia uma mudança paradigmática, atribuindo mais valor ao fluxo de informações e à qualidade dos processos, para além da eficiência e do conhecimento meramente operacional. A década 1970 - 1980 marcou o início da era da informação, com um incremento do setor de serviços e o desenvolvimento de novas tecnologias. Foi um período de superação e, apesar das críticas e do mal-estar da civilização, o mundo capitalista prosseguiu expandindo território e disseminando o poder hegemônico da economia sobre todas as esferas da vida humana (NETO et al, 2009).

Neste contexto, a psicologia organizacional continuou a desenvolver seu campo de pesquisa de forma convergente às ciências gerenciais, com estudos aplicados em Relações de Trabalho (RTs) e Gestão de Pessoas (GP), em sincronia com as áreas do Comportamento Organizacional (COR) e dos Estudos Organizacionais (EOR). (Kanaane, 1999). A visão de autores da escola norte-americana, como Kochan (1997; 2000; 2004; 2006, citado por Neto et al, 2009), Kaufman (2002, citado por Neto, 2009) e Fiorito et al (2007, citados por Neto, 2009), continua, influenciada pelo sucesso das ciências experimentais, a aprimorar as técnicas da filosofia pragmática provendo o campo da POT com testes empíricos aplicados à resolução de problemas concretos (NETO et al, 2009).

De acordo com Malvezzi (2004), este modelo de produção de conhecimento estava voltado para uma busca de significância de variáveis passíveis de mensuração em função da estabilidade do ambiente. “a Psicologia Organizacional, limitada ao espaço físico da fábrica, desenvolveu uma metodologia que esteve fundamentalmente expressa pelo modelo causa e efeito” (p. 16). No entanto, com a revolução tecnológica e a volatilidade da economia, passou a ficar difícil controlar as variáveis e delimitar as contingências dos estudos dessa natureza, deixando muitos profissionais e pesquisadores sem parâmetros e um tanto assustados com a amplitude de revisão que as mudanças de cenário demandam.

As novas condições de permanência do contexto organizacional e da própria virtualização do ambiente de trabalho desafiaram a POT a problematizar novas temáticas, mais paradoxais e ambíguas, como é o caso do aumento exponencial de executivos bem sucedidos, porém inseguros; da mensuração da motivação e das competências diante de carreiras marcadas por recorrentes rupturas; do mapeamento da integração em um meio caracterizado pela diminuição do contato físico, mas paralelo ao aumento da diversidade e da virtualidade das relações de trabalho. Essas alterações da sintaxe do contexto de trabalho convocou a POT a repensar seus conteúdos e sua forma de aprender e de alimentar a utopia da saúde mental dentro das condições do mundo globalizado e tecnológico (MALVEZZI, 2004).

Atualmente a POT, ao lado de outras teorias e abordagens das ciências gerenciais e do comportamento como o *coaching* e o *mentoring*, busca explicitar “as regras do jogo e muitos dos recursos que cada indivíduo dispõe para levar adiante seu projeto de vida pessoal e profissional” (MALVEZZI, 2004, p. 17). Ainda segundo Malvezzi (2004), a relação homem-trabalho, assim como a mensuração do desempenho, passam a ser mais correlacionados às contingências não apenas organizacionais, ampliando o campo de análise para revisão dos parâmetros da gramática histórica e ontológica do mundo do trabalho e da condição humana do trabalhador.

As mudanças nas relações de trabalho são claras, assim como as consequências tanto para trabalhadores como para as organizações. A flexibilização da legislação trabalhista; o enfraquecimento dos sindicatos; o incremento do número de trabalhadores contingenciais e a elevação do nível de estresse no trabalho geraram mudanças no comportamento das novas gerações de trabalhadores, que buscam menos estabilidade organizacional e que, em compensação, demonstram maior apego às suas carreiras pessoais.

Essa tendência dos indivíduos à não aceitação do adiamento de recompensas e à maior busca por qualidade de vida faz com que as empresas tenham que reinventar o discurso para mitigar a redução da fidelidade dos trabalhadores às organizações (Srouf, 1998). Neste

cenário, as escolhas estratégicas dos atores sociais funcionam como elemento motor dos sistemas produtivos e da gestão de processos.

Não se pode ignorar, no entanto, que o discurso organizacional desempenha papel de relevância na manutenção, produção e reprodução das relações de poder e de dominação no ambiente de trabalho. Tal fenômeno reitera a complexidade do desafio do psicólogo organizacional em gerar motivação e promover o discurso do compromisso, do engajamento e da participação de todos em prol dos objetivos organizacionais, de forma compatível com os objetivos individuais.

Diante da análise histórica da POT, desde o seu surgimento até os dias atuais, é possível concluir que as relações entre a psicologia e o mundo do trabalho são de extrema importância na contemporaneidade. No entanto, a unidade da Psicologia Organizacional e do Trabalho está longe de ser alcançada. Este campo segue marcado pela coexistência de paradigmas neopositivistas<sup>5</sup> e compreensivos<sup>6</sup> (não positivistas), cabendo aos cursos de psicologia e demais agentes de formação profissional, a promoção da problematização dialógica que permita novas sínteses teórico, metodológicas e técnicas (Bendassolli; Sobol, 2010).

A tendência atual aponta para a necessidade de uma formação mais abrangente e integrada dos processos organizacionais, de modo a romper com o paradigma da atuação fragmentada e geralmente limitada à aplicação de testes e técnicas de seleção, de treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, acompanhamento de pessoal e de entrevista de desligamento. Nesse contexto, é importante analisar criticamente a respeito do que as instituições formadoras oferecem, qual é a imagem social que a profissão 'psicólogo do trabalho e organizacional' gera, quais são as expectativas que os alunos trazem ao entrarem nas universidades e o que o profissional leva ao se inserir no mercado de trabalho.

Desde o ponto de vista da organização contratante, o profissional da POT deve ser capaz de levantar e analisar dados, de modo a consolidar um diagnóstico situacional que sirva de base para o planejamento e proposição de planos de trabalho interdisciplinares que articulem complementarmente no sentido da melhoria de indicadores como: *turn over*, absenteísmo, alinhamento moral e ético, motivação, confiança, sistemas gerenciais, inovação de processos e de produtos, trabalho em equipe, etc.; levando-se em consideração a singularidade da realidade local e o cenário mais amplo, os métodos e técnicas já desenvolvidos e a oportunidade de se inovar, a partir da compreensão dos problemas humanos e sociais no âmbito das organizações, a exemplo de conflitos intergrupais, liderança, competição, motivação, satisfação, absenteísmo, etc..

Do ponto de vista do trabalhador, a POT tem o papel de colocar em foco os fenômenos e fatores que atuam como determinantes da saúde e da qualidade de vida do trabalhador, no sentido de expandir o poder de agir e de participação dos mesmos nos processos decisórios e de gerenciamento dos processos, implementando novas estratégias de aprendizagem, de planejamento e de gerenciamento no âmbito organizacional.

Neste contexto, é preciso refletir sobre como o psicólogo organizacional pode contribuir para uma nova elaboração tanto do discurso, quanto da cultura de uma organização face à diversidade da força de trabalho, à reintegração da vida doméstica e da vida laboral e à demanda socioambiental por uma renovação da responsabilidade social da empresa.

---

<sup>5</sup> Onde o sujeito é equiparado muitas vezes a uma máquina complexa (talvez a mais sofisticada) que capta informações de seu ambiente, as processa e as devolve a esse mesmo ambiente na forma de comportamento.

<sup>6</sup> O sujeito é alvo de teorizações mais matizadas. Por exemplo, na psicodinâmica do trabalho trata-se de um sujeito dividido por conflitos intrapsíquicos, mas que também não pode se constituir fora da relação com o outro, em jogos de reconhecimento pelos quais o sofrimento nas atividades de trabalho é transformado em prazer e também contra o qual o sujeito afirma seus desejos (Dejours & Molinier, 1989). O sujeito é atravessado por forças sóciohistóricas, por gêneros discursivos, no contexto dos quais ele faz uma apropriação subjetivizante (singularizante e personalizante). Por meio da atividade, no seu confronto com o real, o sujeito se desenvolve e se afirma (Clot, 1998).

Segundo Malvezzi (2004), é preciso considerar ainda a rápida mudança das atuais atividades laborais em função da escalada exponencial das tecnologias de produção, as quais respondem por uma significativa “alteração na sintaxe do contexto de trabalho fomentada pela implementação das novas tecnologias de teleinformação” (p. 14). O crescimento da automação, a maior dependência da informação, a alta complexidade dos processos produtivos e o clima de incerteza, geram uma sensação de desamparo do trabalhador frente às novas ambiguidades do mundo do trabalho.

## História da Gestão de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas está relacionado à evolução histórica do serviço de recursos humanos (RH) no contexto das organizações, especialmente a partir da década de 90, em função de um maior reconhecimento, por parte do mundo corporativo, no que se refere à relevância do fator humano na empresa. O campo da gestão de pessoas se aproxima do comportamento organizacional, na medida em que também se ocupa da realização de estudos que abordam o comportamento humano nas organizações, com destaque para temas como: motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (SOUZA, 2012).

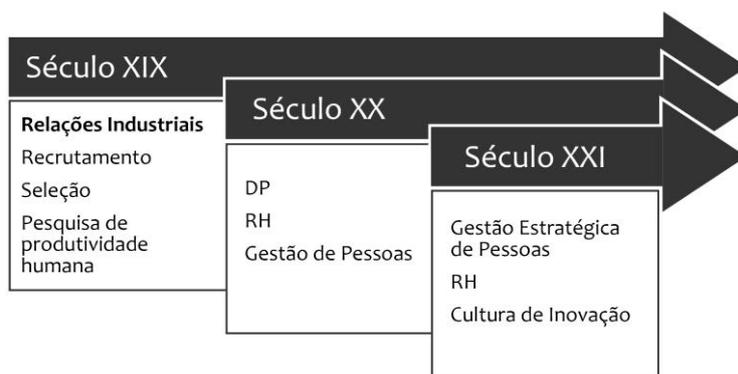
Na década de 1960, a noção de Administração de Recursos Humanos surge enquanto um contraponto à denominação do Setor de Administração de pessoal e Relações Industriais, ressaltando a necessidade de se oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal. A partir dessa época, os trâmites administrativos referentes à contratação, à alocação de benefícios, ao lançamento de frequência e férias, passou a ser denominado Departamento Pessoal. Enquanto o setor responsável pelos processos de recrutamento, seleção, integração de novos funcionários, treinamento, avaliação de desempenho, etc., passou a ser alocado no setor de RH (SOUZA, 2012).

No início da década de 1990, é vez do clássico RH ser questionado em função da implantação do paradigma do planejamento estratégico no mundo corporativo. Nesse novo cenário, as equipes de RH são desafiadas a pensar a gestão de pessoas, considerando as estratégias de orientação global. “As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas” (SOUZA, 2009, p. 2). Nesse novo cenário, o processo de Gestão de Pessoas deve integrar o processo de agregar valor aos produtos e serviços e de disseminação dos princípios e propósitos da organização.

É importante ressaltar que a gestão de pessoas não elimina as funções administrativas e os processos burocráticos próprios do setor de Departamento Pessoal (DP) e de RH, como: folha de pagamento, os benefícios, a frequência, o recrutamento e seleção, os programas de educação corporativa, a avaliação de desempenho, a saúde ocupacional, a gestão de cargos e salários, as questões jurídico-trabalhistas e os indicadores de desempenho. Em algumas empresas tais setores foram separados, ocupando distintos espaços em seus organogramas para dar mais visibilidade ao foco principal das pessoas enquanto eixo central e estratégico do novo contexto organizacional.

A partir do fortalecimento da perspectiva do planejamento estratégico dentro do mundo corporativo, a gestão de pessoas passou a ser adjetivada com o termo Gestão Estratégica de Pessoas, enfatizando o paradigma de gestão por meio do planejamento estratégico. Para além dos processos de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas nas organizações, é preciso considerar os colaboradores como “sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional” (SOUZA, 2009, p. 2). A Gestão Estratégica de Pessoas enfatiza alguns aspectos indispensáveis ao perfil do profissional do final do século XX: adaptação, flexibilidade e capacitação continuada (KENBOY, 2019).

O esquema abaixo mostra a linha do tempo do espaço destinado à administração das pessoas no ambiente de trabalho.



adaptado de KENBOY (2019) -

A gestão estratégica de pessoas também mantém ativa a intenção de “conduzir os processos de forma a orientar as potencialidades dos funcionários, a fim de conquistar bons resultados e promover as melhores condições possíveis para a realização de um trabalho de qualidade” (KENBOY, 2019, p. 2). “A responsabilidade dos gestores, a nível estratégico, é garantir maior governança; a nível tático, é compartilhar conhecimento; a nível operacional, é ser eficiente” (MACEDO, 2018, p. 1). Portanto, a proposta da Gestão Estratégica de Pessoas tende a promover maior sintonia entre o discurso organizacional e a prática tanto gerencial, quanto operacional.

## Referências

ABÉCASSIS, Frédéric; ROCHE, Pierre. *Précarisation du travail et lien social: des homes en trop?*. Paris: L'Harmattan, 2001. 348p.

Albornoz, S. (1998) *O que é trabalho*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense.

ALVES, Giovani. Desemprego estrutural e trabalho precário na era da globalização. 10 jan. 2003. Disponível em: <<http://www.economiabr.net/2003/10/01/desemprego.html>> Acesso em: 01 jun.2010.

AMADO, Gilles; ENRIQUEZ, Eugene. Psicodinâmica do trabalho e psicossociologia. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOL, Lis Andrea P. *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 99-109.

ANASTASIE, Sainte. Hugo Münsterberg biografia deste psicólogo alemão. In: *Psicologia, filosofia e pensamento sobre a vida*. Disponível em: <https://pt.sainte-anastasia.org/articles/biografas/hugo-mnsterberg-biografia-de-este-psicologo-alemn.html>. Último acesso: 09/10/2019.

ANTUNES, R. (2003) *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.

ANTUNES, Ricardo Luís Coltro. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005. 163p.

ARAUJO, R. R. & SACHUK, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar.

ARAÚJO, Tânia. O olhar do sujeito sobre o trabalho que executa: sua percepção sobre os riscos e tarefas. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 237-260.

BASTOS, A.V.B; PEIXOTO, A.L. Organizações. In: BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J.E. *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p.

BENDASSOLLI, P.F; SOBOLL, L. A. P. Clínicas do trabalho: filiações, premissas e desafios. In: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2011, vol. 14, n. 1, pp. 59-72. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v14n1/v14n1a06.pdf>

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOL, Lis Andrea P. *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2010.

BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J.E. Introdução: Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil e a função de um dicionário para o campo: da cacofonia à polissemia. In: BENDASSOLLI, P.F.; BORGES-ANDRADE, J.E. *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p.13-26.

BIRCHAL, Sérgio de Oliveira; MUNIZ, Reynaldo Maia. A lógica do capitalismo e o trabalho humano. In: GOULART (Org.). Psicologia organizacional e do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 37 a 55.

BORGES, L.O. A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce?. In: Dossiê Tópicos em Psicologia do Trabalho e das Organizações. *Estudos de Psicologia*, 15(3), setembro-dezembro/2010, 277-279. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a07v15n3>.

BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O.H. O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A.; (org.). Campo profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. Porto Alegre: Artmed. 2014. p.24-62.

BOHOMOLETZ, R. & RESENDE, C.C. A Multiculturalidade Organizacional em Tempos de Novos Fluxos Migratórios. In: Anais do IV SICO – Seminário Internacional de Comunicação Organizacional. Comunicação e Direitos Humanos. Belo Horizonte: UFMG, 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Aspectos conceituais da vulnerabilidade social**. Brasília: Unicamp, 2007.

CANGUILHEM, Georges. O normal e o patológico. 5. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000. 307p.

Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes.

CARCANHOLO, Marcelo Dias. O atual resgate crítico da teoria marxista da dependência. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*. Rio de Janeiro, v. 7 n. 3, p. 191-205, nov.2009/fev.2010.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. (Zero à esquerda)

CATTANI, A. D. (Org.). (1997) *Trabalho e tecnologia*: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes. Porto Alegre: Ed. Universidade, p. 127-131.

CNE – Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceso1\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceso1_04.pdf)

CINTRA, J.; DALBEM, E. Comportamento Organizacional. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

Codo, W. (1984). Relações de trabalho e transformação social. In S. Lane, & W. Codo (Orgs.), *Psicologia Social: o homem em movimento* (pp.136-51). São Paulo: Brasiliense.

Dalbosco et all, 2015. Evolução histórica da psicologia organizacional e do trabalho Historical evolution of work and organizational psychology. Thayla Dalbosco, Amanda Martinello da Rosa, Kelly Zanon De Bortoli Pisoni. Disponível em : <https://soac.imed.edu.br/index.php/mic/ixmic/paper/viewFile/60/33>

Dejours, C. (2008) *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher.

DEMO, P. (2006) Trabalho: sentido da vida! B. Téc. *SENAC*. v. 32, n. 1, p. 5-17, Jan./abr

DIAS, Maurício Tannus. Pedagogia das Organizações e Saúde do Trabalhador nos Novos Modelos de Gestão. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 101 – 116.

DIAS, Sylmara Gonçalves. *Princípios de Administração*. São Paulo: USP, 2012. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/189602/mod\\_resource/content/1/6\\_Aula\\_resumocl assica\\_comportamental\\_2013.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/189602/mod_resource/content/1/6_Aula_resumocl assica_comportamental_2013.pdf)

DOLABELA, Fernando. *Empreendedorismo uma forma de ser*. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

DRUKER, P. *Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro Miguel Pina e Cunha. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4769/1/COG%2C%2010%281%29%2C%205-41.pdf>

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 26. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979. 295p.

FREIRE, Paulo. *Educação como Prática para a Liberdade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1959.

GAULEJAC, Vicent de. *Psicossociologia e Sociologia Clínica*. In: ARAÚJO, José Newton Garcia de; CARRETEIRO, Tereza Cristina (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: FUMEC, 2001.

CHANLAT, Jean-François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Jorge Fornari. (1987). *Comportamento organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 27(2), 30-35. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000200005>

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p. (Biblioteca Artmed. Fundamentos de educação).

GOULART, I. B. & PAPA Filho, S. (2013). *O sentido do trabalho Humano*. In: Goulart, I.B. & Sampaio, J.R. *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos; estudos contemporâneos*. São Paulo, Casa do Psicólogo.

HORKHEIMER, M. *Origens da Filosofia Burguesa*. Lisboa: Presença, 1984.

HORKHEIMER, M. *Filosofia e Teoria Crítica*, 1968. Coleção Os Pensadores, p. 163.

JUSTO, C.S.P. *Psicologia, Marketing e Experiência Elementar*. Ribeirão Preto: USP/Departamento de Psicologia, 2014. *Dissertação de mestrado disponível em:*

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-15122014-155052/publico/Carmen.pdf>. Último acesso em: 09/10/2019.

Kanaane, R. (1999) *O comportamento humano nas organizações; o homem rumo ao século XXI*. São Paulo, Atlas, 2ª. edição.

KENBOY. Entenda sobre a evolução da gestão de pessoas e o seu impacto no RH. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/evolucao-da-gestao-de-pessoas/>

KELLY, Kevin – Inevitável: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo. São Paulo: HSM. 2017. ISBN: 9788567389905.

LIMA, L. M.; Patrícia Candido. *Evolução do Comportamento Organizacional e seus efeitos no indivíduo dentro de uma organização: Revisão de Literatura*. Campinas: Anhaguera, 2016. Projeto do trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Leão, L.H.C. *Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais*. ECOS: Estudos Contemporâneos da Subjetividade. Volume 2. Número 2, P. 290-305. 2012. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/viewFile/1008/722>

LE BLANC, Guillaume. **Que faire de notre vulnã érabilité?** Le temps d'une question. Montrouge: bayard, 2011. 213p.

Le Guillant, 1950. In: Zambroni-de-Souza, Paulo César, Athayde, Milton, Araújo, Anísio José da Silva, & Zambroni de Souza, Ana Maria Ramos. (2009). O pioneirismo de Louis Le Guillant na reforma psiquiátrica e psicoterapia institucional na França: a importância do trabalho dos pacientes para a abertura dos hospícios. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 9(3) Recuperado em 15 de outubro de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812009000300005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812009000300005&lng=pt&tlng=pt).

LEONHARD, F.G. *Technology vs. Humanity: The Coming Clash Between Man and Machine*. Create Space Independent Publishing Platform, 2017

Lhuillier, D. (2006b). *Cliniques du travail*. Nouvelle revue de psychosociologie, 1, 179-193.

LIEDKE, E. R. Trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). (1997). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis: Vozes, 1997. Porto Alegre: Ed. Universidade. p. 268-274.

MACEDO, Evilânia. *A Evolução Histórica do RH – do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas*. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>

MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, V.B. (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 13-17

MARX, Karl. **A acumulação primitiva do capital**. Porto: Publicações Escorpião, 1974. (Cadernos O homem e a sociedade; 12)

MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo, Ática, 1983

MAYO, Elton. *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: MacMillan, 1933.

MENDES, Luiza de Resende. O Trabalho do motorista de ônibus: reflexões sobre as condições de trabalho no transporte coletivo. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.). *Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 153 – 180.

MÜNSTERBERG, Hugo. *Psychology and industrial efficiency*. New York: The Riverside Press Cambridge, 1913.

Neto et all, Um convite a um diálogo mais intenso entre as áreas de RTs, GP, COR e EOR a partir da agenda de pesquisa das escolas norte-americana e francesa. Autoria: Antonio Carvalho Neto, Marcus Vinicius Soares Siqueira, Jose

Newstrom, John W. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PACHECO, Gilson. *Coaching, consultoria e terapia: sacos diferentes da mesma farinha?* In: PERCIA, A.; SITA, M. (coords.). *Manual Completo de Coaching: Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011

PNAD, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua PNAD Contínua Mercado de Trabalho Brasileiro 4º trimestre de 2017 23 de fevereiro de 2018. Brasília: IBGE. Disponível em:  
[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/08933e7cc526e2f4c3b6a97cd58029a6.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/08933e7cc526e2f4c3b6a97cd58029a6.pdf)

POCHMANN, M. Educação e trabalho: como desenvolver uma relação virtuosa?. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 25, n. 87, 2004. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

RESENDE, Carolina Costa. **O potencial democrático de conselhos de defesa dos direitos da criança e do adolescente**: um estudo de caso do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Lagoa da Prata/MG. 2007. 98f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Psicologia

RESENDE, C. C.; ARAÚJO, J. N. G. de.. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): breve ensaio de um estado da arte. *Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos – RIEC*. Nova Serrana/MG, ano 01, vol. 01, Maio/Agosto, 2013, p.50-56.

RESENDE, Carolina Costa. O trabalhador do corte manual de cana-de-açúcar: sofrimento e vulnerabilidade. 2014. Tese (doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

RESENDE, T.A; RESENDE, A.C.; SILVA, B.M. *Roteiro do Terceiro Setor: associações, fundações e organizações religiosas*. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 5ª ed.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe; GOMES, Rita de Cássia. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2010. (livro eletrônico)

RODAS, J.G. A evolução que criou a pessoa jurídica merece ser conhecida. IN: OLHAR ECONÔMICO. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-abr-21/olhar-economico-evolucao-criou-pessoa-juridica-merece-conhecida>

SAMPAIO, Jader dos Reis; GOULART, Iris Bárbara. Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.). **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. p. 19-37

Sato, L. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. In: *Ciência & Saúde Coletiva*, 2005

SOUZA, Aline. Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos. In: *Administradores.com*. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos>.

SOUZA, Zambroni-de-Souza, Paulo César, Athayde, Milton, Araújo, Anísio José da Silva, & Zambroni de Souza, Ana Maria Ramos. (2009). O pioneirismo de Louis Le Guillant na reforma psiquiátrica e psicoterapia institucional na França: a importância do trabalho dos pacientes para a abertura dos hospícios. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 9(3) Recuperado em 15 de outubro de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812009000300005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812009000300005&lng=pt&tlng=pt).

SCHWARTZ, Yves. *Expérience et Connaissance du Travail*. Paris: Messidor/Éditions. Sociales, 1988

SILVA, R. G. & SANTOS, J.N. São Paulo: XXIII ENANGRAD, 2009. DISPONÍVEL EM: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/TC%20GPR491.pdf>. ÚLTIMO ACESSO: 09/10/2019.

SILVA, F.L.G. As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). In: *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro 26(4) 41-44 out./dez. 1986

SROUR, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo, Editora Campus.

TOFFLER, A. (1995). *A terceira onda*. 21.ed. Rio de Janeiro: Record.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito capitalista*. São Paulo: Cia das Letras, 2004.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. In: ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A.; (org.). *Campo profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho*. Porto Alegre: Artmed. 2014. p. 549-582.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.



Carolina Costa Resende é psicóloga, professora universitária e consultora de ensino superior. Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2014), com estágio doutoral (sanduíche/PDSE/CAPES), no CERSES (Centre de Recherche, Sens, Ethique, Societé) da Université Paris Descartes/ CNRS (Paris V). Mestre em Psicologia pela PUC Minas (2007), Especialista em Análise Institucional e Esquizoanálise pelo Instituto Félix Guattari (2004). Graduada em Psicologia pela PUC Minas (2003). Tem experiência nas áreas de pesquisa, extensão, psicologia organizacional e do trabalho e inclusão de pessoas com diversidade funcional, com atuação nos cursos de Administração, Ciências Contábeis (EaD), Engenharia de Produção, Pedagogia, Psicologia e cursos tecnológicos.