

# Reflexões sobre a contribuição da psicologia das organizações e do trabalho para a sociedade

Malvezzi, Sigmar

2015-03-20

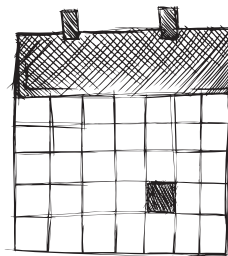
---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/710>

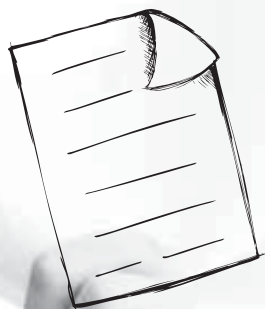
<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# REFLEXÕES

SOBRE A CONTRIBUIÇÃO  
DA PSICOLOGIA DAS  
ORGANIZAÇÕES E DO  
TRABALHO PARA A SOCIEDADE



**Sigmar Malvezzi** Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo



Fotografia: svichu - Ilustración: gullrat.com

O presente artigo, na forma de ensaio, é dedicado à uma reflexão, sobre a Psicologia das Organizações e do Trabalho (*de agora em diante, aqui denominada por POT*) para contribuir com a compreensão de sua identidade e para abrir a visão de seu desenvolvimento futuro, neste momento de mudanças tão profundas da reinstitucionalização do trabalho. A POT é um campo do conhecimento científico nascido da necessidade de compreensão do trabalho dentro das novas condições criadas pela sociedade industrial. Rápida e amplamente legitimada por sua produção diversificada de conhecimentos sobre a relação entre o trabalho e a pessoa, a POT foi, paulatinamente, assumida, desde seu berço, como território transdisciplinar do saber científico, embora sempre categorizada no espaço das ciências comportamentais. Sua rápida expansão e reconhecimento viabilizaram a construção de sólida identidade como campo especializado de conhecimento, dedicado à reflexão crítica e instrumental sobre os eventos, processos e problemas na relação entre as pessoas, o trabalho e a sociedade.

Seu desenvolvimento fomentou a produção de conceitos, tecnologias e profissões que hoje povoam diversos territórios da sociedade como a gestão de pessoas, a saúde do trabalhador, a qualidade de vida no trabalho, a realização profissional, a felicidade pessoal, a moral social e a virtualização das atividades de trabalho. A POT ganhou visibilidade com a institucionalização da profissão do psicólogo do trabalho, no período entre as duas grandes guerras do século xx. A atuação desse profissional, pressupostamente portador dos conhecimentos gerados pela POT, funcionou como peça prática e conveniente na gestão do trabalho, fomentando uma identidade diferenciada na plêiade de ocupações dedicadas à adaptação das pessoas ao trabalho, ao agenciamento do desempenho produtivo e à gestão e desenvolvimento da qualidade de vida do trabalhador. A atuação dos psicólogos do trabalho legitimou a aplicação e o desenvolvimento do saber criado pela POT nos eventos, processos, trajetórias e

problemas surgidos nas fronteiras entre a sociedade, a pessoa e o trabalho.

Na alvorada do século xxi, cerca de 120 anos depois de seus primeiros passos, a POT desponta como um objeto de estudo em cuja história se pode ler a evolução da sociedade industrial e pelo qual sua trajetória futura pode ser prevista. Sua história expõe as etapas de formação e de amadurecimento da aplicação da Psicologia no contexto de trabalho, revela os impactos de seu contínuo diálogo com as outras áreas do saber e com a sociedade, bem como explicita seus serviços a diversas causas que lhes foram apresentadas como necessidades que demandavam reflexão crítica e soluções práticas. Em sua trajetória, a POT foi construída e continuamente desafiada pelas crises econômicas e pela regularidade de inovações agregadas ao trabalho organizado, bem como balizada pelas estruturas e contingências econômicas, sociais, culturais e políticas criadas para a gestão da sociedade. Refletir sobre a POT como instrumento de desenvolvimento da sociedade, desde o início do século xx e sobre seus impactos na evolução dessa mesma sociedade é o escopo deste ensaio. O que a construção da POT tem para dizer sobre a relação entre a pessoa e o trabalho como base para a qualidade de vida? Que contribuições podem ser atribuídas à POT na formatação da institucionalização do trabalho nos séculos xx e xxi? A reflexão sobre essas questões ocorrerá dentro de uma perspectiva histórica, na qual se pretende demonstrar que a construção da identidade da POT e dos profissionais que atuam na gestão do trabalho ocorre sobre dois processos distintos, como dois movimentos paralelos e interdependentes. De um lado a POT foi uma especialização significativa na construção dos processos que regulam o desempenho. O sucesso da gestão do desempenho no desenvolvimento econômico do século xx revela a contribuição da POT através de conceitos e teorias criados pela POT para explicar a relação entre o homem e o trabalho. Por outro lado, a POT ofereceu apoio igualmente significativo na abertura de

caminhos e recursos para a construção do processo de emancipação do trabalhador, oferecendo conceitos, dados e problemas sobre seu desenvolvimento como sujeito, dentro de um contexto que o constriange e o limita em sua possibilidade de construção de si mesmo.

#### A contribuição da POT na criação do homem funcional

A história da POT teve início, ainda no final do século xix, fruto da demanda pela compreensão da adaptação entre o trabalhador e suas tarefas. Os conhecimentos científicos que, até esse momento, sustentavam a produção industrial, como a engenharia e a economia, não davam conta dos novos desafios trazidos pela mecanização das fábricas. Nesse momento, ocorria nas fábricas, a substituição da tecnologia a vapor pela tecnologia eletromecânica, desencadeada pela implementação do motor movido a óleo diesel. “A fábrica tornou-se um ambiente claramente mais complexo e sofisticado que demandava conhecimentos mais seguros e especializados sobre o trabalhador” (Malvezzi, 2006:64) para se regular seu desempenho conforme exigia a tecnologia de produção. Dentro da arquitetura de produção criada pela tecnologia eletromecânica, o desempenho no trabalho tornou-se um evento essencial e preciso do qual dependiam a eficácia e a regularidade da produção. Desde então o desempenho cresceu como realização de tarefas especializadas, gerando ampla diferenciação ocupacional dentro das fábricas. O controle do desempenho foi rapidamente associado ao conhecimento e regulagem da subjetividade humana. O desenvolvimento da Psicologia despontava como uma promessa para o enfrentamento dessa complexidade uma vez que os conceitos e técnicas sobre o comportamento alimentavam nos gestores a esperança de regulagem do desempenho dos trabalhadores, tal como se regulavam as máquinas.

Nesse momento, uma nova gramática surgia dentro da fábrica dentro da qual o desempenho teria que ser planejado

e monitorado para dar conta da velocidade exigida pelas linhas de produção. As tarefas exigiam trabalhadores que dominassem conhecimentos mais sofisticados e apresentassem habilidades específicas. “Descobriu-se que nem todos os indivíduos apresentavam igual facilidade para aprender seu ofício e que a adaptação do desempenho às demandas de tarefas previamente programadas era um aspecto vital da eficácia” (Malvezzi, 2006:65). A experiência demonstrou que instrumentos tradicionais como o uso da autoridade eram inúteis para muitas situações como a falta de capacitação e a motivação de trabalhadores especializados. Era necessário que o gestor cuidasse da equação comportamental do desempenho para produzi-lo de acordo com a programação da engenharia.

Já não havia dúvidas, desde o final da primeira grande guerra, que dentro da gramática da fábrica mecanizada, a eficácia do desempenho dependia da gestão e controle das variáveis psicológicas que funcionavam como seus determinantes fundamentais, tais como a motivação do trabalhador, sua potencialidade de aprendizagem e sua legitimação da autoridade gerencial. Dentro desse quadro, a Psicologia despontava como uma esperança de informações e de instrumentalidade. A potencialidade dos conhecimentos sobre a subjetividade humana era o recurso que os administradores esperavam. Essa esperança ficou evidenciada na criação do termo “psicotécnica” proposta por W. Stern em 1903, para sintetizar uma especialização nova na Psicologia que produziria conhecimentos sobre a subjetividade humana para serem aplicados na gestão dos trabalhadores. Para W. Stern as novas condições de produção e de trabalho exigiam inclusive novas nomenclaturas para os fenômenos. Assim, a palavra “psicotécnica” sinalizava a potencialidade das ciências comportamentais na gestão do trabalho e a possibilidade de enquadramento dos novos conhecimentos às ações experimentais que desenvolveriam o aprendizado e a eficácia profissionais. Dessa nova representação da fronteira entre o trabalho e a pessoa, nasceu a aliança entre a Administração e a POT. Cada uma dessas duas ciências viu na outra alto potencial de cooperação recíproca tendo em vista o desenvolvimento de seu campo de conhecimentos. A POT passou a receber investimentos financeiros dos gestores para produzir informações seguras e profundas sobre o desempenho humano no trabalho e ampla abertura para pesquisar a compreensão das diferenças entre os indivíduos. Os trabalhos de R. Yerkes, nos USA, de Muscio, na Austrália, de Ribot, na França, de Meyers e Burr, na Inglaterra e de Roberto Mange no Brasil são evidência inegáveis dessa aliança entre a Administração e a POT e da nova gramática do trabalho nas organizações com finalidade de lucro econômico (Hearshaw, 1964; Koppes, 2007; Malvezzi, 2010).

Dessa aliança nasceu a concepção do trabalhador como recurso passível de adaptação ao processo de produção a qual foi, mais tarde, sintetizada na expressão “homem funcional”. Concebia-se por “homem funcional” a transformação no

desempenho do trabalhador que o ajustava às demandas do processo de produção. Essa concepção foi consolidada em correlação com a evolução das organizações por força da sofisticação da racionalidade aplicada à administração. A crescente complexidade das máquinas como corolário da inovação tecnológica exigia desempenhos mais e mais especializados, como se observou na aviação e nas refinarias de petróleo. O sucesso prático obtido na gestão através de decisões tomadas com base nos estudos desenvolvidos pela POT, como as diferenças entre as pessoas, a relação entre essas diferenças e o desempenho das tarefas e a criação de padrões para a categorização dos desempenhos evidenciavam a validade da concepção do “homem funcional”. Os bons resultados da aplicação dos conhecimentos e técnicas oriundos da POT fomentaram igualmente a tradição da mensuração do desempenho, fato que casava bem com o espírito da Administração Científica. Essa equação administrativa, sintetizada na concepção do “homem funcional” estimulou o desenvolvimento da gestão de pessoas como atividade estratégica das empresas. Nessa construção, a aplicação dos conhecimentos produzidos pela POT surgia como recursos indispensáveis. Dessa forma, a POT impactou no desenvolvimento da sociedade como uma peça chave do processo regulatório do desempenho. Esse status de peça chave da gestão desencadeou o amplo recrutamento e contratação de psicólogos do trabalho para serem alocados nas atividades de seleção, de treinamento, de segurança e de avaliação. O desempenho deles confirmava a esperança materializada por W. Stern no conceito de “psicotécnica”.

O “homem funcional” tornou-se uma cultura dentro das organizações e, como tal, facilitou a adaptação das empresas às mudanças mais profundas e amplas que ocorreram no trabalho após a segunda grande guerra. Sob essa cultura, o trabalhador foi assumido e estudado como um recurso passível de adaptação e desenvolvimento, fato que ofereceu à POT abundantes oportunidades para seu próprio desenvolvimento como especialização das ciências comportamentais. Essa cultura sobreviveu e atravessou a era da sociedade globalizada se ajustando à evolução dos sistemas de organização, como observado no início dos anos 1990, quando teve início o enfraquecimento da estrutura hierárquica e sua substituição pela estrutura de células de manufatura que evoluíram rapidamente, fomentando a fragmentação econômica materializada nas empresas-rede e posteriormente, nas redes de projetos. Dentro de um contexto mais dinâmico e competitivo, a autoridade gerencial já não dava conta da regulação do desempenho. O próprio indivíduo teria que participar dessa tarefa, fato que colocou a gestão do “homem funcional” nas mãos dos próprios indivíduos, como se constata na evolução da estrutura hierárquica para as equipes autogeridas. Tanto a estrutura hierárquica, como as equipes autogeridas viabilizam o conceito de “homem funcional”, embora de modos diferentes.

Na primeira, o controle tem origem externa ao passo que na segunda o controle é produzido pelo próprio trabalhador. A diferença entre o homem funcional nesses dois momentos está apenas no eixo do controle. Não houve alteração na necessidade do controle, mas apenas na forma como este foi viabilizado. Dentro da estrutura hierárquica, a gestão de pessoas e do desempenho era centralizada e desse centro emanava o controle, ao passo que dentro da estrutura em redes de projetos na forma de equipes autogeridas, parte significativa da gestão de pessoas é conduzida de forma descentralizada pelos próprios membros das diversas equipes. Em ambos as condições, o processo regulatório do desempenho dos trabalhadores ocorre fundamentado e justificado nos conhecimentos sobre os determinantes do desempenho, tais como liderança, agenciamento, cultura organizacional, gestão por competências, entre outros. Todos esses conceitos integram o repertório de objetos da POT. Dessa forma a POT, ao longo da era industrial foi uma peça chave na produção de conceitos e de instrumentos que contribuíram significativamente para o sucesso do sistema econômico das organizações com fins lucrativos. A POT soube perceber as demandas da racionalidade do trabalho e responder a elas desenvolvendo instrumentalidade, como se pode constatar no momento da globalização dos negócios. Esse outro momento será desenvolvido na próxima seção.

A construção da POT para a construção do homem modular

A sociedade industrializada viu a alvorada do século XXI num vigoroso processo de virtualização do mundo e visível empoderamento dos indivíduos. Estas duas condições alteraram de forma profunda o modo de agir das pessoas e, por corolário, as competências exigidas, os padrões de relacionamento e a instrumentalidade de ação. Em pequena síntese desse novo momento, pode-se dizer que a atual gramática do mundo do trabalho é movida por três grandes

famílias de variáveis. A tecnologia digital, a fragmentação da economia e da produção e o capitalismo metafísico, dinamizando a produção do desempenho requerido pelo trabalho.

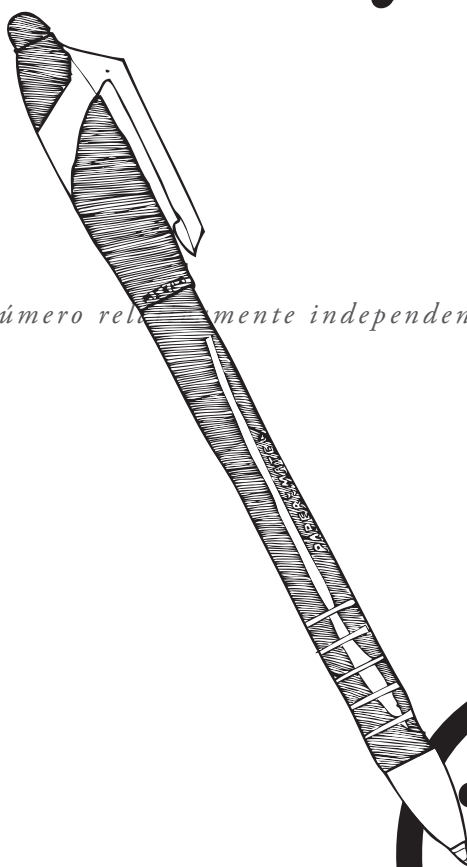
A tecnologia digital consiste em um recurso extraordinário que facilita a interação entre os eventos, em velocidade acima das capacidades humanas. Desde a implementação dessa tecnologia e de seus desdobramentos na criação das redes eletrônicas e na telefonia celular, vive-se a ditadura do tempo real, contingência que impacta nas condições de vida alterando as relações entre a vida pessoal e a vida no trabalho (ambas sujeitas à regra do imediatismo). A gestão do “tempo real” tornou-se uma demanda significativa da capacitação profissional. Submetidas a eventos nessa velocidade, as pessoas estão continuamente sujeitas a diversas situações de risco que se manifestam nas tarefas e estímulos que são viabilizados pelos diversos meios de comunicação, na ubiqüidade eletrônica e na conseqüente necessidade de adaptação que pesa sobre seus desempenhos. Multiplicam-se os eventos que atingem o indivíduo e demandam dele algum tipo de reação e adaptação. Hoje, é comum alguns trabalhadores receberem dezenas de mensagens num mesmo dia. As condições criadas pelo volume e velocidade de situações e problemas tornam os indivíduos mais autônomos porque eles podem atingir eventos sem a necessidade de intermediação, a não ser dos aparatos de comunicação. Tais condições estimulam o individualismo, a cultura da urgência e lhes dão poder, mesmo sobre eventos distantes sobre os quais eles podem atuar até mesmo de forma incógnita.

Esta nova realidade desencadeou um processo generalizado de mudanças criando aquilo que Archer (2002) denomina de um mundo caracterizado pelo aparecimento de propriedades emergentes que colocam pessoas, grupos, estruturas e instituições sendo alteradas em algum de seus aspectos e, conseqüentemente, gerando a necessidade de contínua adaptação tanto para indivíduos como para empresas e instituições. A dinâmi-

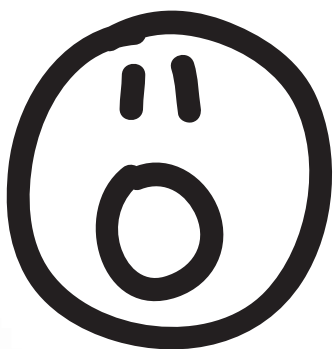
ca criada na sociedade não deixou ileso, qualquer um dos aspectos significativos de sua organização, como se constata nas alterações do poder, da função e dos significados de todas as instituições tradicionais como a família, a escola, a religião, as profissões, os sindicatos e o emprego. O impacto dessas mudanças sobre a institucionalização do emprego não foi menos radical e nem menos abrangente, obrigando a POT a estudar as novas contingências como a fragilização do vínculo de emprego (Arthur & Rousseau, 1996), a formação e gestão de equipes (Levi, 2011), as múltiplas identidades (Marchington *et al.*, 2005) e a virtualização das interações entre as pessoas (Sotto, 1998).

Dentro dessa nova gramática, visível na gestão por projetos na forma de empresas-rede, o emprego emerge como um vínculo frágil, de curto prazo, pouco substantivo, emaranhado em diversos relacionamentos virtualizados. Nesse contexto, os indivíduos são continuamente desafiados a se adaptar a novas contingências do ambiente, sujeitos a controles mais abrangentes e complexos sobre suas vidas e cuidadosos em suas respostas não somente às necessidades da situação, mas igualmente, ao discurso (Dujarier, 2012). Essa nova forma de emprego impõe mais desafios para os indivíduos, uma vez que estes devem administrar parte significativa da adaptação das tarefas e de sua própria adaptação. Traduzindo tais mudanças para a esfera do desempenho, constata-se que este ocorre a partir de alta mobilidade dos indivíduos dentro de distintos ambientes, no exercício de atividades transversais (atuação fora dos limites institucionais da empresa ou do papel) e na significativa dependência da própria ação como mediadora dos determinantes estruturais. Se a ação e a estrutura disputam poder, espera-se dos indivíduos agilidade para avaliar a situação que enfrentam, adesão à adaptação requerida e competência para contribuir significativamente para a obtenção do resultado previsto. Assim concebido, o indivíduo é idealizado como um ser onipotente e polyvalente,





*concebido como se fosse constituído por um número relativamente independente de conjuntos de comportamento*



Fotografia: sxc.hu - Ilustración: pixel77/lolly morris

capaz de se transformar de imediato em outro, como num simples passe de mágica, ou sob ampla labilidade. Nessa idealização, o indivíduo se assemelha aos personagens desse brinquedo chamado de “lego”, no qual os “bonecos” são passíveis de mudanças rápidas em suas diversas partes. A aplicação do modelo do brinquedo “lego” ao contexto de trabalho deu origem a um novo conceito para a compreensão do trabalhador que foi convencionado de o “homem modular” (Kallinikos, 2003).

Na era do “homem modular”, como bem descreve Kallinikos (2003), o indivíduo é “concebido como se fosse constituído por um número relativamente independente de conjuntos de comportamento que podem ser demandados isoladamente, ou em combinação entre si, para responder às variadas demandas da profunda diferenciação e dinâmica do mundo atual. Esse tipo de ser humano (é) um amálgama de distintas categorias de habilidades e comportamentos, uma colagem, como se fosse de diferentes peças e materiais que podem ser expandidos ou apagados, refeitos, reestruturados... capaz de ser decomposto em pedaços... deixando-se para trás quem não se encaixa na situação que demanda seu monitoramento...” (Kallinikos, 2003:15). Concebe-se o indivíduo fragmentado para se poder responder à demanda de alta flexibilidade para rápida adaptação a propriedades emergentes nas pessoas, estruturas e eventos, dessa forma, tal como nos bonecos do “lego” ele pode ser montado e remontado, para apresentar as competências exigidas pela situação. Atua-se sobre ele como se ele fosse constituído por módulos (tal como as crianças fazem com o personagem do “lego” que atende às funções atribuídas a ele naquele momento, através da fácil e imediata substituição de suas peças).

Como consequência dessa visão, trabalha-se no curto prazo através da liderança e da gestão por competências que são dois instrumentos com potencialidade para substituir o que a criança faz com o lego na gestão de pessoas. Ambos constituem a base que a gestão do “homem modular” necessita. De um lado, a liderança participa como o processo que energiza o indivíduo e, por outro lado, a gestão por competências participa como o processo que garante a labilidade funcional que a volatilidade do ambiente pede do trabalhador. No destaque a essa dupla instrumentalidade surge a fórmula da administração do início do século XXI: controle sobre os resultados e auto regulação na construção dos processos de produção. Embora outras questões continuassem merecendo certo destaque, como é o caso de cultura e motivação, nenhuma delas absorveu tanto os projetos de gestão como a liderança e as competências. Novamente, a POT desponta como fonte de recursos valiosos para esses dois campos, como se pode constatar, mesmo em exame rápido e superficial da literatura recente.

A compreensão do desempenho dentro de um contexto assim volátil tem imposto diversos desafios aos pesquisadores e profissionais da POT, como se pode igualmente

constatar na regularidade de centenas de trabalhos apresentados em congressos e conferências, relatando pesquisas sobre o campo da organização do trabalho, do vínculo do emprego e do sofrimento no trabalho, com foco na eficácia do desempenho e no impacto da volatilidade do mundo sobre o trabalhador como sujeito. A concepção do “homem modular” enfatiza o paradoxo da fragilização dos indivíduos (demanda-se sua fragmentação a serviço de necessidades da competitividade) e da demanda que eles sejam empreendedores de sua própria construção como sujeitos. Tais demandas são consequências da globalização dos negócios, da competitividade econômica e da tecnologia digital e revelam a necessidade de se reestudar a relação entre a pessoa e o ambiente. Nesse contexto, a POT assume nesse papel um objetivo, problemático e paradoxal que é a consideração da pessoa do trabalhador como sujeito e como recurso. De um lado, a POT é chamada pelas empresas para servir a sociedade estudando os processos regulatórios do desempenho, tendo em vista a eficácia dos empreendimentos. Por outro lado, a POT é igualmente chamada pela sociedade para servi-la estudando as possibilidades, caminhos e problemas da construção do trabalhador como sujeito, dentro de condições que até negam essa condição. Este chamado coloca a POT como instrumento a serviço dos processos emancipatórios. Hoje, com o rápido crescimento demográfico da população mundial, em proporções gigantescas, sem racionalização da produção não seria possível a oferta de alimento para todos. Por causa dessa demanda, a racionalização do trabalho por força da necessidade de eficácia na produção tornou-se uma questão estratégica da sociedade. Hoje, pode-se dizer que a POT vem sendo cobrada a dar contados processos regulatórios e dos emancipatórios, condição que a coloca diante de tarefas paradoxais porque, dentro da gramática da sociedade atual, esses dois processos são interdependentes. Esta dupla tarefa mostra os desafios da POT.

Contribuições da POT para a construção do trabalhador como sujeito

Respondendo a essas demandas que lhe vem sendo impostas pela sociedade sobre o seu papel na relação entre o homem e o trabalho, a POT aprofundou sua visão sobre o trabalhador ampliando seu olhar sobre a complexidade da adaptação ao trabalho e sobre os impactos de curto e de longo prazo sobre a pessoa. Esse olhar ampliado ganhou visibilidade, já nos compêndios e periódicos dos anos 1960, com pautas enriquecidas por temas como a saúde, qualidade de vida do trabalhador, realização pessoal e profissional, os desdobramentos dos direitos humanos e a felicidade. Trabalhos como a pesquisa de Menzies com trabalhadoras de enfermagem (1978), a investigação da relação entre institucionalização do trabalho e os sentimentos realizada por Pagés, de Gaulejac e Descendre (1987), o sofrimento no trabalho estudado por Dejours (1987) e o viés da fragmentação da pessoa

humana analisado por Montmollin (1974) na prática da psicotécnica. Todos revelam a abertura da POT aos processos emancipatórios, sem ignorar sua tarefa de compreensão dos processos regulatórios. Um pouco mais adiante, essa abertura foi consolidada na obra de Jean-François Chanlat publicada em 1984, que foi dedicada à análise do que esse autor denominou de dimensões fundamentais da pessoa que foram “esquecidas” dentro da racionalidade criada para a organização do trabalho produtivo. Nessa obra, essa racionalidade da organização do trabalho na era industrial é questionada pela omissão (esquecimento) de características intrínsecas à condição humana. A racionalidade da administração se esqueceu de que o trabalhador é um ser reflexivo, um ser portador de uma cultura, um ser articulado por sistemas de cognições, um ser de linguagem simbólica, um ser de desejos e um ser de prazer e sofrimento (Chanlat, 1984).

A partir de duas décadas de reflexões sobre a pessoa do trabalhador e do impacto que este sofre no contexto das organizações, não faltaram estudos para demonstrar que o ser humano, dotado de ampla gama de potencialidades, quando submetido a condições que o impedem de conduzir sua realização como sujeito perde sua autenticidade como ser humano. Baxter (1993) desenvolveu uma análise profunda sobre a autenticidade e a auto realização do trabalhador. Nessa análise esse autor vasculha a condição humana para compreender sua autenticidade ontológica e as circunstâncias nas quais ocorre a falta de autenticidade, que ele denomina por alienação. Em seguida Baxter realiza um escrutínio nos meandros das organizações para avaliar a possibilidade de emancipação e autenticidade dentro de um contexto que ele denomina de “finalidade fechada” (closed end), ou seja, dentro de um contexto que está totalmente organizado para priorizar a produção econômica. Esse autor termina sua tese afirmando que a emancipação do trabalhador é viável, mesmo dentro desse contexto, se ele agir de modo auto produtivo (self-productive). Baxter entende o ser “auto produtivo” como a condição na qual o indivíduo trabalha não somente para os objetivos externos impostos pela organização, mas utiliza sua ação para crescer ontologicamente, como sujeito. Nessa conclusão, Baxter se alinha com Hannah Arendt (1958) em sua distinção entre “labor” e “trabalho”. Mesmo tendo que realizar tarefas a serviço do outro, sempre existe alguma potencialidade para o indivíduo servir a si mesmo e atuar para seu crescimento ontológico.

Dentro da mesma racionalidade proposta por Baxter, Malvezzi (1988) estuda o critério de humanização do trabalho. Alinhado ao conceito de autenticidade de Baxter, Malvezzi (1988), em sua tese de doutorado, entende que um trabalho humanizado é aquele que permite a autenticidade ontológica do ser humano. Para investigar essa questão, Malvezzi explorou grande amostragem de projetos de mudança e desenvolvimento organizacional, direcionados à promoção da humanização do trabalho, para investigar quais seriam os alvos eficazes para levar a humanização adiante dentro do ambiente de trabalho. Em outras palavras, sua busca foi dirigida à questão do como promover a emancipação do trabalhador dentro de um contexto articulado pela racionalidade do “closed end” analisada por Baxter. Sua conclusão demonstra a complexidade dessa tarefa, ao identificar que o processo de humanização (ou seja, de emancipação) é uma ação que integra três distintos níveis de mudanças que são interdependentes entre si. A humanização é construída através de mudanças na subjetividade do trabalhador, de mudanças nas condições de trabalho e de mudanças nas relações institucionais. Nenhuma dessas três instâncias dá conta sozinha dessa tarefa porque o ser autêntico implica na relação do indivíduo com ele mesmo (subjetividade), na relação dele com o ambiente (condições de trabalho) e na relação dele com um mundo estruturado em canais de comunicação, poder e reconhecimento.

Humanizar o trabalho é um alvo que requer diversas mãos trabalhando de modo contínuo, articulado e direcionado para as demandas de três sujeitos, o tra-

balhador, a empresa e a sociedade. Esse alvo não é passível de ser realizado pela instrumentalidade engenheirística externa aos indivíduos, por mais sofisticada que esta seja. Humanizar implica que todos os sujeitos envolvidos são chamados a participar como tal, não importa se são seres físicos, ou virtuais, como é o caso da sociedade. Implicada na compreensão do conceito de humanização, a POT mostra seu caráter transdisciplinar. Ela sozinha não dá conta da explicação de questão tão complexa que requer o diálogo entre diversos campos do saber, como a Filosofia, a Sociologia, a Biologia, a Administração, a Antropologia e a Psicologia. No tratamento de questões como a humanização do trabalho, a autenticidade ontológica e a eficácia do desempenho no processo de produção, a história da POT mostra sua maturidade como campo do saber e sua potencialidade para servir a sociedade.

Embora seja claro o envolvimento da POT na compreensão dos processos emancipatórios, tal como descrito no parágrafo anterior, é importante deixar aqui registrada a resposta a uma crítica freqüentemente colocada para se criticá-la, “por que na história da POT, foi dada alguma prioridade aos processos regulatórios?” Essa questão merece diversas respostas. Em primeiro lugar, os pesquisadores do início da POT não receberam essa demanda, agindo de modo ingênuo ao omitir a questão da construção do sujeito. Nessa época, sequer havia sindicatos organizados. Em segundo lugar, a consciência da emancipação foi sendo construída paulatinamente a partir da persistência dos problemas humanos nas organizações. Em terceiro lugar, como a análise de Malvezzi (1988) permite inferir, a percepção da complexidade da organização do trabalho e do emaranhado de relações entre o homem e o trabalho foi um processo de desdobramentos no qual o estudo de um problema foi levantando outros até se ter uma visão que transcendia a relação entre a pessoa e a tarefa. Mesmo compreendendo esses pontos, faltou reflexão crítica aos pesquisadores e profissionais pioneiros.



Tal vez eles tenham tido os olhos ofuscados pela limitação das demandas que chegavam aos seus ouvidos. Afortunadamente, a POT foi capaz de se sensibilizar pela pessoa humana, tal como Chanlat (1984) a assume.

### Conclusão

Tendo analisado na história da POT algumas de suas contribuições mais significativas, pode-se concluir que essa especialização transdisciplinar da Psicologia construiu um campo de conhecimento que foi disponibilizado para explicar a organização do trabalho e a vida do trabalhador. Esse conhecimento foi apropriado por diversos grupos e instituições para suas ações e intervenções nos problemas implicados na institucionalização e racionalização do trabalho, bem como na construção da qualidade de vida na sociedade. Como campo especializado do conhecimento, a POT não tem poder de prescrição do agir humano, mas limita-se a investigar as causalidades dos eventos relacionados com o trabalho. Como sujeito vivo e coletivo, a POT criou e seguirá construindo sua identidade de modo reativo porque seu próprio objeto de estudo constitui-se num vir-a-ser em contínua reconstrução devido à dinâmica da sociedade, da economia e da tecnologia. Além disso, a velocidade das mudanças no contexto de trabalho dificulta a investigação científica porque se constitui num outro sujeito vivo em contínuo vir-a-ser.

No atual contexto de trabalho é complicado se falar em processos regulatórios e emancipatórios tendo em vista a virtualização e a velocidade dos eventos, diferenciação entre discurso e realidade e a problemática regularidade dos objetos e situações a serem observadas. Nesse contexto, o trabalhador é mantido sob pressão de contínua re-aprendizagem de seu ofício, de renegociação de suas recompensas e de reavaliação de seus instrumentos. Será difícil prever o que ocorrerá na organização do trabalho quando em futuro próximo, ocorrerá nova alteração da tecnologia de produção em direção aos robôs e à nanotecnologia. Se hoje, o contexto de trabalho vive uma situação de permanente desequilíbrio interno devido a amplas mudanças nos eventos, dentro de uma tecnologia que potencializa a velocidade e a virtualização dos eventos, as ações serão provavelmente ainda mais complicadas. Por esse motivo, não faltam argumentos e razões para se reconhecer a terceira epistemologia na Psicologia (Grossberg, 2003), nem motivos para se esquivar da reflexão como necessidade primária de vida, como coloca Sloterdijk (2011). A POT é um espaço de reflexão sobre a pessoa, o trabalho e a sociedade. Diante desses futuros desafios ela ainda dispõe de potencialidades que podem contribuir com a compreensão dos mistérios da sociedade.

### Referências

- Archer, F. (2002). "L'Emergence de La Societé Hipertexte". *Futuribles*, 275, 37-44.
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago, Ill.: Chicago University Press.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Careers*. New York: Oxford University Press.
- Baxter, J. (1993). *Behavioural Foundations of Economics*. New York: St Martin's.
- Chanlat, J. F. (1984). *L'Individu dans l'Organisation: Les dimensions oubliées*. Québec: Presses de l'Université de Laval.
- Dejours, C. (1987). *A Loucura do Trabalho*. São Paulo: Oboré Editora.
- Dujarier, A. M. (2012). *L'Idéal au Travail*. Paris: PUF.
- Grossberg, L. (2003). "Le coeur des 'cultural studies'". *L'Homme et la Société*, 149 (3), 41-55.
- Hearshaw, L. S. (1964). *A Short History of British Psychology 1900-1940*. London, Methuen & Co.
- Kallinikos, J. (2003). *Networks as alternative forms of organization: Some critical remarks*. London: London School of Economics, Department of Information Systems. Mimeo.
- Koppes, L. (2007). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah, N. J.: LEA.
- Levi, D. (2011). *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Malvezzi, S. (2010). "A Profissionalização dos Psicólogos - Uma história de promoção humana". In A. V. Bastos & S. Gondim. *O Trabalho do Psicólogo no Brasil*. Porto Alegre: Bookman Artmed.
- Malvezzi, S. (2006). *Psicologia Organizacional e do Trabalho - Uma identidade em construção*. Tese de Livre Docência. São Paulo: IP-USP, mimeo.
- Marchington, M., D. Grimshaw, J. Rubery & H. Willmott (2005). *Fragmenting work: Blurring boundaries and disordering hierarchies*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Menzies, I. (1978). *O Funcionamento das Organizações como Sistemas de Defesa Contra a Ansiedade*. São Paulo: EAESP-FGV, Mimeo.
- Montmoullin, M. de (1974). *A Psicotécnica na Berlinda*. Rio de Janeiro: Livraria Agir.
- Pagés, M., V. de Gaulejac, & D. Descendre (1987). *O Poder das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Sloterdijk, P. (2011). *Tu dois changer ta vie*. Paris: Libella/MarenSell.
- Sotto, R. (1998). The Virtualization of the Organizational Subject. In R. Chia (ed.). *Organized Worlds*. London: Routledge.