

CAMPUS DE MARÍLIA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS

RODRIGO MOREIRA VIEIRA

As intervenções teórico-ideológicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas
relações de produção no século XX e início do XXI

MARÍLIA - SP
2017

Rodrigo Moreira Vieira

As intervenções teórico-ideológicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas relações sociais de produção no século XX e início do XXI

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade “Júlio de Mesquita Filho” - Campus de Marília - como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. Orientador: Prof. Dr. Jair Pinheiro.

MARÍLIA - SP
2017

Ficha catalográfica elaborada
por André Sávio Craveiro
Bueno Bibliotecário
CRB 8/8211

Vieira, Rodrigo Moreira.
V658i As intervenções teórico-ideológicas da psicologia organizacional e do trabalho nas relações sociais de produção no século XX e início do XXI / Rodrigo Moreira Vieira. – Marília, 2017.
290 f. ; 30 cm.

Orientador: Jair Pinheiro.

Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2017.

Bibliografia: f. 277-290

1. Sociologia industrial. 2. Psicologia industrial. 3. Relações de produção. 4. Trabalho. 5. Classes sociais. 6. Ideologia. I. Título.

CDD 306.36

**As intervenções teórico-ideológicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho
nas relações sociais de produção no século XX e início do XXI**

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade “Júlio de Mesquita Filho” - Campus de Marília - como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências Sociais. Orientador: Prof. Dr. Jair Pinheiro.

Banca Examinadora:

Dr. Jair Pinheiro

(Departamento de Ciências Políticas e Econômicas da UNESP – campus de Marília)

Dra. Patrícia Trópia

(Departamento Ciências Sociais da UFU)

Dr. Marcos Del Roio

(Departamento de Ciências Políticas e Econômicas da UNESP – campus de Marília)

Dr. Sávio Cavalcanti

(Departamento de Sociologia da UNICAMP)

Dr. Leandro Galastri

(Departamento de Ciências Políticas e Econômicas da UNESP – campus de Marília)

Suplentes:

Dra. Angélica Lovatto

(Departamento de Ciências Políticas e Econômicas UNESP – campus de Marília)

Dr. Eliel Machado

(Departamento de Ciências Sociais da UEL)

Dr. Anderson Deo

(Departamento de Ciências Políticas e Econômicas UNESP – campus de Marília)

Marília, 17 de outubro de 2017

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: o termo alma nas línguas antigas	22
Tabela 2: cronologia do pensamento administrativo	56
Tabela 3: número de títulos acadêmicos entre 1870 e 2009 nos EUA	81
Tabela 4: os therbligs.....	175
Tabela 5: os símbolos dos therbligs.....	175
Tabela 6: SIMO de um trabalho de acabamento numa peça de cobre	176
Tabela 7: Teoria das necessidades de Maslow	203
Tabela 8: Características das personalidades da criança e do adulto	207
Tabela 9: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cycle graph do desempenho de um operador. 173

Figura 2: Cycle Graph do desempenho de um operador na troca de ferramentas..... 174

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, a minha irmã, aos meus amigos Renato, Mayra, Fernando, André e Douglas, a minha companheira Ludmyla, ao caro Jair Pinheiro, a todos trabalhadores da Unesp, campus de Marília, a todos os trabalhadores que colaboram indiretamente para a existência das Universidades públicas e em especial, à Fátima Cabral pelos 10 anos de orientação e pela vida dedicada à UNESP de Marília.

RESUMO

O trabalho tem como objeto uma investigação sobre a forma como elementos da Psicologia foram incorporados nas relações de produção durante o século XX e início do XXI através da chamada Psicologia Organizacional e do Trabalho. A pesquisa se realiza sobretudo no contexto estadunidense, dado que tal campo acadêmico tornou-se referência mundial.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho; relações de produção; trabalho; classes sociais; ideologia.

ABSTRACT

This job has as object an investigation about the form how elements of Psychology were incorporated on production relations during the 20th and the start of 21th centuries though the called Organizational and Work Psychology. The research is performed, above all, on United States context, since that academic field has become world reference.

Keywords: Organizational and Work Psychology, production relations; work; social classes; ideology.

SUMÁRIO

Introdução	12
CAPÍTULO 1: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PSICOLOGIA E A FORMAÇÃO DE SEUS INTELLECTUAIS VOLTADOS ÀS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO	17
1.1 Os objetivos do capítulo	17
1.2 Psicologia da Grécia Antiga a 1870: dos seus fundamentos ao pragmatismo.....	18
1.3 A emblemática década de 1870 para a Psicologia e a formação do seu quadro de intelectuais	28
1.4 A consolidação da Psicologia na Inglaterra pós 1870 e os precedentes da Psicologia aplicada	31
1.5 A institucionalização da Psicologia estadunidense após 1870 e a formação de seus quadros intelectuais.....	32
1.6 A Psicologia aplicada e a Psicologia Industrial no pós 1ª Gerra Mundial.....	40
1.7 A consolidação das organizações profissionais em Psicologia aplicada nas relações de produção.....	42
1.8 Considerações sobre o capítulo.....	44
CAPÍTULO 2: A ALIANÇA ENTRE IDEOLOGIA ADMINISTRATIVA E IDEOLOGIA COMPORTAMENTAL: O CASO DA POT.	49
2.1 Objetivos do capítulo	49
2.2 POT e EUA.....	49
2.3 Sobre o conceito de Administração e a prática dos administradores.....	51
2.4 A consolidação e a institucionalização de práticas administrativa e gerencialista	53
2.5 Administração e pragmatismo.....	54
2.6 Momento de transição: das práticas administrativas à consolidação da Administração Científica	59
2.7 Movimento sindical, Industrial Workers of World e a reação gerencialista nos EUA	65
2.8 A preocupação sobre questões emocionais e motivacionais na Administração estadunidense no início do século XX.....	71

2.9 Gerencialismo e a formação de seus especialistas.....	78
CAPÍTULO 3: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, IDEOLOGIA, CIÊNCIA E RELAÇÕES DE PRODUÇÃO	89
3.1 Objetivos do capítulo	89
3.2 Prática científica, prática ideológica, ideologia e POT.....	91
3.3 EUA, academia, ideologia e POT	98
3.4 POT e Ideologia	100
3.5 Relações de produção e POT.	115
3.6 POT e hegemonia das classes dominantes.....	120
3.7 POT e intelectuais orgânicos	124
3.8 POTs: intelectuais orgânicos em duas dimensões: teórica-ideológica e técnica-ideológica.....	131
3.9 POTs: intelectuais orgânicos “técnicos da indústria”.	133
3.10 EUA, gestão e POT.....	135
3.11 POT, ideologia e sujeitos	139
3.12 POT, intelectuais teóricos, intelectuais técnicos e ideologia científica	142
3.13“Ciência”, ideologia e POT.....	146
3.14 O caso das ciências gerenciais e comportamentais e a ideologia do “especialista”	148
CAPÍTULO 4: AS INTERVEÇÕES DA POT NO SÉCULO XX	156
4.1 Século XX e a Psicologia do Trabalho em três fases	156
4.2 Psicologia do Trabalho e reestruturação produtiva da década de 70 do século XX	160
4.3 Os estudos de Walter Dill Scott e Hugo Münsterberg	165
4.4 Os estudos do casal Gilbreth.....	172
4.5 Hawthorne, Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas.....	178
4.6 O desdobramento da Escola de Relações Humanas e o “humano” na organização	187

4.7 A instrumentalização do discurso e práticas “humanizantes” pela POT	193
4.8 Maier e o contexto da criação das Teorias Comportamentais pela Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	196
4.9 Teorias comportamentais e motivação: Maslow, Argyris, Herzberg e Vroom. .	202
4.10 A teoria-ideológica do Clima Organizacional	213
4.11 Psicologia Organizacional e do Trabalho e <i>Liderança</i>	217
4.12 POT, teoria do esquema de papéis e condicionamento operante.....	221
4.13 Da segunda à terceira fase da POT	229
4.14 Reestruturação produtiva, reestruturação da POT	232
4.15 POT e recomposição dos intelectuais orgânicos: a formação de “líderes”	242
4.16 Reestruturação produtiva, flexibilização e POT	260
4.17 Consequências para além do solo estadunidense: o entrecruzamento entre POT e ADM.	266
4.18 Considerações finais	270
Referências Bibliográficas.....	277

As intervenções teórico-ideológicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas relações sociais de produção no século XX e início do XXI

Introdução

Diante de leituras e análises acerca das relações de produção no modo de produção capitalista do século XX e início do XXI é possível se deparar com inúmeros fenômenos sociais que permeiam tal relação em diversas formações sociais. No campo investigativo, mais precisamente na Sociologia do Trabalho, há dois elementos significativos quanto a tal objeto: um deles é a riqueza qualitativa e quantitativa de elementos exploráveis por meio de pesquisa científica; o segundo é o desafio em que se coloca um Cientista Social, ou o pesquisador de outras áreas, diante da complexidade das teias que se entrecruzam nas relações sociais de trabalho. A diversificação dos ramos da economia, as novas formas de organização do modo de produção capitalista, a quantidade de frações em que está dividida a classe trabalhadora, a diversificação de especialistas cujo trabalho é direcionado para diversas atuações no conjunto de forças produtivas e relações de produção, as novas técnicas e teorias que organizam direta ou indiretamente tais elementos, a relação entre as novas formas de comunicação alavancadas pela internet e as possibilidades que tal fenômeno desempenha na geografia econômica do modo de produção dominante, são alguns exemplos que ilustram a complexidade e a necessidade de investigações de como o trabalho está organizado em meio a esse intrincado de relações. Contudo, mesmo reconhecendo-se a necessidade de analisar inúmeros fenômenos, a pesquisa científica carece de objetividade, ou corre o risco de ficar dispersa.

Dentre as várias possibilidades de se analisar as relações de produção, pode-se mencionar uma: a criação de teorias e formas de intervenção sobre o comportamento dos empregados no interior de uma organização, uma empresa privada. Dentre as teorias que se debruça sobre o campo comportamental dos empregados está a Psicologia Organizacional e do Trabalho. A pesquisa aqui apresentada nasceu a partir e um interesse específico: a forma como a chamada motivação profissional foi apropriada no conjunto de relações de produção.

Dado que a categoria *motivação* é um elemento explorado pela Psicologia, o contato com o objeto mencionado acima fez brotar o interesse pela forma como elementos de tal campo científico estiveram presentes nas relações de produção durante o século passado. Contudo, o objeto colocado nesses moldes – a presença da Psicologia nas relações de produção – ainda encontrava-se muito amplo. Mediante leituras, análises e reflexões partiu-se para a investigação de uma das áreas da Psicologia aplicada: a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)¹. Numa análise das principais teorias desenvolvidas pela POT durante o século XX e início do XXI, foi possível notar que elas estiveram orientadas sobre três grandes eixos: a da psicofísica voltada às atividades laborais (primeiras décadas do século XX), área na qual se detecta interesse dos industriais em analisar a relação tempo-movimento dos trabalhadores e a forma como as variáveis dessa relação provocam efeitos nos níveis de produtividade; o segundo eixo foi a da Teoria das Relações Humanas e seus respectivos desdobramentos. Um dos principais marcos dessa foi a Experiência de Hawthorne, iniciada em 1927 e encerrada em 1932. Esse eixo abriu os precedentes que conduziram pesquisas que partiam do pressuposto que as empresas/organizações são sistemas complexos e que a relação dos trabalhadores com essas também se dá através de uma relação complexa. Tal constatação revelou que elementos psicossociais tem efeito na produtividade dos empregados e na forma como agem do interior da organização. Diante disso, foram desenvolvidos meios para intervir na dimensão psicossocial dos trabalhadores no interior das organizações; o terceiro eixo é caracterizado pela ampliação do significado e dos efeitos que o trabalho exerce na dimensão psicossocial dos *sujeitos que trabalham*. Nesse momento são incorporados novos elementos como dinâmica de trabalho em equipe, liderança, comportamento e conduta flexíveis, dentre outros. O terceiro eixo é marcado pela sua relação direta com a reestruturação produtiva ocorrida após a década de 70. Esse fenômeno apoiou-se sobre as seguintes práticas: a produção enxuta, a chamada “qualidade total”, administração participativa e a flexibilização. Nesse momento, as dimensões psicossociais do ato de trabalhar passam a ser exploradas não somente no âmbito intraorganizacional, mas a partir dos efeitos que sua concretização, supostamente, exercem na estrutura psicológica dos indivíduos. De modo

¹ Quem sugere que o nome dado à Psicologia voltada às relações sociais de produção seja Psicologia Organizacional e do Trabalho é a APA, *American Psychological Association*.

geral, essa abordagem parte da seguinte questão: o que o trabalho representa no plano da estrutura psicológica dos trabalhadores? A atividade de trabalho passa a ser analisada não somente em sua realização no interior de uma organização, mas a partir do que o trabalho, em tese, representa na constituição psicossocial do sujeito que trabalha.

Ainda sobre o aspecto das demarcações, é fundamental afirmar que a análise da Psicologia voltada às relações de trabalho foi realizada a partir de uma formação social específica: os Estados Unidos. Isso por dois motivos: 1) por ter sido o epicentro da chamada Psicologia Industrial e do desenvolvimento das ciências gerenciais; 2) as *Psychology School* voltadas às relações de trabalho e as *Business School* estadunidenses se tornaram referência mundial. Foram analisados alguns casos ocorridos no Brasil, mas percebeu-se que as teorias encontradas aqui, bem como as formas de apropriação de elementos da POT, seguem os mesmos pressupostos das escolas estadunidenses.

Diante desse quadro, vislumbrou-se o objeto de pesquisa presente nesse trabalho: a intervenção da POT nas relações de produção e nas relações de produção durante o século XX e início do XXI diante do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses em três eixos mencionados no contexto sob análise. Após anos de investigação acerca deste tema foi possível chegar-se a uma tese.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tornou-se *força ideológica-interpeladora* dos sujeitos envolvidos nas relações de produção de forma a tentar criar mecanismos de controle e gerenciamento sobre a força de trabalho e dos possíveis conflitos entre capital e trabalho no plano psicofísico, psicossocial e comportamental. A forma e o caráter dessa interpelação sofreram modificações durante o início do século XX até os dias atuais. Sua forma de ser foi determinada e acompanhou as mudanças ocorridas no desenvolvimento das forças produtivas e nas relações de produção que o modo de produção dominante passou durante tal período. Esse percurso pode ser dividido em três momentos:

O primeiro em que os sujeitos que trabalham passam a ser interpelados como *sujeitos-psicofísicos* e, dessa forma, ampliando-se as técnicas de controle psicofísico sobre a força de trabalho. O substantivo com função predicativa “*sujeitos*” da expressão “*sujeitos-psicofísicos*”, dadas as condições de subordinação em relação à POT, deve ser encarado como *sujeitos passivos* na relação com esta. Passividade aqui não entendida como simples sujeição, mas como condição desses sujeitos no interior de uma estrutura

de relações de produção permeado por dominação entre classes. Em suma, num primeiro momento, a Psicologia voltada às relações de produção desenvolve técnicas sobre o controle do comportamento no âmbito da capacidade psicomotora dos empregados.

No segundo momento, a POT passa a interpelar os indivíduos a partir de sua dimensão emocional, psicossocial e dos desdobramentos dessa condição no *interior* das organizações, de modo geral, tentando elaborar formas de intervenção sobre os efeitos psicossociais que a organização exerce e desperta nos indivíduos.

No terceiro momento, embora a POT redimensione as teorias organizacionais desenvolvidas entre as décadas de 30 e 60 do século passado, passa a interpelar os sujeitos também através de uma conduta de vida gerenciada para além dos limites físicos das organizações/empresas. Se antes era comum empregados viverem anos e passarem a vida no *interior* de uma determinada empresa/organização, com a reestruturação produtiva essa relação (empregado-organização) se viu afetada, dado que o efeito do princípio da *flexibilização* impôs às relações de trabalho: a fluidez do vínculo entre trabalhador e organização. Diante disso, a POT começou a apresentar interpelações acerca do *significado psicológico do ato de trabalhar*, já que o ato em si independe da relação enraizada com uma organização específica, embora ele se realize em relações de trabalho nas empresas/organizações sobre determinadas relações de produção. Nesse momento também há um avanço da chamada “gestão da subjetividade” que teve como objetivo preparar os *sujeitos-que-trabalham* para o “trabalho em equipe” e para se tornarem mão de obra flexível.

Tais proposições permitem afirmar outro aspecto da tese: a de que a articulação entre ciências gerenciais e comportamentais ocorrida a partir das primeiras décadas do século XX: a) além de se projetar sobre o pressuposto da racionalização do uso dos *recursos humanos e* materiais existentes; b) também realizaram ações e reflexões de caráter ideopolítico para lidar com o poder representativo dos sindicatos e com as alianças informais estabelecidas pela solidariedade entre os empregados no interior das organizações; c) além de constituírem um quadro ideológico interpelador que passou a se projetar sobre o caráter psicossocial dos empregados como objeto gerenciável. Nesse momento os trabalhadores passam a ser interpelados como *sujeitos-psicossociais*.

A tese mencionada apresenta três pressupostos fundamentais: 1) que a POT passou a ocupar uma força social com magnitude significativa, já que acabou sendo incorporada no conjunto das relações de produção em vários lugares do mundo; 2) que a POT representa um conjunto de *teorias-ideológicas* que apresentam formas de interpelação dirigidas aos sujeitos que trabalham envolvidos nas relações de produção servindo como ferramenta de ação psicossocial para que os proprietários das organizações privadas, ou seus representantes, ampliassem o controle sobre a força de trabalho e; 3) As mudanças realizadas no interior da POT ocorreram para ajustar, no plano das relações de produção, as principais mudanças desencadeadas pelo desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses e, posteriormente, em outros lugares do mundo. Partindo a tese desses três pressupostos mencionados, a sua sustentação foi dividida em quatro capítulos: os dois primeiros para sustentar o primeiro pressuposto e os dois últimos para sustentar o segundo e o terceiro pressupostos.

No primeiro será apresentado o trajeto histórico que permite revelar como a Psicologia acabou desmembrando-se da Filosofia ganhando certa autonomia. Essa exposição também permite evidenciar como a Psicologia acabou ganhando aplicabilidade nas relações de produção no início do século XX, a partir da chamada Psicologia Industrial – primeira fase da POT. Também será possível detectar como se deu o processo de institucionalização e a formação de quadros intelectuais e de especialistas ligados à Psicologia voltada às relações de produção.

O segundo capítulo apresenta a forma como a Psicologia, enquanto ciência comportamental, esteve entrecruzada-subordinada às ciências gerenciais estadunidenses no início do século XX respondendo, no campo hegemônico das classes dominantes do modo de produção capitalista, à ampliação de controle sobre a força de trabalho.

Para sustentar o pressuposto de que a POT tornou-se uma teoria ideológica interpeladora no conjunto das relações de produção com implicações classistas, no terceiro capítulo serão apresentados os pressupostos teóricos sobre os qual está constituída a forma de ação da ideologia. No quarto capítulo serão demonstradas as diferentes formas históricas que a POT, enquanto teoria-ideológica, assumiu no decorrer do século XX e início do XXI acompanhando o desenvolvimento das forças produtivas pelas quais passou o modo produção dominante durante tal período.

A partir desse circuito é que a tese será apresentada.

CAPÍTULO 1: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PSICOLOGIA E A FORMAÇÃO DE SEUS INTELECTUAIS VOLTADOS ÀS RELAÇÕES DE PRODUÇÃO E ÀS RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

1.1 Objetivos do capítulo

Este capítulo tem como objetivo três pontos fundamentais. O primeiro deles é apresentar os desdobramentos sociais e econômicos que levaram ao processo de institucionalização da Psicologia enquanto campo científico em quatro fases fundamentais: a) as primeiras reflexões que se tem registro em torno do objeto da relação corpo/alma; b) a ocidentalização e a passagem da referência metafísica para processos experimentais acerca do objeto em questão; c) o momento em que a Psicologia ganha autonomia e desmembra-se da Filosofia; d) sua institucionalização, a formação de seus intelectuais e o surgimento de diferentes formas de aplicabilidade que ela foi ganhando. Tendo-se como referência o pressuposto de que a POT² tornou-se uma ideologia institucionalizada composta por uma fração de intelectuais específicos, esse resgate tem como foco a apresentação de como foi realizada a institucionalização e formação de quadros de especialistas (*sujeitos-enunciantes*) e sua relação com o desdobramento do desenvolvimento forças produtivas estadunidenses no período em questão. Posteriormente, serão evidenciados de que forma foram sendo aperfeiçoados sub-quadros dentro da grande Psicologia. Dentre esses, a POT que, num primeiro momento, foi caracterizada como Psicologia Industrial³.

O terceiro objetivo é apresentar o desenvolvimento percorrido pela Psicologia até tornar-se aplicável nas relações de produção na forma de teoria-ideológica que passa a interpelar os indivíduos apresentando-se a estes como *elemento significante* que serve como referencial orientador acerca dos assuntos psicossociais nas relações de trabalho. A partir desse terceiro objetivo, neste capítulo também serão apresentados dados capazes de sustentar um pressuposto a ser desenvolvido no terceiro capítulo: que a POT pode ser compreendida como uma área do conhecimento com caráter teórico-ideológico subordinado-entrecruzado às determinações econômicas de classe. Este terceiro objetivo

² Quando a abreviação for POT, significa Psicologia Organizacional e do Trabalho (teoria-ideológica). Quando for POTs, significa Psicólogos Organizacionais e do Trabalho (agentes).

³ A Psicologia Industrial é concebida como a primeira fase da POT (SAMPAIO, 1988).

também tem a finalidade de realizar uma introdução à abordagem presente no segundo capítulo cujo objeto é mostrar o entrecruzamento-subordinação teórico-ideológico da POT em relação às teorias-ideológicas gerencialistas desenvolvidas em solo estadunidense.

É importante sublinhar o seguinte: a Psicologia não pode ser reduzida a um mero epifenômeno de questões exclusivamente econômicas. A *subordinação* da sua sub-área mencionada, a POT, se fez num momento histórico específico – entre o fim do século XIX e início do XX. Sendo assim, esse resgate se faz necessário para demonstrar fundamentar o pressuposto de que a forma e o conteúdo presentes na POT não são produtos de uma simples evolução das reflexões acerca da relação corpo/mente, e sim resultados que se conjugaram a partir de relações com processos socioeconômicos presentes na formação social estadunidense. Contudo, o entendimento da força ideológica que a Psicologia Organizacional e do Trabalho passou a operar nas relações de produção demanda a compreensão de como a Psicologia percorreu um trajeto histórico até chegar ao contexto pragmático do século XIX e, desse modo, ganhando contornos empíricos que permitiram a aplicabilidade de conjuntos de teorias e técnicas psicológicas em certos contextos e com determinadas finalidade, como é o caso da POT. Tal possibilidade atraiu os olhares de industriais que vislumbraram na Psicologia a aplicabilidade de alguns de seus pressupostos no gerenciamento do comportamento da força de trabalho. Embora a ênfase seja a POT, a sua compreensão só é possível investigando-se suas formas anteriores e sua relação com os processos que levaram a sua criação para, então, chegar-se as suas formas atuais.

1.2 Psicologia da Grécia Antiga a 1870: dos seus fundamentos ao pragmatismo

Todo conjunto de intelectuais só existe para e numa formação social, ou seja, em e através de condições reais. A prática do pensamento é sempre a prática para se pensar as condições que se efetivam e são desenvolvidas a partir de elementos, contradições, lacunas e preocupações compostas em meio a tais condicionantes. Desse modo, a rigor, as determinações existentes nas condições reais sobre a qual se debruçam os intelectuais é o ponto de partida de suas formulações, seja para manter tais condições, seja para pensar formas de mudá-las ou aperfeiçoá-las.

Embora as condições sobre as quais se realiza a atividade intelectual estejam assentadas pelo conjunto de determinações e forças sociais existentes, a formação de quadros intelectuais se realiza, no plano superestrutural, por meio da consolidação de formas de pensar e por meio de atribuição de significados que orientam as atuações/ações específicas de tais intelectuais. Todos os intelectuais que pensam a política ou que são engajados politicamente, por exemplo, sempre se colocam diante de questões que fazem parte das condições reais existentes sobre as quais se depara por meio dos recursos de pensamento existentes e pelo conjunto de correlação de forças políticas sobre as quais projetam suas reflexões. Isso elimina qualquer pretensão de pensamento livre em absoluto. No entanto, o processo de pensamento é parte constitutiva da formação intelectual. Embora as condições reais sejam o ponto de partida, é intrínseco a esse processo a formação de conteúdos e significados políticos que orientem as ações e reflexões de tais intelectuais (no caso de uma prática/pensamento ideológico) frente às condições reais; não há sentido/significado/pressupostos a priori; portanto, a formação de quadros de intelectuais se realiza, também, através do desenvolvimento de significados e conteúdos reflexivos que orientam seus *porta-vozes*; assim também procede com a Psicologia e a POT e seus respectivos agentes.

Isso posto, uma questão que precisa ser respondida é: como se deu a institucionalização da POT e a respectiva formação de conteúdos reflexivos e significantes que a orientaram? Num primeiro momento, portanto, é imprescindível verificar-se qual e como o conteúdo reflexivo da Psicologia foi ganhando forma até chegar à POT.

Uma análise do desenvolvimento da Psicologia exige o exame de seus desdobramentos históricos à luz do conjunto de forças estruturais existentes em cada local onde tal desenvolvimento foi sendo realizado. Como esse trabalho não tem a pretensão de examinar todas as condições históricas estruturais em que foram sendo realizadas as reflexões acerca do objeto em questão, pois isto demandaria outra(s) pesquisa(s), serão apresentados de forma breve alguns movimentos e mudanças significativas que antecederam a chegada e apropriação de elementos da Psicologia no contexto do desenvolvimento das forças produtivas do capitalismo estadunidense na transição entre os séculos XIX e XX.

Ao interpelar os indivíduos enquanto sujeitos, a POT passa a ter caráter teórico-ideológico⁴. Para compreender o processo que levou tal campo do conhecimento a chegar a tal condição, é preciso compreender, em linhas gerais, os desdobramentos históricos que levaram à constituição e institucionalização que conferiram à Psicologia essa força teórico-ideológica. Só a partir desse movimento é que possível compreender onde estiveram inseridas a origem e a forma de atuação do ramo específico da Psicologia que é de interesse desse trabalho: a POT.

Serão feitas algumas demarcações para organizar a forma como será apresentado o desenvolvimento de reflexões que tiveram importantes influências no desdobramento de ideias que permearam a relação supracitada e na constituição de um objeto que lhe é próprio.

Cronologicamente, pode-se afirmar que os primeiros esforços reflexivos a tal respeito de que se tem registro datam na filosofia clássica (MARX; HELLIX, 1995). Dentre os antigos filósofos Gregos, de Tales (a.C.) até o Período Romano, foram desenvolvidas teorias sobre o que inicialmente era expressado pelo termo *Psyche*. Dentre os mais influentes, podem ser mencionados Platão, especialmente na *República*, Pitágoras e Aristóteles (NUSSBAUM; RORTY, 1995)⁵.

Acerca de Platão e Aristóteles, pode-se afirmar que neles são encontradas as primeiras formulações de uma área de conhecimento que, posteriormente, acabou dando origem a uma Psicologia *Filosófica* ou *Racional*. Tal área de conhecimento refere-se à capacidade do homem em perceber, pensar e raciocinar, ou seja, a sua capacidade intelectual. O ponto central era procurar saber como e de que forma este intelecto nos diferencia dos demais seres vivos e o modo como orienta e dá sentido à vida. Outra questão fundamental era a relação entre corpo e intelecto, onde o corpo era entendido como o lugar no qual as capacidades mentais encontravam sua forma de expressão. Nesse sentido, os escravos eram entendidos como seres brutos, cuja habilidade principal era tida como a física.

⁴ Este assunto será desenvolvido no terceiro capítulo.

⁵ Optou-se por fazer menção sobre as bases filosóficas do Ocidente acerca do objeto relação mente/corpo pelo fato das bases científicas sobre as quais este trabalho explora tenham seus alicerces na filosofia Ocidental. Por conta disso, foi escolhido omitir as bases da Filosofia Oriental acerca do objeto em questão. Trabalhos relevantes acerca da vertente Oriental podem ser encontrados nos seguintes trabalhos: Safavi-Abbasi et al, (2004) e Haque, 2004.

Para Platão, a origem do intelecto estaria na alma. Sua relação com o corpo seria de aprisionamento e sua tarefa de superar as seduções dos sentidos, assim como as seduções do corpo, para que fossem trazidas à tona suas reminiscências.

Contudo, é quando se debruça sobre os problemas do cotidiano que o filósofo se defronta com a tentativa de explicitar as relações entre corpo e alma. Tais relações estão presentes na alegoria da "parelha de cavalos conduzidos por um cocheiro" (PLATÃO, 1975). A figura do cocheiro é utilizada para se fazer analogia à razão, um dos cavalos ao desejo e o outro à energia moral. Tem-se nesta analogia um esquema tripartido da conduta humana. A relação mente/corpo como objeto de reflexão também aparece em *Timeu* (PLATÃO, 2011). Nele as partes da alma são apresentadas como se ocupassem diferentes partes do corpo. A razão ocupando a cabeça (mais precisamente, o cérebro), a energia moral ocupando o tórax e as paixões ocupando o abdômen. Os problemas de caráter "psíquico" seriam consequência de intemperança. Por outro lado, uma boa saúde mental dependeria de moderação no raciocínio, nas reflexões, no cálculo, no equilíbrio da satisfação dos desejos e no convívio com as artes. É relevante sublinhar que os pressupostos presentes em ideias como *equilíbrio* e *raciocínio*, embora de forma diferente, estarão fortemente presentes no desenvolvimento da Psicologia moderna que, por sua vez, também estarão presente na POT.

Quanto a Aristóteles, a *psyche* foi considerada o auge da filosofia natural desenvolvida por tal pensador na qual ele tece uma série de reflexões. O termo *psyche*, de onde deriva o termo "Psicologia", costumava ser traduzido como "alma" que, por sua vez, trata-se de um dos seus principais objetos de atenção. Em suas reflexões, tendo como referência a ideia por trás do termo *psyche*, Aristóteles se utilizou de características dos grupos de animais considerados superiores, os quais passaram a ser associados e categorizados através da ideia de *alma*. O elemento central do que pode ser chamado de "Psicologia" aristotélica é o mundo animado, vivente. Tem por pressuposto que a alma se diferencia essencialmente do mundo inorgânico, pois, o ser vivo, diversamente do ser inorgânico, possui internamente o princípio da sua atividade, que é precisamente a alma. Segundo seu pensamento, existiriam três categorias de almas que caracterizariam a essência de três diferentes grupos de seres vivos: a alma vegetativa, a alma sensitiva e a alma racional. No primeiro caso, seus representantes seriam as plantas, que tem por princípio a alma vegetativa resumida à nutrição e à reprodução. No

segundo caso, temos os animais, que tem por princípio a alma sensitiva, mais precisamente a sensibilidade e a locomoção. Por último, temos como representante o homem, que tem por princípio a *alma racional*, o *pensar* (ARISTÓTELES, 2010).

Também em sua obra *Sobre a Alma* (Idem), o filósofo grego formulou teorias sobre sentimentos, prazer, desejos, reações, dor e apetites. Trata-se do primeiro objeto em larga escala para estudar questões fundantes para o que posteriormente veio a se tornar a Psicologia. Tais questões ainda são objeto de exame, por isso considerado um marco sobre o qual se desdobraram o que hoje é compreendido como Psicologia (MARX; HELLIX, 1995).

As reflexões acerca do objeto em questão possuíam vários sentidos. O termo alma representava uma série de elementos dependendo da região, como pode ser observado na tabela a seguir:

Tabela 1: o termo alma nas línguas antigas

O termo alma nas línguas antigas

Línguas antigas	Alma como sopro ou fôlego vivente	Alma como diferente de sopro
em hebreu	- nefesh	- neshmach
em árabe	- nef	- ruh
em sânscrito	- atman	- prona
grego	- pneuma	- psique
latim	- animus	
	- anima	
alemão		- Geist (espírito)
inglês		- ghost (fantasma)

Fonte: FERRATER, 1988, p. 102

Essa primeira fase foi importante para a criação de um objeto e um conjunto de reflexões que marcaram uma das bases que permeia a Psicologia: a constituição de conteúdos e significados orientadores que se projetam sobre o pensar, os sentimentos e o comportamento humano. E mais: como essa capacidade intelectual e temperança, por serem elementos constitutivos dos indivíduos, podem ser utilizadas para interpelar os

sujeitos a agirem de determinada forma e a serem julgados e categorizados de acordo com tais concepções.

A segunda demarcação cronológica diz respeito aos primeiros registros da Psicologia Ocidental e ao processo embrionário que levou a torná-la um campo do conhecimento autônomo da filosofia. O marco é o fim do século XVI (1590) em que aparece o termo “psicologia”, introduzido por Rudolph Goclenius⁶ (1547- 1628), um filósofo alemão formado pela Universidade de Marburg⁷.

Contudo, o termo não tinha sido popularizado até o filósofo alemão Christian Wolff (1679-1754) tê-lo usado em suas obras *Psychologia Empirica* (1732) e *Psychologia rationalis* (1734). Na Inglaterra, o termo "psicologia" passou a ser tratado como filosofia da mente em meados do século XIX, especialmente nos trabalhos de William Hamilton (1788-1856) (DANZINGER, 1997).

A partir daqui tem-se uma passagem importante: a chegada de tais reflexões no oeste europeu. A renovação filosófica da Psicologia foi significativamente influenciada pelo desenvolvimento das forças produtivas inglesas. Tal desenvolvimento desencadeou uma valorização crescente à intervenção da técnica e, conseqüentemente, da valorização de métodos empíricos. Quanto mais eram desenvolvidos processos técnicos no conjunto das forças produtivas, mais se projetavam esforços em torno de pesquisas que contribuíssem para revelar e, dentro de certos limites, manipular a natureza e seus atributos físicos para determinados objetivos pragmáticos e econômicos⁸. Para fins de elucidação, pode-se mencionar que, não coincidentemente, as pesquisas sobre Psicologia que serão mencionadas adiante, são contemporâneas das seguintes invenções no campo das forças produtivas inglesas: o inglês Thomas Newcomen (1664 – 1729) desenvolveu um mecanismo para drenar água das minas de carvão em 1698; em 1701, o inglês Jethro Tull (1664 – 1741) desenvolveu a semeadeira mecânica; o britânico John Kay (1704 - 1764) desenvolveu a lançadeira volante para

⁶ A obra em que Goclenius se debruçou sobre o termo Psicologia teve o título de *Psychologia: hoc est, De hominis perfectione, animo et in primis ortu hujus, commentationes ac disputationes quorundam theologorum & philosophorum nostra aetatis*, Marburg, 1590 (DANZINGER, 1997).

⁷ É preciso afirmar que, embora Goclenius seja a referência mais conhecida como o primeiro a ter utilizado a expressão “Psicologia”, há controvérsias. Existem indícios de que o croata Marko Marulic (1450-1524) já tivesse utilizado pela primeira vez tal expressão no seu trabalho intitulado *Psichiologia de ratione animae Humanae*, 60 anos antes de Goclenius (DANZINGER, 1997).

⁸ Sem perder de vista que a finalidade social mencionada deve ser analisada a partir de uma estrutura social classista, que era o caso da Inglaterra. O campo da ciência não era domínio da sociedade inglesa como um todo, mas da burguesia.

fiar tecidos em 1733 e James Hargreaves (1720 – 1778) criou a *spinning jenny*, uma máquina capaz de fiar vários fios simultaneamente; o uso do carvão e do ferro foi impulsionado pela criação do tear mecânico do britânico Edmund Cartwright (1743 – 1823) em 1785; em 1814 o engenheiro inglês, George Stephenson (1781 – 1848), desenvolveu a primeira locomotiva (SOUZA, 1990). Tais condições evidenciam o contexto da valorização acerca da aplicação empírica, técnica e econômica dos desenvolvimentos científicos no terreno inglês. Tal desenvolvimento das forças produtivas estimuladas por interesses econômicos e impulsionadas pelo desenvolvimento técnico e não se reduz às máquinas, mas abarca uma preocupação crescente na crença e na valorização da aplicabilidade técnica ideoeconômica do conhecimento.

No campo de assuntos próximos à Psicologia, o movimento empírico supracitado estimulou, dentre outros, os estudos Thomas Willis (1612 – 1675) em torno da anatomia e neurologia (HUGHES, 1991) e pelas obras de Descartes (1596-1650) dentre as quais podem ser mencionadas *Meditações sobre Princípios de Filosofia* (1641), *Paixões da Alma* (1649) e *Tratado sobre o Homem* (concluído em 1632, mas que não foi publicada após Descartes ter ouvido sobre a condenação de Galileu pela Igreja Católica; foi publicado postumamente em 1664) (Idem, 1991). A provocação mais significativa de Descartes para o debate acerca da relação corpo/alma possivelmente seja a sua contraposição à “doutrina da alma” afirmando que o corpo é um dispositivo complexo capaz de se mover-se sem a alma. Após seus estudos anatômicos, passa a sustentar no *Tratado sobre o Homem*, a tese de que os animais são autômatos. Fundamentalmente se opunha ao princípio escolástico que parte do pressuposto de que todo ser vivente possui alma, o que alude a uma hierarquia de faculdades, baseada no particionamento da alma (vegetativa, sensitiva e racional), responsáveis por todo comportamento dos seres vivos. Segundo Descartes, tal proposição apela demasiadamente à *alma* para tentar explicar os comportamentos tanto dos homens quanto dos animais não humanos. O filósofo francês considera que, tanto o comportamento físico do homem, quanto o comportamento do animal, são explicáveis por meio de *estudos mecânicos* e, deste modo, desnecessário recorrer a conceitos como alma e substância (ROCHA, 2004). Tem-se aí um princípio que fomentou a incursão da fisiologia nas reflexões acerca da relação corpo/mente e apontava para precedentes do

uso da intervenção lógica-mecânica no comportamento dos indivíduos encontrada nos estudos de psicofísica voltados para a intervenção sobre a força de trabalho no início do século XX, como será visto posteriormente.

A importância da força socioeconômica da Inglaterra na ampliação do valor atribuído às técnicas utilizáveis no campo das forças produtivas justifica-se pelo fato de que as concepções pragmáticas que orientaram o desenvolvimento de diversos campos da ciência no ocidente têm o modelo inglês como referência, sobretudo no caso dos EUA. Contudo, não basta investigar a incursão da ampliação de estudos técnicos e empíricos. É preciso que estes sejam analisados em sua utilização socialmente determinada pelo conjunto de forças existentes na formação social em questão.

Alguns filósofos empiricistas da Inglaterra tiveram influência significativa para o posterior processo de experimentação em torno da investigação sobre elementos da Psicologia e influenciaram, sobretudo, o desenvolvimento do que veio a ser a corrente associacionista. Esta, antecedente do comportamentalismo, atribui ao ambiente à constituição das características humanas privilegiando a perspectiva em que o conhecimento, hábitos e comportamento têm como ponto de partida a experiência. Segundo tal frente teórica, as características individuais seriam produzidas por elementos externos ao indivíduo. Dentre os filósofos mais influentes nesse processo podem ser mencionados John Locke em *Ensaio sobre o entendimento humano* (1689). Nesta obra Locke esforça-se em refutar a teoria do inatismo no que diz respeito às ideias dos homens (LOCKE, 2012); David Hume⁹, no *Tratado da natureza humana* (1739–1740), influenciado pelas observações e pelo método experimental de Isaac Newton, chamou a atenção para a *necessidade de aplicar tais métodos das ciências naturais nas investigações acerca da natureza humana* e, dessa maneira, fundar uma ciência do homem por meio de bases experimentais (HUME, 2001). Este ponto também é relevante. Ao afirmar que a mente e a razão são elementos passíveis de serem analisados a partir bases experimentais, abre-se o pressuposto de que a conduta humana pode ser objeto de intervenção orientada para determinados fins. Esta afirmação é reforçada pela expressão *ciência do homem*. A expressão “do homem”, neste caso, tem a função predicativa. A ciência pragmática parte do pressuposto de que os objetos são

⁹ Embora Hume não tenha origem inglesa, e sim escocesa, vale lembrar que sua base filosófica foi inglesa.

passíveis de intervenção e análise por meio do empirismo. Isto conduz ao fato de que *ciência do homem* coloca o próprio homem como objeto de intervenção pragmática. Esse ponto abre portas para a máxima de que os homens são passíveis de serem analisados e conduzidos através da “razão”, através da “ciência” enquanto *objetos* desta a partir de condições e determinações reais presentes no terreno da sua realização.

Saindo do terreno da Grã Bretanha, outro filósofo que merece ser mencionado como contribuinte para o fortalecimento de conteúdos e significados em torno de assuntos psicológicos e sua reformulação a partir de pressupostos pragmáticos foi Immanuel Kant (1724-1804). Até meados do século XIX, a Psicologia foi tratada como um ramo da filosofia. Seu processo de desmembramento e as polêmicas por trás desta manobra já tinham sido mencionados por tal filósofo ao declarar em *Fundamentos Metafísicos de Ciências Naturais* (1786) que a Psicologia talvez nunca se tornasse propriamente uma ciência natural porque seus fenômenos não podem ser quantificados como nas demais ciências naturais. Diante disso, Kant propôs uma concepção alternativa baseada na investigação empírica do pensamento humano, sentimento, desejo e ação. Sua posição recorria a uma Antropologia pragmática que, segundo, Thomas Sturm (2006), aproximava-se de uma Psicologia empírica em muitos aspectos.

Posteriormente, Johann F. Herbart (1776-1841), influenciado pela problematização apontada por Kant, tentou desenvolver uma *base matemática* para uma *psicologia científica*. Embora ele fosse incapaz de conceber empiricamente os termos de sua teoria psicológica, seus esforços fizeram com que cientistas alemães como Ernst Heinrich Weber (1795-1878) e Gustav Theodor Fechner (1801-1887) estabelecessem relações matemáticas entre a grandeza dos estímulos externos e as intensidades das sensações resultantes, criando, a partir disto, a *psicofísica* (GOOWIN, 2005; STEVENS, 1986). Esse processo foi utilizado para o avanço de apropriação de princípios pragmáticos na constituição de técnicas de intervenção prática e de pesquisas experimentais que, posteriormente, fizeram avançar meios de intervenção técnica-mecânica nos estudos de tempo-movimento apropriados em exércitos e na força de trabalho operária em indústrias, por exemplo.

Hermann Helmholtz (1821-1894) realizou estudos em uma vasta gama de tópicos que posteriormente viriam a ser de interesse para os psicólogos e neurocientistas - a velocidade da transmissão neural, as naturezas de som e cor e dos processos

perceptivos, etc. O acesso a tais informações, por sua vez, contribuíram para reforçar a análise e a possibilidade da intervenção da ciência na atividade cerebral dos indivíduos e dos seus movimentos.

Na década de 1860, enquanto Helmholtz desenvolvia suas pesquisas, contratou um jovem assistente chamado Wilhelm Wundt (1832 – 1920). Wundt passou a empregar equipamentos do laboratório de fisiologia - cronoscópio, quimógrafo e vários dispositivos periféricos - para tratar de questões psicológicas complexas que, até então, tinham sido investigadas apenas experimentalmente (SCHULTZ, 2009).

Em 1874, Wundt assumiu uma cátedra em Zurique, ocasião em que publicou seu livro *Grundzüge der Physiologischen Psychologie* (Princípios de Psicologia Fisiológica). Depois de ter ocupado um cargo de professor de maior prestígio em Leipzig em 1875, fundou um laboratório especificamente dedicado à pesquisa em psicologia experimental em 1879, reconhecido como o primeiro laboratório especificamente de Psicologia. Em 1883, lançou uma revista na qual passou a publicar os resultados das suas pesquisas e de seus estudantes (BRINGMANN; TWENEY, 1980). Wundt atraiu um grande número de alunos não só da Alemanha, mas também de outros países (RIEBER; ROBINSON, 2001). É considerado o maior responsável em reorientar as questões Psicológicas da Filosofia para uma ciência experimental, mais precisamente a fisiologia, fazendo que, desse modo, inicialmente tais pesquisas ainda estivessem significativamente atreladas à influência da psicofísica. Todas essas práticas científicas e métodos empíricos estimulados pelo avanço técnico em meio ao pragmatismo inglês desencadeado pela Revolução Industrial, posteriormente serão reformuladas para a apropriação nas relações de produção, nas relações de produção e na respectiva composição dos agentes envolvidos, como será visto posteriormente.

Em suma, o laboratório criado por Wundt é comumente reconhecido como marco da história da Psicologia contribuindo para o seu desmembramento em termos formais da Filosofia. Os seguidores de Wundt, como será mencionado posteriormente, foram fundamentais para a transmissão, reorganização e adaptação em terreno estadunidense dos conhecimentos desenvolvidos pelo seu mestre. Tal incorporação no contexto dos Estados Unidos, dada pelo contexto socioeconômico desta formação social, foi fundamental para o desenvolvimento do funcionalismo, primeira grande

escola a tratar de assuntos de Psicologia aplicada nas Indústrias e em áreas como educação, publicidade, clínica, dentre outras.

Esses movimentos desencadeados na segunda metade do século XIX em torno da relação corpo/mente/comportamento/emoção foram também fundamentais para o avanço da constituição de conteúdos e significados para a Psicologia que mais tarde serviriam como forças teórico-ideológicas. Além disso, esse período foi marcado pela experimentação e por práticas psicológicas em indivíduos a partir da intervenção de um especialista que, a seu turno, tinha seu exercício legitimado pela ideologia racional. Neste ponto, destacam-se dois elementos: a formação de *proto-especialistas* da Psicologia, que depois tornar-se-ão seus intelectuais e; o entrecruzamento de elementos da Psicologia com o desenvolvimento de técnicas de gerenciamento formuladas no oeste europeu no século XIX, com destaque para a Inglaterra, a Alemanha e, sobretudo, os Estados Unidos.

1.3 A emblemática década de 1870 para a Psicologia e a formação do seu quadro de intelectuais

Do processo histórico abordado até o momento, é possível observar que o que antes era uma preocupação de caráter filosófico, passou, progressivamente, a ser apropriado pelo movimento empirista da ciência moderna que fez parte dos séculos XVIII e XIX em meio ao desenvolvimento das forças produtivas inglesas. Até o contexto em questão, tais reflexões eram tratadas a partir de um pressuposto de caráter metafísico.

Esse processo de transformação envolveu uma mudança fundamental no significado de "psique". Recapitulando, na tradição aristotélica *psique* foi entendida em termos de uma metafísica da matéria e forma, sendo que *psique* foi o que deu forma viva ao inanimado. Segundo a perspectiva em questão, *psique* não era um atributo exclusivamente humano, embora se diferenciasse, em certos aspectos, das almas dos demais animais e das plantas. No século XVII, mais precisamente na Europa (sobretudo na Grã Bretanha e Alemanha), o quadro meramente metafísico de assuntos psicológicos começou a explorar outros aspectos. O lugar da *psique* foi tomado pela mente humana individual. Além disso, ganhou espaço abordagens que passaram a levar em

consideração elementos da matéria (corpos físicos), ou seja, critérios mecanicistas ganharam espaço significativo nas reflexões acerca da *psique*. Nessa abordagem, mente e corpo exercem influência um sobre o outro, embora a natureza dessa influência tenha permanecido aberta ao debate. No entanto, os novos objetos da metafísica fornecidos nessa fase eram qualitativamente diferentes daqueles oferecidos na *psique* aristotélica. O processo de sistematização pelo qual passou o objeto em questão acabou por redirecionar o foco para uma nova forma de abordagem dos assuntos psicológicos (DANZIGER, 2013).

Assim como no caso da maioria das disciplinas modernas, esse foi um processo gradual caracterizado pela reestruturação pós-medieval do conhecimento e reformulado pelas novas determinações socioeconômicas. A estrutura aristotélica e medieval das doutrinas não foi superada do dia para a noite. Somente no século XVIII foi constituído um quadro diferente para organização e busca pelo conhecimento e consonante com a nova estrutura social em que aspectos da Psicologia passaram a ser repensados.

Somente após esse período é que surgiu uma Psicologia não-aristotélica que adquiriu uma posição distinta, reconhecida no ensino da Filosofia (mas ainda atrelada a esta), bem como o crescimento do número de livros que passaram a abordar tais questões-comuns sob um novo quadro referencial. Não foi somente uma mudança de objeto - o interior da mente humana -, pois também houve uma nova base para avaliar e reivindicar conhecimento em relação a esse novo objeto: base experimental e observação (Idem), determinadas pelas razões já mencionadas.

A confiança depositada nas evidências introspectivas foi sujeita à crítica de Immanuel Kant ao afirmar que não era o *status* empírico de introspecção que estava em questão, mas a sua confiabilidade como base para uma ciência natural. Entretanto, tais esforços e discussões foram cruciais para a distinção entre o novo estudo da *psique* (Idem).

Nesse contexto, a "Psicologia", apresentando um corpo sistemático próprio com base empírica e como conhecimento que poderia ser distinguido de outros campos, pôde, então, ser ensinada e praticada a partir de significados e conteúdos orientadores específicos. Embora a gama de elementos atribuídos a esse campo tenha sido muito variável, este passou a ter uma identidade reconhecida e pressupostos compartilhados. Havia um conteúdo acadêmico sobre psicologia, mas ainda não havia uma *comunidade*

de psicólogos. Ninguém que nesse período tenha participado do ensino de psicologia construiu uma carreira nessa área.

No início do século XIX, a psicologia adquiriu outra dimensão importante: uma história. Tudo começou com bibliógrafos que passaram a distinguir o que eles consideravam textos psicológicos a partir da sua sub-categorização da literatura filosófica. Assim, a identificação de uma história própria contribuiu para a construção de uma identidade, um campo acadêmico distinto (VIDAL, 2011), afinal, para escrever a história de uma disciplina é preciso afirmar que existe uma disciplina (SMITH, 1997 apud DAZINGER, 2013). Entretanto, ao historicizar a Psicologia, é preciso ter cuidado para não ser levado à conclusão desmedida que trata Aristóteles como o primeiro psicólogo.

Em suma, somente no último quarto do século XIX é que a Psicologia ganhou o *status* de um campo específico e passou a ser reconhecido como tal. Isso posto, tem-se na década de 1870 uma *terceira demarcação* cronológica importante na história do objeto em questão: o reconhecimento da Psicologia enquanto um campo científico próprio e, conseqüentemente, a sua respectiva institucionalização. Essa mudança, como será visto, por força do empirismo no contexto das Revoluções Industriais, exerceu uma implicação fundamental: se antes as formas de abordagem às questões da *psique* eram de caráter metafísico, ao direcionar a sua forma de abordagem aproximando-a de práticas intervencionistas no objeto – o homem – gera-se uma implicação: abre-se precedente para a intervenção direta sobre os indivíduos. Intervenção essa socialmente legitimada pela ideologia racional-científica resultante, sobretudo, dos avanços das forças produtivas que prezavam pela lógica mecânica, matemática e pragmática. Ao avançar sobre esse terreno, o homem passa a ser interpelado, pela psicologia, como *sujeito-psicológico*. No caso da POT, os trabalhadores passam a ser tratados como recurso humano psicofísico e psicossocial passível de ser interpelado como tal no campo das relações de produção.

1.4 A consolidação da Psicologia na Inglaterra pós 1870 e os precedentes da Psicologia aplicada

Como já parcialmente demonstrado, o movimento que a Psicologia teve em terreno inglês após sua consolidação e reconhecimento enquanto campo científico específico terá uma importância relevante no desenvolvimento da Psicologia voltada às relações que envolvem o trabalho e para interpelar os trabalhadores como sujeitos-psicofísicos e psicossociais. O pragmatismo inglês, as determinações econômicas geradas pelo desenvolvimento das forças produtivas na Inglaterra e a sua influência teórica e ideopolítica em torno do pragmatismo das ciências nos Estados Unidos é base para o desenvolvimento do recorte da Psicologia que será abordado no decorrer desse trabalho.

Embora os britânicos tenham tido a primeira revista acadêmica dedicada ao tema da Psicologia - *Mind*, fundada em 1876 – ela foi criada somente um bom tempo depois que a Psicologia *experimental* já tinha sido desenvolvida e desafiado a forte tradição da filosofia da mente. Os relatórios experimentais que apareceram na *Mind* nas duas primeiras décadas de sua existência foram quase inteiramente de autoria de americanos, com destaque para os já mencionados G. Stanley Hall e James McKeen Cattell.

Além disso, o famoso e importante laboratório antropométrico do inglês Francis Galton (1822 – 1911) foi inaugurado em 1884 (GOODWIN, 2005). Nele passaram por testes uma ampla quantidade de pessoas através de avaliações diversas no que diz respeito à força física (a força de sopro) e capacidade perceptiva (acuidade visual, por exemplo). Em 1886, Galton foi visitado pelo estadunidense James McKeen Cattell que mais tarde iria adaptar técnicas de Galton para desenvolver o seu próprio programa de pesquisa de testes mentais nos Estados Unidos. Galton não foi necessariamente um psicólogo, no entanto, os estudos por ele realizados em seu laboratório antropométrico foram amplamente utilizados, principalmente para tentar sustentar suas teses sobre eugenia (SINGH, 1991).

Antes de prosseguir, é necessário fazer uma consideração relevante considerando-se essa passagem: a ampliação de testes realizados em pessoas. Embora possa parecer trivial, esse avanço tem uma implicação crucial. Tratou-se de mais um

fenômeno resultante da demanda social por práticas e técnicas capazes de manipular recursos naturais e humanos para fins de acumulação capitalista. No caso de intervenções no plano das relações de produção, a partir de interesses de classe por meio da ampliação de seres humanos colocados sob experimentos psicológicos e/ou psicofísicos. Por isso, como já mencionado em parte no primeiro capítulo, a Psicologia voltada ao trabalho esteve diretamente relacionada com o desenvolvimento das forças produtivas e com questões políticas entre a forma como o movimento sindical foi conduzido e encarado em solo estadunidense. Voltar-se-á a esse ponto.

1.5 A institucionalização da Psicologia estadunidense após 1870 e a formação de seus quadros intelectuais

Por volta de 1875, o professor de fisiologia em Harvard, William James (1842 – 1910), abriu um pequeno laboratório de psicologia experimental para uso de demonstrações em seus cursos. O laboratório, naquela época, não tinha sido utilizado originalmente para a investigação. Tal fato contribuiu para uma controvérsia que ainda permanece: se ele deve ou não ser considerado o primeiro laboratório de psicologia experimental (GOODWIN, 2005). Em 1878, James deu uma série de palestras na Universidade de Johns Hopkins, intituladas *Os sentidos, o cérebro e sua relação com o pensamento*, nas quais qual ele argumentou, contrapondo-se a Thomas Henry Huxley (1825 – 1895), que a consciência não é epifenomenal, mas tem uma *função* fundamental no processo evolutivo, pois, do contrário, não teria sido um elemento que se manteve permanente em todo processo evolutivo dos humanos. No mesmo ano (1878), foi contratado pelo editor James Henry Holt para escrever um livro sobre a nova Psicologia experimental, mas levou doze anos para terminá-lo, tendo-o publicado somente em 1890 (KING, 1993).

Na mesma década, laboratórios de psicologia experimental foram sendo abertos. Entre 1887 e 1888 foram inaugurados seis nos Estados Unidos¹⁰. Em 1924, na Universidade de Princeton, houve a construção do primeiro edifício em uma

¹⁰ Na Universidade da Pennsylvania, em 1887, por James McKeen Cattell; na Universidade Indiana, em 1888, por William Lowe Bryan (1860 – 1955); na Universidade de Wisconsin, em 1888, por Joseph Jastrow; na Universidade de Clark, em 1889, por Edmund Sanford (1859 – 1924), no *McLean Asylum*, em 1889, por William Noyes; na Universidade de Nebraska, em 1889, por Harry Kirke Wolfe (1858 – 1918) (SCHULTZ, 2009).

universidade nos Estados Unidos a ser inteiramente dedicado aos estudos em Psicologia experimental, ocasião em que acabou se tornando a sede do Departamento de Psicologia na Universidade de Princeton (LEITCH, 1978). Tais marcos sinalizam o caminho para a consolidação da formação de quadros intelectuais, portadores de conteúdos e saberes *enunciantes* e a institucionalização da Psicologia em terreno estadunidense em meio a valorização do pragmatismo herdado da Inglaterra.

John Dewey (1859 – 1952), professor de filosofia na *University of Michigan*, com a parceria de dois colaboradores um pouco mais jovens, James Hayden Tufts¹¹ (1862 – 1942), e George Herbert Mead (1863 – 1931), além de seu aluno James Rowland Angell (1869 – 1949), começou a contribuir para o processo de reformulação da Psicologia, concentrando-se mais enfaticamente em questões sobre a relação entre o ambiente social e a atividade mental e comportamental, ou seja, fugindo um pouco da psicologia fisiológica e psicofísica inspirada por Wundt e seus seguidores. Dewey foi contratado em 1894 para trabalhar no departamento de Psicologia na Universidade de Chicago. Após ocupar o cargo, trouxe para o departamento seus companheiros Michigan, Mead e Angell. Esses quatro formaram o núcleo da Escola de Psicologia de Chicago (Idem).

Em 1892, G. Stanley Hall convidou cerca de 30 psicólogos e filósofos para uma reunião com o objetivo de fundar a *American Psychological Association* (APA) (Cf. EVANS et al, 1992.) A primeira reunião anual da APA foi realizada no final daquele ano. Logo em seguida a tal evento, surgiram tensões entre os membros da APA levando a formação de dois grupos: os que se inclinavam para uma Psicologia *filosófica* e os que se inclinavam para uma Psicologia *experimental*. Edward Bradford Titchener (1867 – 1927) e Lightner Witmer (1867 – 1956) tentaram estabelecer uma separação por seções de modo a contemplar as duas perspectivas. Depois de quase uma década de debate, entre aqueles que se aproximavam de uma perspectiva filosófica, foi fundada a *Western Philosophical Association* e sua primeira reunião foi realizada em 1901 na Universidade de Nebraska.

Em 1898 e 1899, Edward Titchener, de origem inglesa, mas cujo trabalho foi realizado nos EUA, publicou na *Philosophical Review* com a intenção de diferenciar a sua famosa abordagem *estrutural* da Psicologia daquela que ele chamou de abordagem

¹¹ Fundador do laboratório de psicologia na Michigan University.

aplicada e funcional desenvolvida pelo grupo de psicólogos de Chicago. Tal cenário marcou uma fase significativa em termos teóricos na psicologia americana: a distinção entre *estruturalismo* e *funcionalismo*. O grupo de Columbia, liderado por James McKeen Cattell, Edward L. Thorndike (1874 – 1949) e Robert S. Woodworth (1869 – 1862), foi, por diversas vezes, considerado como a segunda¹² escola do funcionalismo americano (HEIDBREder, 1933). No entanto, nunca usaram esse termo para se identificarem como tais, pois suas investigações foram levadas à áreas *aplicadas* tais como testes mentais, aprendizagem e educação. Dewey foi eleito presidente da APA em 1899, enquanto Titchener diminuiu sua adesão à associação.

Em 1904, Titchener formou seu próprio grupo conhecido como *Society of Experimental Psychologists*. Joseph Jastrow promoveu a abordagem funcionalista em seu discurso presidencial na APA em 1900 e Angell adotou termo funcionalismo de forma explícita em seus escritos no decorrer de 1904 e em seu discurso presidencial na APA em 1906. Na realidade, o grupo que representava o estruturalismo limitava-se a Titchener e seus alunos. Essa decadência da perspectiva estruturalista se deu por conta do seu caráter filosófico e com menores possibilidades para aplicabilidade naquele momento de desenvolvimento das forças produtivas do capitalismo estadunidense. O funcionalismo, por outro lado, ganhou espaço porque oferecia aplicações que podiam ser exploradas economicamente e porque possibilitava maiores ganhos para seus praticantes.

É possível notar essa distinção a partir das preocupações e questões centrais sobre as quais se projetavam os estruturalistas e os funcionalistas. Para os estruturalistas, a totalidade psicológica é composta por elementos e que a tarefa da Psicologia seria revelar quais são esses elementos, qual o conteúdo da mente e modo pela qual é estruturada. Em suma, pode-se afirmar que os pontos elementares defendidos pelos estruturalistas são: a consciência enquanto objeto, a relação corpo/mente se dá por paralelismo, o método é a introspecção, sem, no entanto, descartar o uso da experimentação. A questão central era projetar-se sobre os elementos que estruturam a mente a partir das questões “como?”, “o quê?”, e o “por quê?” de seus elementos. Desse modo, o estruturalismo procura entender a relação/função da unidade no todo (GOODWIN, 2005).

¹² A primeira foi a de Chicago.

Do outro lado do embate, os funcionalistas, de modo geral, preocuparam-se em responder a questões como “o que fazem os homens?” e “por que o fazem?”, ou seja, a ênfase eram as ações práticas individuais. A consciência era tida como objeto central e o esforço dessa vertente foi compreender o seu funcionamento. O mais relevante, dentro dessa perspectiva, era estudar os processos que os indivíduos utilizam para se adaptar ao meio e, através disso, identificar elementos que fazem com que os homens melhor de adaptem a uma determinada situação. Dizendo de outro modo, o principal interesse dessa corrente teórica encontrava-se na *utilidade* dos processos mentais e nas suas constantes tentativas de se adaptar ao meio, tendo o ambiente como um dos fatores mais importantes no desenvolvimento. Os funcionalistas queriam saber como a mente funcionava, e não como era estruturada, preocupavam-se com a operação dos processos conscientes, e não com a estrutura ou o conteúdo da consciência (SINGH, 1991).

Funcionalismo, de modo geral, com sua ênfase prática em ação e aplicação, foi mais valorizado economicamente e melhor adaptou-se ao "estilo" cultural pragmático estadunidense, pragmatismo herdado dos ingleses, mas adaptado à formação social dos EUA que, no início do século em questão, começava a se despontar como uma grande força econômica e com um grande desenvolvimento das forças produtivas. Por conta desse contexto somado ao apelo pragmático, o funcionalismo tornou-se mais atraente para fiduciários e curadores das universidades e, também, para o financiamento privado (GOODWIN, 2005). Este ponto permite evidenciar ainda mais a influência econômica nos processos de desenvolvimento teórico e científico da Psicologia orientados para práticas específicas permeada por interesses econômicos. Não é sem motivo que o berço da POT, posteriormente, terá como epicentro os Estados Unidos.

Atualmente, já não existe mais uma escola puramente funcionalista na Psicologia. Ela acabou perdendo espaço e foi dominada por outras escolas que, posteriormente, acabaram se tornando dominantes como a comportamentalista (ou behaviorista) e a Gestalt, já mencionada anteriormente e desenvolvida, a princípio, em terreno alemão.

No início do século XX, o behaviorismo gradualmente acabou se despontando como a escola dominante na psicologia estadunidense. Dentre os eventos que contribuíram para sua emergência pode ser mencionado o crescente ceticismo com que

muitos passaram a visualizar o conceito de consciência. Embora ainda fosse considerado o elemento fundamental que separava a psicologia da fisiologia, a sua natureza subjetiva e o método introspectivo, utilizado no funcionalismo e no estruturalismo, passou a ser alvo de críticas. Não sem motivo William James, em 1904, publicou no *Journal of Philosophy* um artigo com um título sugestivo: "*A Consciência existe?*"(GOODWIN, 2005).

Outro marco veio de John Broadus Watson (1878-1959) e a publicação de sua dissertação sobre a relação entre o desenvolvimento neurológico e a aprendizagem em ratos brancos. Outro estudo com ratos significativo nesse processo foi publicado em 1908 por Henry H. Donaldson (1857 – 1938) na *Comparative Neurology & Psychology*. Em 1909 foram publicados em inglês os estudos do russo (1849 – 1936) Ivan Pavlov sobre condicionamento em cães (SINGH, 1991). As análises comportamentais feitas em animais foram, posteriormente, adaptadas para a experimentação em seres humanos, inclusive em estratégias utilizadas pela POT, como será visto no último capítulo.

Em 1913 Watson publicou na *Psychological Review* um artigo que é interpretado como uma espécie de "manifesto" do movimento behaviorista. Tal artigo tinha como título *Psychology as the behaviorist views it* (A psicologia vista pelo behaviorista). Nesse trabalho Watson argumentou que a Psicologia era um ramo experimental puramente *objetivo* pertencente às *ciências naturais*. Além disso, afirmou que a introspecção não é parte essencial de seus métodos e que o behaviorista não reconhece linha divisória entre o homem e uma fera (*man and brute*). No ano de 1914, o seu primeiro livro, *Behavior*, passou a ganhar notoriedade. Embora o behaviorismo tivesse levado tempo razoável para ser aceito como uma abordagem global, em grande medida por conta da interferência da Primeira Guerra Mundial, em meados da década de 1920 a grande influência de Watson já havia se consolidado (GOODWIN, 2005).

O princípio central do behaviorismo era de que a psicologia deveria ser uma ciência do *comportamento*, não da *mente*. Tal movimento passou a rejeitar os estados mentais internos, a exemplo de elementos como crenças, desejos ou objetivos (COON, 1994). Eis uma passagem de relevância para a forma como a análise do comportamento humano pelo viés pragmático foi criando condições para interpelar os indivíduos como *seres-comportamentais* passíveis de análise e intervenção. Visão que, como será visto

posteriormente, foi redirecionada para a interpelação dos indivíduos enquanto *recursos humanos, sujeitos-psicossociais* pela Psicologia Industrial.

Embora a Inglaterra e depois os EUA tivessem se tornado o epicentro da Psicologia aplicada, é relevante mencionar a POT acabou por incorporar princípios dessas escolas como a cognitivista e psicanalítica em contextos considerados cabíveis (JOHNSON, 2015).

O terreno social estava composto: a demanda das forças produtivas e o apreço ao pragmatismo fez com que houvesse aumento de investimentos para a composição de instituições, formação de intelectuais, o que permitiu a constituição da prática científica aberta pela Psicologia. Tais elementos formaram o alicerce superestrutural para o desenvolvimento de conteúdos orientadores por trás da Psicologia aplicada. No caso do objeto central dessa pesquisa, a Psicologia voltada às relações de trabalho. As teorias, pesquisas, experimentos, técnicas, dados e demais elementos que compuseram a Psicologia na transição entre os séculos XIX e XX, como pôde ser observado até aqui, tinham ganhado solidez e possibilitaram a configuração em aplicabilidades específicas.

É possível afirmar, através dos fatos mencionados até agora, que os temas associados ao objeto da relação corpo/mente haviam permanecido, durante séculos, exclusivamente voltados à matéria metafísica e filosófica. Contudo, os séculos XVI e XVII, a partir dos processos embrionários do capitalismo inglês e a crescente valorização da técnica e do pragmatismo, caracterizaram um processo intermediário: a abordagem metafísica passa a competir com uma abordagem pragmática, como foi possível observar nos dados mencionados anteriormente. Entretanto, tal pressuposto foi sendo alterado progressivamente e o século XIX assistiu a condução da perspectiva objetiva e experimental no assunto em questão. A partir daqui serão mencionados alguns resultados dessa nova fase da Psicologia.

No período em questão foi criado o teste de Q.I. pelo estadunidense Lewis Terman (1877 – 1956) em sua atuação no campo da educação (HAGGBLOOM et al, 2002). Um pouco antes do início século XX, mais precisamente em 1895, E. W. Scripture (1864 – 1945), utilizando-se do resultado de testes de tempo de percepção e reação, buscou demonstrar como tais elementos poderiam ser utilizados cotidianamente, sobretudo no âmbito esportivo (GOODWIN, 2005).

Stanley Hall, já mencionado como importante figura da Psicologia no contexto em questão, disse: “*We need a psychology that is usable, that is dietetic, efficient for thinking, living and working...*” (precisamos de uma psicologia que seja utilizável, que seja dietética, eficiente para o pensamento, vida e trabalho) (HALL, 1912, p. 414). Psicólogos estadunidenses utilizaram-se, em boa medida, dos conhecimentos desenvolvidos na Alemanha (como ênfase nos estudos de Wundt) e a utilizaram no contexto de seu país de origem. Como já mencionado anteriormente, a partir do funcionalismo, começaram a se projetar não em questões como “o que é a mente?”, mas “*como e o que a mente é capaz de fazer?*”.

Os psicólogos dessa linha metodológica ampliaram o alcance da psicologia para fora dos laboratórios das universidades: em escolas, agências de publicidade, fábricas, tribunais, centros de saúde mental e clínicas de orientação infantil. Um termômetro dessa empreitada é a literatura profissional produzida entre a passagem do século XIX para o XX, ocasião em que 25% das comunicações de pesquisa publicadas nas revistas americanas de Psicologia tratavam de elementos de Psicologia aplicada, e menos de 3% envolviam introspecção (O’DONNELL, 1985).

O psicólogo Harry Hollingworth (1880-1956), por exemplo, elaborava palestras de Psicologia para executivos da área de publicidade (SCHULTZ, 2009). O desejo pelo aumento de ganhos fez com que muitos psicólogos passassem a desenvolver atividades práticas fora dos muros da universidade. Desse modo, o contexto econômico exerceu uma determinação significativa para que os psicólogos se “voltassem para problemas práticos e, assim, provassem o valor financeiro da Psicologia” (Idem, p. 175).

James MacKeen Cattell, por meio da sua defesa a uma abordagem prática em testes de processos mentais, também exerceu peso significativo no movimento de aplicação da Psicologia ao aproveitar o contexto favorável, dado o papel influente que

exercia nesse momento. Foi um dos precursores no uso de estatísticas acentuando a quantificação para a atribuição de graus em testes. Sua carreira sofreu um golpe quando, durante a Primeira Guerra, publicou uma carta se dizendo contra o envio de soldados recrutados à frente de batalha. Foi demitido da Universidade de Columbia sob a acusação de deslealdade à pátria. Depois desse evento nunca mais voltou à vida acadêmica. Tal fato fez com que organizasse a *Psychological Corporation* onde passou a prestar serviços de caráter psicológico às indústrias num momento em que os industriais exigiam que a Psicologia pudesse contribuir nas relações de produção (SCHULTZ, 2009).

Também é possível destacar Morris Vitele (1898 – 1996), que fundou, em 1920, uma clínica voltada para a orientação vocacional (VINCHUR; KOPPES, 2007). Outro que se destacou foi Robert Yerkes (1876 – 1956) através do seu programa de testes psicológicos aplicados nas forças armadas dos EUA (GOODWIN, 2005).

Hugo Münsterberg (1863 – 1916) foi um dos pesquisadores que mais se voltou à aplicação de elementos da Psicologia no setor industrial¹³. Além deste ramo, Hugo teve parcela de responsabilidade relativamente importante no desenvolvimento da psicologia aplicada nas áreas forense e clínica. Münsterberg se envolveu em situações polêmicas no que diz respeito às tentativas de usar a psicologia aplicada para defender posições delicadas para a época como quando, em 1908, adentrou na campanha contra a proibição de bebidas alcólicas nos Estados Unidos. Nessa ocasião, recorreu a sua representatividade dentro do campo da Psicologia para afirmar que o álcool, tomado com moderação, era benéfico. Como consequência, “os fabricantes de cervejas germânico-americanos” (...) “se deliciaram com o apoio de Münsterberg e deram grandes *contribuições financeiras* ao seu esforço na promoção da imagem da Alemanha nos Estados Unidos” (SCHULTZ, 2009, p. 198, grifo nosso).

Também destacou-se a aplicação de elementos da Psicologia em estudos sobre publicidade. Exemplo disto é um artigo publicado em 1909 por Hugo Münsterberg no campo psicologia da industrial com o título *Psychology and the Market* (MÜNSTERBERG, 1909). Tal trabalho abordou elementos como: a orientação

¹³ As pesquisas de Hugo voltadas às relações sociais de produção nas indústrias serão mencionadas com mais detalhes último capítulo.

vocacional, gerenciamento de pessoal, publicidade, motivação dos empregados e o modo como a monotonia e a fadiga produziam efeitos no desempenho desses¹⁴.

É mister reconhecer a importância da Primeira Guerra Mundial no que diz respeito ao avanço da aplicabilidade da Psicologia, tanto que Cattell afirmou que a guerra colocou tal campo científico “no mapa e na primeira página” (O’DONNEL, 1985 apud SCHULTZ, 2009, p. 201) e que acabou dando “à psicologia aplicada um tremendo impulso. No cômputo geral, isso vai ser bom para a psicologia... não devemos tentar ser demasiado puros” (HALL, 1919, p 48).

1.6 A Psicologia aplicada e a Psicologia Industrial no pós 1ª Guerra Mundial

Até aqui foram apresentados elementos econômicos, sociais e históricos que demonstram, em linhas gerais, a) como se deu o desenvolvimento da Psicologia desde as primeiras preocupações filosóficas acerca da relação corpo/mente até a sua consolidação enquanto campo de pesquisa específico¹⁵; b) o desenvolvimento das forças produtivas inglesas entre os séculos XVI e XVII exerceram uma influência importante na valorização da técnica e do pragmatismo o que, por consequência, gerou influências significativas no plano superestrutural onde está incluída, dentre outros elementos, a prática teórica de elementos da “Psicologia”¹⁶ e a prática ideológica realizada por meio desta e; c) como, a partir dos séculos XIX e XX, a Psicologia foi sendo cada vez mais permeada por princípios de aplicabilidade em boa medida por conta da nova fase do capitalismo inglês e estadunidense e das estruturas sociais correspondentes a tais formações sociais. Dado que o recorte desse trabalho será a POT, não serão detalhadas as outras áreas. Entretanto, para efeito de esclarecimento, é possível observar o grande fracionamento que a Psicologia foi ganhando durante o século XX. Para ilustrar esse fenômeno, pode-se mencionar o processo de divisão da APA (American Psychology Association) em determinados setores de atuação dos psicólogos. A APA pode ser utilizada como referência tanto de valor quantitativo, como qualitativo, dada que é referência mundial no campo das instituições que representam a Psicologia. Em 1944 a

¹⁴ Mais informações sobre os estudos de Münsterberg serão mencionados no último capítulo.

¹⁵ O recorte histórico escolhido foi em torno do encaminhamento ocidental as reflexões sobre a *psique* acabaram tomando com a justificativa de que a POT foi constituída a partir desta raiz epistemológica.

¹⁶ Lembrando que neste contexto, as questões deste campo eram dominadas pela filosofia, já que a Psicologia só é reconhecida como campo científico específico na década de 70 do século XIX.

APA contava com 19 divisões. Em 1965, a APA contava com 25 divisões (ANASTASI, 1972). Em janeiro de 2016, 56 divisões¹⁷, com exceção das divisões 4 e 11¹⁸ que foram eliminadas durante reformulações e reorganizações (Idem, 1972, p. 929).

Outro dado que permite verificar a consolidação institucional e a formação de quadros de especialistas em Psicologia foi o crescente número de membros da APA. Em 1892 a associação contava com 31 membros. 1899, 25 membros. 1916, 308 membros. 1930, 530 membros. 1940, 664 membros.

Voltando à vertente aplicada à Indústria, o contexto do pós 1ª Guerra constitui momento emblemático. Nele entra em cena parte da grande burguesia industrial estadunidense exercendo pressão direta para a aplicação de princípios da Psicologia em terreno industrial, onde se inclui a apresentação de meios de intervenção nas relações de produção. Esse momento demarca uma fase em que a Psicologia, apropriada nesse contexto, passa a ser utilizada para interpelar os sujeitos que trabalham a partir de pressupostos psicofísicos. Contudo, como observado anteriormente, isso foi realizado por meio do processo de desenvolvimento desse campo científico que passou paulatinamente do campo da metafísica para o campo empírico dadas as mudanças na composição das forças sociais. Processo esse que não pode ser ignorado para a compreensão de como a Psicologia constituiu-se historicamente como força teórico-ideológica e, conseqüentemente, a passagem dessa força no campo das relações de produção através da POT. Trazer para o campo da intervenção prática, orientada por métodos empíricos das ciências comportamentais, nas relações de produção foi uma estratégia marcante na instrumentalização dessas práticas no contexto do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses no início do século XX. As experiências em seres humanos foi uma passagem que, ao seu modo, contribuiu para a criação de formas de intervenção em indivíduos pensados como recursos em organizações. O cálculo racional influenciado pelo pragmatismo estadunidense e seu respectivo desenvolvimento das forças produtivas levou a Psicologia para as relações de produção através da constituição de intelectuais especializados em contribuir para

¹⁷ Dado disponível em: <<http://www.apa.org/about/division/>>. Acessado em 04/01/2016.

¹⁸ Isto porque a Psychometric Society, correspondente à divisão 4, decidiu se desmembrar da APA. A divisão 11, Abnormal Psychology and Psychotherapy, fundiu-se com a divisão 12, Clinical Psychology. Fonte: <<http://www.apa.org/about/apa/archives/apa-history.aspx>>. Acessado em 11/09/2016.

formas de gerenciamento do comportamento dos empregados através de técnicas e teorias psicológicas aplicadas.

Finda a Primeira Guerra, a Psicologia estadunidense sofreu duros golpes da opinião pública a partir de reclamações de líderes industriais que acusavam os psicólogos de não conseguirem curar os males desse setor. Depois de alcançar uma significativa ampliação prática, a Psicologia acabou criando grandes expectativas. Entretanto, a série de problemas gerados pelos desdobramentos da crise de 1929 reforçou o descontentamento com o campo científico em questão por parte daqueles que, de modo demasiado, nele depositavam esperanças (BENJAMIN, 1986 apud SCHULTZ, 2009).

Entretanto, bastou a Segunda Guerra para que a Psicologia aplicada voltasse a ganhar notoriedade. Destacou-se nesse contexto, o desenvolvimento de processos treinamentos voltados aos militares por parte dos psicólogos. Os resultados obtidos por meio de experiências nessa área de atuação posteriormente foram transferidos e ajustados para as indústrias (ANASTASI, 1972).

1.7 A consolidação das organizações profissionais em Psicologia aplicada nas relações de produção

Nos Estados Unidos, mais precisamente no ano de 1921, foi fundada a *New York Association of Consulting Psychologists*. Ela foi constituída principalmente por psicólogos clínicos, educacionais e por um pequeno núcleo de psicólogos industriais. Em 1930, com o crescente número de psicólogos em áreas aplicadas e o aumento da insatisfação com a APA, criada em 1892, a New York ACP foi expandido e, a partir dela, formou-se a ACP (*Association of Consulting Psychologists*). Psicólogos industriais estiveram envolvidos na formação do ACP e participaram das suas reuniões anuais. Em 1936, a presidente da ACP, Gertrude Hildreth (1898-1984), sugeriu que fosse organizada uma comissão de psicólogos industriais com o intuito de criar condições para a melhoria do exercício na área, além de desenvolver um conjunto de normas que fomentassem um código de ética (BENJAMIN, 1997).

Os conflitos aumentaram no interior da APA, sobretudo pelo fato dos profissionais da Psicologia aplicada acusarem que a atenção dada aos seus interesses

era insuficiente. Na reunião anual da APA realizada em 1936, um grupo de jovens atrelados à psicologia aplicada da *New York University* sugeriu que Douglas Fryer (1891 – 1960) os liderasse. Em 1937, sob a liderança de Fryer, membros de vários grupos de psicologia aplicada, incluindo a seção clínica da APAs, a ACP e outros grupos locais e estaduais, formaram *American Association of Applied Psychology* (AAAP). Essa associação cresceu rapidamente e tornou-se a organização dominante nos EUA ligada aos interesses dos psicológicos aplicados. Nela foi criada uma a seção Industrial e Comercial, mais precisamente a seção D (Idem)¹⁹.

AAAP seção D, Industrial e Comercial, identificou oito áreas nas quais os membros poderiam fornecer serviços:

- 1) Estudos sobre os requisitos para as ocupações;
- 2) Desenvolvimento e utilização de testes e outras técnicas científicas na alocação de trabalhadores;
- 3) Formulação dos melhores métodos de aplicação da energia humana no trabalho;
- 4) Organização e sistematização de programas de formação para assegurar o completo desenvolvimento e o uso mais eficiente da capacidade individual nas atividades de trabalho;
- 5) Determinação de elementos que proporcionem condições ideais de trabalho;
- 6) Análise das características da organização industrial com a finalidade de determinar quais são os melhores tipos de adaptação para servir tanto a objetivos humanos econômicos e sociais, e, de modo mais geral, a organização como um todo;
- 7) Exame e controle de elementos motivadores, tanto no caso de trabalhadores, como no de administradores, que influenciam as relações de produção no sentido de harmonizá-las;
- 8) Análise dos fatores humanos que influenciam a procura e venda de mercadorias, através da aplicação de técnicas científicas de pesquisa de mercado e no campo da publicidade²⁰.

Disso é possível observar que a Psicologia voltada aos interesses do setor industrial havia se institucionalizado e, desse modo, fazendo com que a psicologia industrial chegasse a um novo patamar de organização de seus recursos materiais ideológicos e de constituição de seus respectivos intelectuais orgânicos, seus porta-vozes.

¹⁹ Além da seção Industrial e Comercial, houve outras três seções: uma clínica, uma de consultoria e uma educacional. Posteriormente, foi adicionada uma seção de psicologia militar (BENJAMIN, 1997).

²⁰Relatório da AAAP de 1938 cit. in BENJAMIN, 1997, p. 463. Tradução livre do inglês.

1.8 Considerações sobre o capítulo

Nesse capítulo foram apresentados dados históricos que permitem verificar os principais momentos em que aspectos da Psicologia passaram por mudanças no terreno ocidental: sua abordagem e constituição na formação social inglesa; sua chegada aos Estados Unidos, a forma como seus conteúdos foram orientados para práticas específicas e o momento em que a Psicologia aplicada no trabalho, resultado dos desdobramentos do conjunto das forças produtivas do capitalismo estadunidense. Com isso, alcançou a estatura de uma teoria-ideológica *enunciante* ao abrir precedentes para o desenvolvimento de significados e conteúdos que permitiam dar sentido à intervenções sobre os *sujeitos-psicológicos* no interior das relações de trabalho. Daí a necessidade de compreender os elementos precursores sobre as quais essa foi consolidada enquanto teoria-ideológica. Sem compreender a forma como a própria Psicologia tornou-se uma instituição social composta de especialistas e que passou a ser apropriada economicamente no contexto em questão, fica comprometido o exame da constituição ideológica da sua apropriação nas relações de produção num modo de produção classista. É imprescindível apresentar a consolidação e institucionalização da Psicologia voltada ao trabalho em solo estadunidense para que se possa compreender o ponto de partida sobre o qual serão apresentadas as principais formas como alguns dos seus elementos teóricos foram apropriados ideologicamente nas relações de produção no século XX e início do XXI por meio da POT.

Também foram apresentados dados sobre a consolidação de seus recursos ideológicos. Recursos esses fomentados por dois elementos basilares: os recursos ideológicos materiais institucionais (sobretudo universidades e associações) e seus respectivos quadros intelectuais.

Nesse capítulo também foi possível acompanhar o seguinte trajeto histórico em relação à consolidação da Psicologia e dos elementos precursores da Psicologia Organizacional e do Trabalho: a) os avanços da filosofia em torno das reflexões sobre objetos que hoje são associados à Psicologia, ainda em caráter metafísico (Grécia Antiga); b) o momento em que aspectos metafísicos explorados a partir da relação corpo/mente foram, gradualmente, dando espaço para aspectos experimentais, com ênfase na fisiologia por conta dos avanços técnicos e influências do empirismo

desencadeado pelo desenvolvimento das forças produtivas inglesas (século XVII e XVIII; c) a ocasião em que a Psicologia deixa de ser um braço da Filosofia e passa a ser encarada como uma ciência autônoma (último quarto do século XIX); d) a constituição dos primeiros meios de divulgação científica, dos primeiros laboratórios de Psicologia e a constituição de suas primeiras escolas: a estruturalista, a funcionalista, a Gestalt, behaviorista, cognitivista e a psicanalítica (entre o fim do século XIX e início do XX; e) o processo em que a Psicologia foi ganhando recortes específicos e, a partir disso, foi sendo subdividida em áreas de atuação e aplicabilidade; f) o momento em que surgem as primeiras investidas da Psicologia no setor industrial em que as incursões pioneiras nessa área se projetaram sobre análises do perfil individual para a adequação a determinadas tarefas, o desenvolvimento de métodos psicométricos destinadas à criação de coeficientes para fins de cálculo dos movimentos dos empregados, o surgimento de empresas que prestavam serviço de consultoria a donos e administradores de indústrias e a tentativa de criar relações pretensiosamente harmoniosas nas relações de trabalho e, por último; g) a consolidação dessa vertente em associações e, portanto, seu processo de institucionalização, tanto acadêmica como profissional. Eis um ponto fundamental: a Psicologia havia formado um quadro de intelectuais, sujeitos que passaram a falar em nome da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Diante disso, foram sujeitos que, aos poucos, passaram a ocupar funções enunciantes quanto a questões psicossociais no interior de empresas em nome dos interesses dos seus contratantes. De início, formaram um quadro de especialistas que ajudou a compor uma camada de intelectuais ligados à burguesia industrial com o objetivo de criar mecanismos para gerenciar/controlar, no plano psicossocial, os empregados.

No capítulo que segue, será demarcado outro momento fundamental da Psicologia aplicada às relações de trabalho: a sua relação com determinações econômicas-classistas e o aprofundamento e seu entrecruzamento com as chamadas *ciências gerenciais*. Esses são marcos do desenvolvimento do modo de produção capitalista no início do século XX, com destaque para a formação social estadunidense, afinal, foram suas instituições científicas e intelectuais que acabaram se tornando a referência mundial nos campos acima mencionados. Ver-se-á como a posição de liderança do capitalismo mundial desse país e o desenvolvimento de suas forças produtivas projetaram na Psicologia aplicada às relações de trabalho uma posição

hegemônica que acabou causando impacto nas escolas gerenciais do mundo todo, pois, como afirma Sampaio:

Se, por um lado, a Psicologia do Trabalho se beneficia e agrega os desenvolvimentos de muitas áreas da Psicologia, por outro, se acha balizada pela evolução da Administração e pelas demandas que esta disciplina lhe faz (1998, p. 20).

Tal revelação feita por Sampaio revela que a POT surge não a partir de uma demanda cuja atividade fundamental é a produção de conhecimento. A rigor, trata-se da apropriação, em forma de uma teoria-ideológica, de elementos do conhecimento no campo das relações de produção em torno dos interesses, a princípio, de uma fração da classe dominante estadunidense: a burguesia industrial.

Antes de dar continuidade ao trabalho, é pertinente para os referenciais metodológicos e para os pressupostos dos quais partem essa tese, elucidar um ponto: na maior parte dos livros utilizados para consultar a história da Psicologia, história da Psicologia moderna e história da Psicologia aplicada (SCHULTZ, 2009; GOODWIN, 2005; ANASTASI, 1972; SINGH, 1991; DANZINGER, 2013), a ênfase dada ao processo de ramificações da Psicologia através de determinadas aplicabilidades são tratadas como fruto histórico e metodológico do pragmatismo empiricista que as ciências passaram durante o século XVIII e XIX. Destaca-se esse processo no terreno da Grã Bretanha e, posteriormente, potencializado por pesquisadores estadunidenses influenciados pela herança pragmática da cultura inglesa adaptada ao contexto estadunidense (SCHULTZ, 2009). Se tomadas a rigor, a impressão que fica é que a Psicologia seguiu um curso natural compreensível pela evolução do pensamento científico em si. É sobre essa máxima que se projeta o contraponto que será apresentado, dentre outros aspectos, nesse trabalho: as instituições científicas sofrem determinações das relações econômicas desencadeadas numa específica formação histórica. A aplicação das ciências segue cursos desencadeados por forças sociais e, numa sociedade de classes, as determinações que permeiam a correlação de força e as contradições entre essas têm peso de determinação nos encaminhamentos que as

instituições científicas e seus respectivos pesquisadores (intelectuais *sujeitos-enunciadores*) acabam tomando. É necessário esclarecer isso nesse momento do texto porque as páginas seguintes mostrarão como a Psicologia Industrial (primeira fase da POT) esteve atrelada a demandas das relações econômicas e sociais presentes no modo de produção capitalista no início do século XX no seu lugar mais proeminente, os Estados Unidos. Ou seja, ela foi desenvolvida em meio a interesses e intencionalidades, o que elimina uma suposta neutralidade. Além disso, foi necessário apresentar dados que sustentarão o pressuposto teórico que será apresentado no terceiro capítulo: a POT nasce como uma teoria-ideológica que passou a interpelar os *sujeitos* participantes das relações de produção a partir de um quadro referencial específico organizado por intelectuais especialistas frente ao desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses. Destaca-se nos EUA que o trabalhador passa a ser analisado a partir da conjugação entre duas formas de interpelação: *sujeito-trabalhador* e *sujeito-psicossocial*. Desse modo, a dimensão psicossocial, característica do ser humano, passa a ser objeto de estudo no sentido da criação de intervenções a partir de interesses “organizacionais”. Também o *comportamento* do homem que trabalha passa a ser interpelado, dentre outras formas, como elemento psicológico das relações de produção passível de análise e gerência. Ou seja, a partir da elaboração de concepções e intervenções sobre elementos da constituição psicológica dos sujeitos que trabalham determinada para fins de produção e reprodução da estrutura econômica em questão.

Outra demarcação importante é que, embora sejam mencionados elementos da Psicologia Industrial que se projetam sobre a publicidade e pesquisa de mercado, por exemplo, a pesquisa concentrará seus esforços na análise da forma como a Psicologia passa a interpelar os indivíduos que trabalham no âmbito das relações de produção e, desse modo, abrindo-se precedentes para a intervenção nas relações de produção e com implicações classistas.

Em suma, até aqui foi apresentado como a primeira fase da POT se consolidou a partir da formação de *quadros intelectuais* e da sua *institucionalização*, base fundamental que permitiu com que ela passasse, dentre outros feitos, a produzir teorias-ideológicas de grande amplitude. Esses são elementos fundamentais para que determinados conteúdos apresentados pelos seus porta-vozes passassem a ter efeito nas relações de produção e sociais de produção. Essa condição servirá para sustentar o

pressuposto que será apresentado no terceiro capítulo: que a POT tornou-se uma teoria-ideológica que passou a interpelar os sujeitos que trabalham em nome dos interesses dominantes. Mas antes é preciso demarcar outro aspecto: que a POT se consolidou num momento específico do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses. E mais: num momento específico dos conflitos de classe nessa formação social. Diante disso, será possível observar que a POT não cumpre uma função meramente técnica. Ela cumpre uma função classista, econômica e ideológica. Indicador disso foi o crescente e intenso entrecruzamento entre Psicologia e o gerencialismo estadunidense e a forma como alguns Psicólogos ou figuras da administração científica passaram a afirmar que o movimento sindical era um problema. Mais: que se tratava de um problema de ordem psicossocial.

CAPÍTULO 2: A ALIANÇA ENTRE IDEOLOGIA ADMINISTRATIVA E IDEOLOGIA COMPORTAMENTAL: O CASO DA POT.

2.1 Objetivos do capítulo

Dentre os objetivos principais desse capítulo podem ser mencionados os seguintes:

1) Analisar como se deu a consolidação da ideologia gerencial tendo a Administração científica como carro-chefe no início do século XX; 2) mostrar como a Administração passou a operacionalizar a força de trabalho como um recurso econômico objeto de gerenciamento (*sujeitos-gerenciáveis*); 3) revelar o modo como elementos da teoria-ideológica comportamental, tendo a Psicologia como centro, foram sendo apropriados pelas ciências gerenciais de modo a ampliar o controle sobre os empregados e como forma de controlar a reação do movimento dos trabalhadores nos EUA na transição entre os séculos XIX e XX; 4) mostrar como dessa investida surgiram teorias-ideológicas que passaram a tratar comportamento e emoção como objeto de gerenciamento e, desse modo, fazendo avançar os métodos de intervenções psicológicas por parte da Administração.

2.2 POT e EUA

Como foi afirmado no capítulo anterior, a compreensão da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a formação de seus quadros intelectuais, sua institucionalização e sua intervenção nas relações de produção só podem ser compreendidas a partir da sua relação com o movimento econômico e teórico-ideológico gerencialista que, no início do século XX, teve como lugar central os Estados Unidos. O desenvolvimento das forças produtivas trouxe transformações no *modus operandi* sobre as formas de organizar capital e trabalho e também no desenvolvimento de instrumentos práticos e teórico-ideológicos elaborados por determinados campos científicos que serviram a tal processo. Sendo a POT um campo teórico e prático que investiga o caráter, as manifestações e as consequências psicológicas que permeiam as

relações de trabalho e que interferem no processo produtivo, daí sua estreita relação com a Administração. Dada essa relação, é relevante apresentar elementos basilares da Administração que compreendem diretrizes que estiveram presentes nos fundamentos e no caráter da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Esse trajeto será feito para que se possa compreender a relação da POT com o movimento gerencialista presente nas primeiras décadas do século XX em solo estadunidense e que foi ganhando forma durante as décadas seguintes. Além do foco estar presente na formação social estadunidense devido ao fato das ciências gerenciais terem sido predominantemente desenvolvidas nesse contexto no início do século passado, outro critério utilizado é o fato de que as ciências gerenciais estadunidenses e suas respectivas *Business School* e escolas de Psicologia Organizacional e do Trabalho terem se tornado referência mundial.

Após apresentar elementos do entrecruzamento acerca das ciências gerenciais e Psicologia, serão apresentados dados sobre o movimento sindical estadunidense da *Industrial Workers of World* e sua contraposição às formas de exploração sobre o trabalho no início do século XX. O objetivo é mostrar que havia uma preocupação com os movimentos políticos de trabalhadores e que passaram pela discussão no interior das instituições formadoras de Psicólogos voltados ao trabalho. Para tanto, serão apresentados dados que permitem compreender que os principais representantes da Psicologia Industrial e da Administração estadunidense apresentaram preocupações não apenas diante do desenvolvimento técnico das forças produtivas. Outra preocupação central entre tais representantes foi elaborar estratégias e ideologias interpeladoras que enfrentassem o movimento de reação dos trabalhadores tentando apresentar a premissa de que não existe contradição entre capital e trabalho, e sim uma relação que integra interesses supostamente gerais. A POT representou, nesse contexto, a ferramenta que contribuiria para estabelecer a unidade entre a dimensão psicossocial dos empregados e dos interesses oriundos dos interesses dos proprietários ou seus respectivos representantes. Desse modo, poderá se compreender: a) como a autodeterminada Administração Científica²¹ e a Psicologia Industrial se consolidaram diante do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses; b) como este entrecruzamento

²¹ Trata-se de uma teoria ideológica, visto que o objetivo principal desse movimento não foi a produção do conhecimento, mas a apropriação de elementos teóricos que foram subsumidos a interesses econômicos de classe. Aprofundar-se-á essa abordagem teórica no capítulo seguinte.

foi ganhando novas formas diante da reação dos empregados, sobretudo do setor industrial. Entrecruzamento que surge nesse momento, mas que foi sendo rearticulado durante todo o século XX e início do XXI com o desenvolvimento de diferentes escolas e teorias das ciências comportamentais e gerenciais, como será visto no último capítulo.

Munindo-se desses esclarecimentos, será possível, posteriormente, apresentar e compreender as principais novas escolas e teorias da POT que foram surgindo no decorrer do contexto histórico em questão e as razões sociais que levaram à sua concretização.

Antes disso, será apresentado um quadro geral que expõe o desenvolvimento da Administração na formação social inglesa e estadunidense diante da modernização do modo de produção capitalista em tais terrenos. Logo em seguida, serão apresentados alguns dados que evidenciam o momento do entrecruzamento entre Administração Científica e Psicologia Industrial e o porquê do fortalecimento dessa aproximação nas primeiras décadas do século XX e sua ação diante da reação dos empregados industriais defronte o capitalismo estadunidense.

2.3 Sobre o conceito de Administração e a prática dos administradores

A palavra *administração* tem como origem a junção dos termos em latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) que, conjuntamente acabaram dando origem a um termo que designa alguém que realiza uma função, um trabalho, a partir de um comando, estando frequentemente integrada à função de controle (CHIAVENATO, 1993). Segundo Park (1997), “a administração é uma filosofia em ação, pois ao observarmos a realidade, construímos nossas ideias, que são transformadas em ação pelo princípio criativo e a administração visa um equilíbrio entre a compreensão e a extensão de nossas ideias”. Para Drucker (2001, p.13), “Administrar é aplicar o conhecimento à ação”.

Ainda segundo Drucker (2001, p. 22), há duas respostas populares para a pergunta: O que é administração? “Uma diz que administração é o pessoal superior – e o termo administração é pouco mais do que um eufemismo para “o patrão”. A outra define um administrador como alguém que dirige o trabalho de outros e “cujo trabalho”, como diz o *slogan*, “é fazer que os outros trabalhem”.

Sobre a função da Administração, pode-se mencionar a perspectiva de Chiavenato pela qual afirma que

[...] as instituições que compõem e dinamizam a sociedade moderna não funcionam ao acaso. Elas precisam ser administradas. As organizações são constituídas de pessoas que administram conhecimentos, recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos mercadológicos, etc (2001, p.1).

Em síntese, pode-se afirmar que Administração é um conjunto de conhecimentos e técnicas utilizadas para gerenciar os *recursos* de uma organização, sejam esses recursos materiais, imateriais ou humanos. É possível observar que todas as interpretações mencionadas apresentam um elemento em comum: administrar como exercício de controle sobre os recursos materiais e humanos por meio de homens capacitados para fazê-lo. Ou seja, compreende a formação de quadros de especialistas que digam o como e o que fazer com tais recursos. Desse modo, tais interpretações são atreladas a uma divisão hierárquica ao atribuir o controle sobre uma camada social específica.

A constituição de uma área do conhecimento com desdobramentos sociais significativos, no momento em que a institucionalização passa a ser lugar comum nas relações sociais, se organiza a partir da formação de quadros intelectuais ligados as suas respectivas áreas de atuação. No caso da chamada Administração Científica, por ser uma área do conhecimento que foi institucionalizada no e para um momento específico do modo de produção capitalista, organiza-se a partir de premissas hierárquicas entre as classes sociais. Foi concebida para a formação de executores e aplicadores dos pressupostos e técnicas presentes da ciência referênciada em questão: ou seja, a partir de um quadro de especialistas. E mais: implica que indivíduos tidos como recursos humanos aceitem, de uma forma ou de outra, obedecer e seguir as proposições de quem ocupa a função de administrador. O que muda é a forma como essa subordinação se realiza.

No contexto do modo de produção capitalista, a Administração passou a organizar, na dimensão empresarial, os recursos dentro de uma lógica econômica específica: relações de produção capitalista cujo fundamento último é a produção da mais valia e manutenção dos ciclos do capital. Esclarecido esse ponto, verificar-se-á como se deu, em linhas gerais, a evolução do pensamento administrativo a partir do

desenvolvimento das forças produtivas inglesas e estadunidense. Concomitantemente será possível observar como a máxima de gerenciamento passa a incorporar aspectos da Psicologia. Neste contexto, criar *managers* não implicou apenas em criar especialistas, mas condições para que o fossem criados meios mais sofisticados de controle sobre a força de trabalho.

2.4 A consolidação e a institucionalização de práticas administrativa e gerencialista

Nas partes seguintes, os leitores serão poupados de detalhes sobre a história geral da Administração. O recorte realizado para apresentar elementos basilares ficará restrito ao final do século XIX e início do XX. Não serão dadas muitas minudências a respeito do desenvolvimento de elementos sobre a constituição do pensamento administrativo no século XIX. Os esforços serão projetados para dar-se mais atenção ao contexto da virada do século XIX para o XX por dois motivos: primeiro porque é o momento em que a Administração foi reconhecida e institucionalizada enquanto área de estudo específico; segundo porque é o momento em que várias ciências passaram a ser apropriadas a partir do *raciocínio gerencialista* impactado pela modernização das forças produtivas do fim do século XIX, sobretudo na Inglaterra e Estados Unidos. Essa modernização do modo de produção dominante nesse momento, por sua vez, orientou, em muitos aspectos, as diretrizes do desenvolvimento de certos campos científicos do período em questão que serviram como instrumento para o avanço de formas de controle sobre as relações de produção. Esse segundo ponto é fundamental para o trabalho porque permitirá compreender a forma como elementos da Psicologia, dentro desse contexto, foram ganhando aplicações econômicas específicas ligadas a orientações da teoria-ideológica administrativa. Não é sem motivo que, como afirma Sampaio (1998), a Psicologia se viu balizada por uma série de demandas oriundas da Administração. O desenvolvimento de tal processo reforçou o pressuposto do sujeito que trabalha, enquanto recurso econômico-humano, como objeto de gerenciamento e, dessa forma, causando impacto na forma de controle sobre a força de trabalho.

Como foi possível observar no capítulo anterior, a *psique*, antes tratada como *alma* na Filosofia antiga, passa a ser pensada como objeto de *estudo gerencial* a partir do fim do século XIX e início do XX. A concepção de gerência e o desenvolvimento

das ciências gerenciais tiveram como um dos marcos a obra de Fayol (1841 – 1925) *Administração Industrial e Geral* (1990), cuja primeira edição é datada de 1916, considerado o fundador da Teoria Clássica da Administração. No início do século XX, a esquematização de estudos gerenciais clássicos foi reforçada pelo desenvolvimento e publicação das obras de Taylor e Ford²², marcando, dessa forma, a ampliação dos estudos sobre Administração e sua consolidação nos Estados Unidos, epicentro do capitalismo mundial nesse momento.

Posteriormente, será apresentada a concretização da aliança que foi sendo estabelecida entre teorias-ideológicas da Administração e teorias-ideológicas da POT no campo das relações de produção diante do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses. Para compreender o quadro em que ambas as ciências convergiram em direção ao mesmo rumo determinado pela conjuntura econômica e social estadunidense, é necessário apresentar dados e informações acerca da formação de tal conjuntura.

2.5 Administração e pragmatismo

Em seu processo de consolidação, a Administração, num primeiro momento, foi apropriando elementos teóricos e operacionais desenvolvidos pela engenharia, sobretudo a partir do final do século XIX. Após a Primeira Guerra, com o desenvolvimento em termos práticos de ciências como a Psicologia (como mencionado no capítulo anterior) e Sociologia, a Administração também passa a incorporar elementos desses campos científicos. Após a Segunda Guerra, além de aproveitar aquilo que foi desenvolvido nas áreas já mencionadas, a Administração passa a se utilizar de contribuições científicas de áreas da Matemática com ênfase em seus coeficientes de cálculos para o uso de controles e para a disseminação de métodos quantitativos em relação ao gerenciamento de recursos materiais e humanos.

Mas, antes disso, segundo Roberto Pinto (2015), quando se aborda situações históricas e formas de pensamento que influenciaram a Administração, são registradas contribuições que vão desde a filosofia clássica grega passando por filósofos socialistas como Engels (1820 – 1895) e Marx (1818 – 1883), a Igreja, a partir de princípios de

²² Considerados, junto com Fayol, figuras emblemáticas da Administração Científica.

coordenação, assessoria e hierarquia; as organizações militares, através de concepções como unidades de comando, estrutura e organização linear; economistas liberais como John Stuart Mill, David Ricardo (1821), Adam Smith, James Mill (1828) por meio de reflexões e teorias econômicas, e de alguns empresários como Henry Ford, John Rockefeller, entre outros. Tendo em vista que administrar passou a ser entendida como uma prática que controla recursos humanos e materiais, ela só pode ser compreendida diante de um modo de produção e das relações sociais correspondentes para as quais e nas quais se realiza. Toda forma de organização do trabalho em um modo de produção é sempre determinada pelas condições em que se realiza tal organização. Ou seja, o saber e a aplicação do pensamento administrativo são sempre determinados pelo conjunto das forças produtivas e relações de produção sobre a qual são acionados. Afinal, é sua razão de ser: organizar socialmente os recursos. Mas é preciso afirmar outro ponto fundamental: essa organização, numa formação social classista, é sempre realizada diante a para a dominação da força de trabalho e a sua subordinação à classe dominante. Sendo assim, todo pensamento administrativo e sua correspondente prática social devem sempre ser analisados sobre a forma como foram apropriados e realizados historicamente no contexto de um modo de produção. Contudo, como o foco aqui não é apresentar uma história geral da Administração diante da história geral dos modos de produção dominantes em terreno ocidental e oriental, os dados apresentados terão como foco a transição entre o século XIX e XX, momento do entrecruzamento entre Administração e Psicologia Industrial.

A seguir será exposto um quadro que apresenta cronologicamente eventos considerados importantes no processo de desenvolvimento da Administração. O quadro original inicia o ponto inaugural no ano 5000 a.C. em que foram encontradas escriturações de registros mercantis. Entretanto, ele foi recortado de modo a apresentar as contribuições a partir do início do século XIX, momento em que os impactos da Revolução Industrial e da expansão do capitalismo em nível mundial passaram a fazer desse o *modo de produção dominante* e, dessa forma, orientando o produto e os objetos de diferentes ramos científicos no conjunto das forças produtivas e das relações de produção. Tal processo aponta alguns momentos em que Administração e Psicologia passaram a entrar em sintonia de modo a ocupar um papel econômico, político e

teórico-ideológico no desenrolar do capitalismo na Inglaterra e nos Estados Unidos, sobretudo após 1900.

Chama-se a atenção do leitor de antemão para um detalhe significativo: todas as referências históricas de pensadores e suas respectivas contribuições em relação ao pensamento administrativo mencionadas após o início do século XIX aconteceram, não por mero acaso, em terreno inglês e estadunidense, pontas de lança do pragmatismo capitalista do século XIX e XX. Destaca-se o fato de que dentre os principais contribuintes elencados como figuras importantes para o desenvolvimento histórico da Administração é mencionado até mesmo Jesus Cristo a partir dos seguintes aspectos: “unidade de comando”, “regra de ouro²³” e “relações humanas” (GEORGE Jr, 1974, p. 10).

O quadro apresenta um recorte que começa em 1800 e termina em 1918, momento inicial do processo de consolidação do entrecruzamento entre elementos da Psicologia e da Administração.

Tabela 2: cronologia do pensamento administrativo

Data Aproximada	Pensadores	Principais contribuições administrativas
1800	James Watt Matthew Boulton Soho, Inglaterra	Procedimentos padronizados de operação; especificações; métodos de trabalho; planejamento; salários de incentivo; tempos normais; dados normais; festas natalinas para empregados; bonificações anunciadas no Natal; sociedade de socorros mútuos para empregados; uso de peritos-contadores (auditoria)
1810	Robert Owen New Lanark, Escócia	Reconhecimento da necessidade e aplicação das práticas de relacionamento humano com o pessoal; assumida a responsabilidade pelo adestramento de trabalhadores; construção de bairros operários em condições higiênicas
1820	James Mill Inglaterra	Análise e síntese dos atos humanos
1832	Charles Babbage Inglaterra	Enfatizada a abordagem científica; realçada a especialização; divisão do trabalho; estudo do tempo e movimento; contabilidade de custos; efeitos de várias cores sobre a eficiência do empregado

²³ A regra de ouro é associada a uma frase bíblica encontrada no livro de Mateus, capítulo 7 e versículo 12: “Portanto, tudo o que vós quereis que os homens vos façam, fazei-lho também vós, porque esta é a lei e os profetas”. Disponível em: < <https://www.bibliaonline.com.br/acf/mt/7> >. Acessado em 07/02/2017.

1835	Marshall, Laughin e outros Inglaterra	Reconhecimento e estudo da importância relativa das funções da administração e gerência
1850	Stuart Mill Inglaterra	Extensão do controle, unidade de comando; controle de mão-de-obra e materiais; especialização – divisão do trabalho; incentivos salariais
1855	Henry Poor EUA	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às estradas de ferro
1856	Daniel C. McCallum EUA	Uso do organograma para mostrar a estrutura administrativa. Aplicação da administração sistemática às estradas de ferro
1871	William S. Jevons Inglaterra	Estudo dos movimentos do uso da pá; estudo do efeito de diferentes ferramentas sobre o trabalhador; estudo da fadiga
1881	Joseph Wharton EUA	Criado curso superior de administração de empresas
1886	Henry Metcalfe Henry R. Towne EUA	Arte de administração; ciência de administração Ciências Administrativas
1891	Frederick Halsey EUA	Plano de bonificações no pagamento de salários
1900	Frederick Taylor Frank Gilbreth EUA	Administração científica; aplicações sistemáticas; administração de pessoal; necessidade de colaboração entre mão-de-obra e gerência; salários altos; divisão igual entre mão-de-obra e gerência; organização funcional; o princípio de execução aplicado à oficina; sistema de custos; estudo de métodos; estudo de tempo; definição de administração científica; ênfase sobre o serviço de administração; ênfase sobre pesquisa, normas e padrões, planejamento, controle e cooperação Ciência do estudo de movimento; <i>therbligs</i>

1901	Henry L. Gantt EUA	Sistema de tarefa e bonificações; abordagem humanista do trabalho; cartas de Gantt; responsabilidade da administração pelo adestramento de trabalhadores
1910	Hugo Münsterberg Walter Dill Scott Harrington Emerson Hugo Diemer EUA	Aplicação da psicologia à administração e aos trabalhadores Aplicação da psicologia à publicidade e ao pessoal Engenharia da eficiência; princípios de eficiência Texto pioneiro sobre administração fabril
1911	Harlow S. Person John C. Duncan EUA	Iniciada a primeira conferência sobre administração científica nos Estados Unidos; concedido reconhecimento acadêmico à administração científica Compêndio geral das ciências administrativas
1915	Horace B. Drury Robert F. Hoxie F. W. Harris Thomas A. Edison EUA	Crítica da administração científica; reafirmação das ideias iniciais Crítica da administração científica; reafirmação das ideias iniciais Modelo reduzido das condições econômicas; Invenção de um jogo de guerra para destruir submarinos inimigos e preservar os aliados
1916	Henri Fayol Alexander H. Church	Primeira teoria completa da administração; funções da administração; princípios de administração reconhecida a necessidade de que a administração seja ensinada nas escolas Conceito funcional de administração; primeiro americano a explicar a totalidade dos conceitos administrativos e a relacionar cada componente com o todo
1917	William H. Leffingwel	Aplicação da administração científica ao escritório

	Meyer Bloomfield EUA	Fundador do movimento de administração de pessoal
1918	Carl C. Parsons Ordway Tead EUA	Reconhecida a necessidade de aplicação da administração científica ao escritório Aplicação da psicologia à indústria

Fonte: GEORGE Jr., 1974, pp. 9- 16.

Em 1918, destaca-se no quadro momento em que Administração e Psicologia Industrial são institucionalizadas e orientadas pelo movimento gerencialista do início do século XX nos EUA.

2.6 Momento de transição: das práticas administrativas à consolidação da Administração Científica

De modo geral, o início da chamada Administração Científica tem como marco o início do século XX. Ela pode ser concebida como a adoção de técnicas gerenciais e pela criação de métodos capazes de operacionalizar maior controle sobre os recursos a disposição da empresa/organização. Segundo Chiavenato (2000), os métodos empregados nesse processo foram:

1) Análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos, oportunidade em que o trabalho é metodicamente avaliado em toda sua esfera. Os movimentos desnecessários são eliminados e os movimentos úteis são simplificados, surgindo assim, o tempo médio que o operário leva para desenvolver uma tarefa. A esse tempo médio é acrescentado o tempo considerado morto (espera da matéria prima, necessidades pessoais do operário, entre outros) para que possa chegar ao tempo padrão, com a finalidade de obter índices para controle do método de trabalho e também para controle do tempo destinado a execução desse trabalho.

2) Estudo da fadiga humana baseado na anatomia e fisiologia, o qual possui uma tripla finalidade: evitar movimentos inúteis na execução da tarefa, executar

movimentos úteis economicamente do ponto de vista fisiológico e reduzir a fadiga com a finalidade de aumentar a eficiência (princípios de economia de movimentos).

3) Divisão do trabalho e especialização do operário quando há uma eliminação dos movimentos desnecessários para a alocação de movimentos entendidos como necessários e, desse modo, aumentando o processo que explora a força de trabalho.

4) Desenho de cargos e de tarefas, que tem como finalidade criar, projetar e combinar cargos com o intuito de uma tarefa ser executada com os demais cargos existentes dentro da organização. Essa simplificação no desenho dos cargos permite algumas vantagens como: a admissão de empregados com qualificações mínimas reduz os custos de produção, minimização dos custos de treinamentos, redução de erros na execução do trabalho, minimizando os índices de refugos e retrabalhos e facilidade de supervisão.

5) Incentivos salariais e prêmios de produção: o operário é estimulado a produzir mais e também a ganhar mais pelos seus serviços, uma vez que a remuneração baseada no tempo (salário mensal) não estimula ninguém a trabalhar mais.

6) O conceito de *homoeconomicus* é analisado sob a ótica de que o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.

7) Condições ambientais de trabalho: a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas de um conjunto de condições de trabalho que visam garantir o bem-estar do trabalhador, como adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador, um arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo de produção, um ambiente de trabalho no qual os ruídos fossem minimizados e aumentasse o conforto do trabalhador, além de projetar instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores.

8) Padronização que tinha como finalidade reduzir a variabilidade no processo produtivo e conseqüentemente eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

É preciso destacar que esses movimentos foram orientados para a otimização do processo de exploração da força de trabalho e como reação à contraposição dos empregados diante das condições dessa exploração. Houve resistência por parte dos

trabalhadores. Movimento de resistência que, como será visto, foi objeto de preocupação dos Psicólogos Industriais.

Embora Taylor seja considerado a figura mais emblemática da chamada Administração Científica, Claude George Jr (1974), em seu livro *História do Pensamento Administrativo*, afirma que indícios da incorporação de métodos científicos em atividades administrativas já eram observáveis na *Watt & Company* em 1800. Em alguns dos seus registros já era possível encontrar tentativas de previsão e pesquisas de mercado, além de *layouts*²⁴ no conjunto das máquinas de modo a controlar o fluxo dos trabalhadores, dos materiais e da produção. Também são encontradas normas para a produção, controle da contabilidade, de custos, treinamentos de mão de obra, tentativas de estudo sobre o trabalho, além de um programa de assistência aos empregados.

Ainda sobre a empresa em questão, nela trabalhavam alguns agentes espalhados pela Europa com o objetivo de informar o escritório central sobre possíveis eventos que poderiam afetar a demanda por máquinas e, a partir dessas informações, os responsáveis pela análise de tais dados elaboravam previsões e programas de produção futura (Idem, 1974).

Também foi possível encontrar nos registros da *Watt & Company* cálculos utilizados para gerenciar as velocidades das máquinas de acordo com o tipo de trabalho nelas executado antecipando fundamentos do Taylorismo em alguns pontos. Os trabalhadores também eram classificados por meio de tarefas padronizadas, o que orientava especializações. Além disso, os gerentes da empresa em questão criaram sistema de padronizações de tempo para cada operação, adiantando alguns princípios dos estudos sobre tempo-movimento que o casal Frank (1868 – 1924) e Lillian Gilbreth²⁵ (1878 – 1872) iriam desenvolver no início século XX.

Claude George Jr. (1974) também afirma que o socialismo utópico do inglês Robert Owen 1771 – 1858) foi uma posição pioneira no sentido de pensar os fatores humanos nas relações trabalho, elemento que, posteriormente, seria desenvolvido por teorias administrativas no século XX que se ocuparam em pesquisar as relações informais entre empregados e entre estes e a própria empresa.

²⁴*Layout* é um conceito usado na Administração para se referir ao arranjo físico em que são dispostos máquinas, demais meios de trabalho e trabalhadores. Tem como função criar uma interface homem-máquina para controle e aumento da produtividade do sistema de produção (JONES & GEORGE, 2008).

²⁵ Tais estudos serão apresentados no último capítulo.

Conforme George Jr., Owen tentou mostrar que a industrialização não precisava necessariamente ser acompanhada de trato bruto aos trabalhadores e pagamentos irrisórios. Entretanto, George Jr. não menciona que tal modelo de administração acabou gerando a manifestação dos opositoristas que viam na perspectiva de Owen elementos que reduziam as margens de mais valia, além de dar brechas para o movimento de trabalhadores (MORTON, 1962). Ademais, Owen viu as cooperativas por ele concebidas entrando em falência por não encontrarem fôlego frente ao modo de produção dominante que orientava o sistema de competição e de exploração que imperavam no contexto inglês e escocês e, desse modo, impedindo a sobrevivência econômica das cooperativas.

George Jr. também menciona a influência dos economistas ingleses no desenvolvimento de formas de controle sobre a produção. Jean Baptiste Say (1767 – 1832) projetou esforços em esquemas de planejamentos. Anne Turgot (1727 – 1781) chamou a atenção para questões de fiscalização e direção e Samuel Newman (1797 – 1924) advertia que a função dos gerentes era organizar e dirigir diferentes processos de produção (GEORGE Jr., 1977). Também se pode mencionar a célebre parte do livro de Adam Smith em que trata da especialização das funções e da fragmentação da produção em diversas tarefas utilizando o exemplo da fábrica de alfinetes (SMITH, 1983). Hoje tais assuntos soam como óbvios para as ciências gerenciais, mas somente a partir do contexto inglês, no caso dos economistas clássicos e a importância da Inglaterra em termos imperialistas é que se pode compreender porque tal movimento político atravessa o Atlântico, ganha espaço nos Estados Unidos que, posteriormente, tornar-se-ia o epicentro do capitalismo mundial e das ciências gerenciais e comportamentais aplicadas nas relações de trabalho.

Outro ponto que merece destaque é que o inglês Charles Babbage (1791 – 1871) já abordava o famoso sistema de sugestões que passaria a ser utilizado nos séculos seguintes e que, em alguns lugares, ainda permanece: “Usar o sistema de sugestões benéficas, porque toda e qualquer pessoa relacionada com a indústria deve derivar maior vantagem da aplicação de qualquer melhoramento que possa descobrir” (BABBAGE, 1832, p. 250). Estratégia essa que, posteriormente, foi reformulada a partir das teorias motivacionais tendo como premissa que a sensação de participação criava condições motivadoras diante da organização.

De Willian Jevons (1835 – 1882) pode-se mencionar seus escritos sobre fadiga utilizando como referência o uso das pás. Disto extraiu que diferentes tipos de pás e a utilização adequada para cada uma delas pode contribuir ou não para a diminuição da fadiga dos empregados. Uma pá utilizada da forma errada poderia ocasionar fadiga mais rapidamente e, desse modo, reduzir a produtividade. Além disso, adverte que pás muito grandes, apesar de permitirem maior produto em sua aplicação, geram fadiga mais rapidamente. Em suma, o tipo de pá utilizada depende da tenacidade e do peso matéria (JEVONS, 1983). O estudo sobre uso de pás e sobre fadiga foram, posteriormente, analisados por Taylor e aplicados em seus estudos de tempo-movimento e em estudos de psicofísica como os de Münsterberg e do casal Lilian e Frank Gilbreth. No campo de conflitos, Jevons também sugeriu formas de amenizá-los a partir da participação dos empregados no capital acionário (Idem, 1983). Todos os movimentos acima mencionados foram incorporados em solo estadunidense, mas potencializado pelas condições históricas e econômicas que permitiram o desenvolvimento de suas forças produtivas.

Do que foi visto de modo geral nas linhas acima, é possível observar o contexto que acabou sendo desdobrando no desenvolvimento da Administração Científica nos Estados Unidos e do aumento da incorporação de aspectos subjetivos e psicofísicos ao pensar o gerenciamento de empregados. Além da relação com a cultura pragmática inglesa, a forma da colonização, a expansão das indústrias mecânicas e a abolição da escravidão em solo estadunidense, dentre outros elementos, contribuíram para que tal país se tornasse a linha de frente das ciências gerenciais. Estradas de ferros passaram a rasgar o território dos EUA, o que foi fundamental para contribuir com a infraestrutura de transportes facilitando o fluxo de produtos e matérias primas. Exemplo disto tem-se a *New York Rail Central Road*, uma das maiores malhas ferroviárias construídas no período em questão. Nesse âmbito, destacou-se Daniel McCallum (1815 – 1878), responsável pela administração da *Erie Railroad*. A maior parte dos contemporâneos de McCallum que administrava estradas de ferro dizia que era inexequível controlar grandes extensões de ferrovias por conta da dimensão geográfica que, dada sua proporção, inviabilizava o controle das mesmas. Entretanto, McCallum desenvolveu uma estratégia que atribuiu aos maquinistas a função de escrever relatórios constantes durante suas viagens como forma de controlar a situação das ferrovias. De

início, os maquinistas deflagraram uma greve de dez dias, já que foram direcionadas a eles mais responsabilidades. Para controlar a reação dos empregados ele criou sistemas de méritos, mas à custa de que os responsáveis prestassem contas dos erros e fracassos. Dizendo de outra forma, McCallum foi um dos pioneiros do que hoje se entende como “delegação de autoridade” (GEORGE Jr, 1977) e processos embrionários do princípio de polivalência, ou seja, da ampliação das formas de exploração da força de trabalho sobre um mesmo trabalhador atribuindo a esse maior número de tarefas ao mesmo tempo em que oferece elementos motivadores. No caso da Erie Railroad, McCallum ele fez com que os maquinistas, além da responsabilidade do controle dos trens, também passassem a ser responsáveis por outra tarefa: pelo controle da situação do sistema de estradas de ferro por meio de relatórios.

Ainda sobre a consolidação do pensamento administrativo nos Estados Unidos, um marco importante foi a doação de cem mil dólares de Joseph Wharton (1826 – 1909) à Universidade da Pensilvânia, com o intuito de construir um departamento “onde os jovens pudessem adquirir a educação e o adestramento necessários a uma carreira na administração empresarial” (Idem, p. 129). Wharton queria que tal departamento “incluísse no seu currículo total uma educação administrativa liberal, abrangendo tópicos como o *problema das greves, os princípios de cooperação*” (Idem, p. 130, grifos nossos). Mais adiante serão mencionados dados sobre o porquê dessa preocupação diante das greves. Destaca-se aqui a ideia de que movimentos trabalhistas passaram a ser objeto de pesquisa já nos primeiros centros liberais de Administração e da POT, ou seja, os conflitos entre capital e trabalho passam a ser matéria examinada através do crivo do gerencialismo. Uma das questões centrais no exame da questão da greve por parte desses era “por que os trabalhadores aderem à greve e ao sindicato?”. Esta questão foi explorada por psicólogos.

Além disso, pode-se destacar o fato de que, por meio da doação de Wharton, foi criado o primeiro curso orientado para Administração (1881) nos Estados Unidos. Dezesete anos depois as universidades da Califórnia e de Chicago criaram suas escolas de administração empresarial. No fim de 1911 tinham sido estabelecidas trinta escolas de administração²⁶. Esse processo surge como resultado do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses. Tais escolas consolidaram a institucionalização dos saberes,

²⁶Fonte: “How Business Schools Began”, Business Week, 12 de outubro de 1963.

conteúdos e significados que orientaram a Administração nos Estados Unidos. Também concretizou a formação de intelectuais e gestores que, dispendo de posição privilegiada na distribuição dos recursos materiais ideológicos, ocuparam-se de controlar meios de produção e relações de produção em torno das diretrizes determinadas pelo modo de produção capitalista e por meio da autodeterminada Administração Científica e pelo fenômeno do gerencialismo. No campo da relação de classes, reforçaram uma estrutura que divide o fazer e o saber. Distantes das instituições socialmente reconhecidas como centros do saber gerencial, os trabalhadores operavam a mera execução do trabalho organizado pela alta administração.

Além de compreender o desenvolvimento das ciências gerenciais em terreno estadunidense diante do desenvolvimento das forças produtivas, é preciso destacar outro aspecto fundamental. A ação do capital é sempre uma reação diante do trabalho. Tal ação/reação pode ser mais ou menos conflituosa, mas sempre se realiza diante da contradição fundamental entre capital e trabalho. A manutenção de um modo de produção classista e de suas condições de existência, produção e reprodução depende do controle sobre a força de trabalho e da forma como estão organizadas as relações de produção e a relações de produção diante desse controle. Administrar, nesse caso, também implica reagir diante de forças sociais que “atrapalhem” o controle sobre os “recursos humanos”. No contexto do início do século XX, o movimento sindical surge como uma dessas forças sociais com as quais o pensamento e prática administrativa tiveram que se haver.

2.7 Movimento sindical, *Industrial Workers of World* e a reação gerencialista nos EUA

O sindicalismo de caráter conflitivo nos Estados Unidos veio à tona na virada do século XIX para o XX, sobretudo a partir da *Industrial Workers of World*. Seus adeptos formaram uma corrente política de trabalhadores que passou a se opor à ideologia e prática da *business union* da *American Federation of Labor* (A.F.L.), associação essa que tinha um caráter de sindicalismo reformista.

Trabalhadores ligados a I.W.W. com posicionamento radical, durante a segunda metade do século XIX, tinham iniciado uma série de diálogos sobre como

construir uma solidariedade de classe entre si e a usar ações de larga escala, tais como greves gerais. Além disso, também foi pautada em sua agenda política a questão de classe dos trabalhadores. Também procurou articular um enfrentamento em relação ao crescente racismo direcionado a negros e imigrantes oriundos da Europa (ANDERSON; HERR, 2007, p. 106). Os representantes da A.F.L., a seu turno, afirmavam que a estratégia de solidariedade de classe defendida pela I.W.W., dada a pretenciosidade de sua dimensão, não era possível. Os representantes da A.F.L. tinham suas ações focadas em grupos de trabalhadores em suas respectivas áreas de atuação – sobretudo em trabalhadores qualificados, brancos e homens (Idem, p. 106). Tal subdivisão e fragmentação, segundo a A.F.L., permitia uma melhor negociação por possibilitar melhor diálogo com os empregadores. No interior da A.F.L. passaram a se formar camadas de burocratas fazendo da própria federação um negócio. Mesmo com a quadruplicação de membros da A.F.L. após o grande crescimento econômico de 1898, o anti-sindicalismo declarado pelos empregadores em 1903 expôs e evidenciou os limites da atuação reformista da A.F.L. (Idem).

Além disso, o intenso conflito de classe entre 1890 e a Primeira Guerra Mundial levou grupos de trabalhadores a seguirem diferentes formas de organização trabalhista que poderiam ser mais efetivas que a A.F.L. Nesse contexto, sobretudo na primeira década do século XX, ganha força a já mencionada I.W.W., um movimento trabalhista baseado na ideia de solidariedade entre todos os trabalhadores, independente de sua atuação, raça, nacionalidade ou gênero. A I.W.W. é reconhecida como a mais importante expressão do sindicalismo nos Estados Unidos durante o início do século XX (Idem, p. 107) e ficou conhecida pela sua postura revolucionária no meio sindicalista na virada do período em questão. No congresso que a fundou (em 1905), membros com influência anarquista ou anarco-sindicalista, tais como Thomas J. Hagerty (1862 – 1920), William Trautmann (1869 – 1940) e Lucy Eldine González Parsons (1853 – 1942) contribuíram para a orientação revolucionária do movimento (SALVATORE, 1989). Lucy, em particular, era uma veterana do sindicalismo anarquista de Chicago tendo participado da luta pela jornada de 8 horas e da série de

eventos que culminaram no que veio a ficar conhecida como a Revolta de Haymarket²⁷ em 1886.

A I.W.W. foi formada pela iniciativa da federação de mineiros do oeste (*Western Federation of Miners*) e alavancada pela aliança com um número significativo de lenhadores (*lumber workers*) de Louisiana, estivadores da Philadelphia e trabalhadores marítimos da costa leste. A Primeira Guerra e a histeria antiradical após o término da mesma fez com que a I.W.W. sofresse repressões, incluindo vigilância violenta, prisões em massa por conta do discurso contra a guerra e a criminalização do sindicalismo por meio de iniciativas de legisladores (Idem. p. 107)

Em 1924 houve uma tentativa – não consolidada - por parte do Partido Comunista em liderar o I.W.W. No entanto, a organização foi perdendo força por conta da investida repressiva. Mesmo assim, essa união sindical permaneceu com milhares de membros na década de 30 do século XX.

O sindicalismo no início do século em questão também tomou outras formas nos Estados Unidos, incluindo sindicatos de base como a primeira *Auto Workers Union* formada em 1918 por influência de sindicalistas socialistas. Também foi criada a Liga Sindical (*Syndicalist League*) formada em 1912 (Idem, p. 107).

Esses eventos, somados a uma série de movimentos sindicais em vários países capitalistas, revelam que o início do século XX foi palco de uma intensa agitação política de classe. Tal situação fez com que a burguesia estadunidense e seus representantes em instituições presentes na sociedade civil (no sentido apresentado por Gramsci) reagissem a tal movimentação. Como mencionado, a criminalização do sindicalismo, a repressão por meio da violência e prisões em massa de trabalhadores foram alguns meios utilizados para tal. Contudo, como a burguesia necessita do controle dos trabalhadores sobre determinadas relações de produção, precisou articular diversas formas de fazê-lo.

Administrar as relações de produção e as forças produtivas tornou-se uma estratégia eminente para consolidar os Estados Unidos como epicentro do capitalismo

²⁷ Manifestação que ocorreu 04 de maio de 1886 na Praça Haymarket, Chicago, como uma manifestação de apoio a trabalhadores que estavam em greve pela jornada de oito horas diárias de trabalho. Manifestação também foi uma reação à morte de vários trabalhadores no dia anterior pela polícia (Fonte: <http://dwardmac.pitzer.edu/Anarchist_Archives/haymarket/haymarkethistory.html>. Acessado em 17/12/2016.

mundial. É desse projeto econômico-político que foram desenvolvidas ciências gerenciais e comportamentais, incluindo o campo da POT, originariamente chamada de Psicologia Industrial, como ferramentas teórico-ideológicas sob as quais os sujeitos presentes nas relações de produção passaram a ser interpelados. Esse e outros campos teóricos estiveram envolvidos diretamente na intervenção social do conflito de classe. Sobretudo porque, durante os anos 20 e 30 do século XX, momento de consolidação de uma estrutura acadêmica nos EUA, os suportes vieram prioritariamente de recursos privados, seja por fundações ou por meio de proprietários diretos. Posteriormente, houve aumento dos investimentos públicos para fins militares delineados pelo projeto político estadunidense (VALLAS, 2001).

Mesmo não tendo controle direto das instituições acadêmicas, o projeto político estadunidense consistia em se tornar a maior economia capitalista. Para tanto, foi necessário grande investimento no desenvolvimento das forças produtivas. O desenvolvimento dessas, no modo de produção capitalista, privilegia interesses econômicos capitalistas, portanto, de classe. Seja político, seja econômico, o fato é que era necessário que os trabalhadores pudessem ser controlados/gerenciados para que tal projeto fosse possível. Nesse ambiente é que o comportamento passa a ser objeto de estudo para se pensar as organizações e ações dos trabalhadores.

Além disso, outra informação que contribui para ilustrar o ambiente político entre trabalhadores e as classes dominantes nos Estados Unidos foi a aprovação do *Wagner Act* em 1935, proposta pelo Senador Robert F. Wagner (1877 – 1953). Tratou-se de um estatuto fundamental que garantiu aos trabalhadores do setor privado o direito de organizarem sindicatos, negociação coletiva para obter melhores condições de trabalho, incluindo-se greve. Essa lei também obrigava que os proprietários das empresas ou seus representantes negociassem com os trabalhadores²⁸. Frente a esse cenário, os gestores tiveram que desenvolver formas de relações com os empregados cada vez mais aperfeiçoadas, de modo a conquistar a adesão desses aos projetos dos quadros gerenciais. Nesse sentido vale retomar a afirmação de Norman Maier, figura considerada importante no desenvolvimento da POT: “indubitavelmente, o poder exercido pelos sindicatos tornou aparente essa necessidade e os líderes das empresas

²⁸ Informação disponível em: <<https://www.nlrb.gov/resources/national-labor-relations-act>>. Acessado em 20/07/2016.

sentem que eles próprios estão competindo com a liderança dos sindicatos pela lealdade de seus empregados” (MAIER, 1966, p. 15). Esse processo traz à tona

Os Psicólogos plantonistas nas grandes corporações, o surgimento, do conceito de “engenharia social”, consultorias por empresas especializadas, tudo isso difunde os princípios de relações humanas na sociedade industrial. Ao homem econômico de Taylor contrapõe-se o “homem psicológico” de Mayo; a preocupação com boas relações humanas ocupa o lugar dos aumentos salariais ou da diminuição da jornada de trabalho: funciona o “narcótico do grande demiurgo” (TRAGTENBERG, 2005, p. 32).

Desse modo, a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a Administração foram sendo constituídas historicamente como áreas do conhecimento até à convergência de ambas ao mesmo projeto econômico-político hegemônico mencionado acima e na sua constituição teórico-ideológica com implicações específicas.

Diante das pressões operárias no início do século XX, do discurso democrático estadunidense, da pressão por melhores condições de trabalho, da necessidade de controlar as relações de produção como elemento basilar para o funcionamento do modo de produção em nível estrutural, o gerencialismo voltado ao controle da força de trabalho teve que incorporar elementos morais sob o rótulo de *Relações Humanas*. Esse moralismo ganhou forma nos discursos que interpelam os gestores idealizados por Ford como homens capazes de liderar os trabalhadores para que fossem desviados das “lutas estéreis” das greves (FORD, 1964). A luta de classes, segundo esse empresário estadunidense, representa improdutividade, enquanto que “A união trabalhista que se justificará em nosso país será uma liga de todos cujos interesses são solidários e só repousam na eficiência do serviço que prestam” (Idem, p. 180). Concebia a luta de classes como recaída às condições de barbárie, enquanto que a associação entre os interesses individuais e corporativos como a melhor saída para uma sociedade regida pela harmonia entre capital e trabalho.

A coerção física não podia ser mais utilizada como uma estratégia a ser levada a longo prazo dado o contexto conflitivo entre representantes sindicais e representantes do gerencialismo, e pela disputa entre essas pela confiança dos trabalhadores (MAIER, 1960). Pelo contrário, a força coercitiva contribuía para evidenciar o conflito entre capital e trabalho, além de pôr em evidência as lacunas e os limites ideológicos existentes nos pressupostos do gerencialismo, mesmo em sua vertente humanista. Como

visto, no início do século XX, líderes sindicais como os já mencionados Thomas J. Hagerty, William Trautmann e Lucy Eldine González Parsons, integrantes da I.W.W., articulavam o movimento de enfrentamento ao serem os porta-vozes que denunciavam as condições de trabalho, comportamentos racistas, além de exigir direitos sociais para os trabalhadores.

Do outro lado do conflito, os teóricos-ideólogos da Psicologia Industrial ocupavam posições privilegiadas no processo de disseminação teórica-ideológica gerencial no campo da Psicologia. Sobretudo porque estavam sob o escudo da legitimação do saber especialista consolidado e legitimado pela suposta neutralidade da técnica, além da influência positivista e pragmática na transição do século XIX e XX no contexto em questão.

Em suma, os conflitos entre a classe dominada e as dominantes no campo das relações de produção passaram a ser encaradas como “desvios” no campo da Teoria das Relações Humanas. Diante disso, segundo Mayo, a formação dos gerentes deveria municiá-los com condições para que pudessem gerenciar as *relações humanas* dos empregados (1972). Ou seja, foram criados especialistas para dizer aos empregados como gerenciar a condição humana (sujeitos psicossociais) diante da organização.

Como visto, desde o início do século XX já era assunto dos meios acadêmicos e científicos da Administração a necessidade de modernização dos processos gerenciais onde se inclui, também, a modernização das formas de gerir o conjunto da força de trabalho. Com a proibição do “chicote”, as ferramentas de controle precisaram ganhar novos contornos:

Em vez de serem os “homens do chicote”, os gerentes e administradores, segundo Taylor, teriam de desenvolver uma nova filosofia e abordagem da gestão empresarial. Teriam de mudar para uma perspectiva mais ampla e abrangente, a fim de que seus cargos incorporassem as funções de planejamento, organização e controle (GEORGE Jr., 1977, p. 133).

Em meio a esse quadro social geral, o domínio sobre o corpo passou a ser considerado insuficiente. É nesse momento que se tornou mais contundente a necessidade das ciências gerenciais incorporarem, em suas estratégias, elementos que permitissem reformular novas formas de controle sobre os “recursos humanos”. Nesse ínterim, o desenvolvimento de estudos oriundos da Psicologia serviu como uma

estratégia utilizada para incursão da ação administrativa em torno da dimensão subjetiva. Seguem alguns dados que revelam tal processo.

2.8 A preocupação sobre questões emocionais e motivacionais na Administração estadunidense no início do século XX

Para começar-se a desvelar a forma embrionária como o desenvolvimento da POT esteve atrelada a interesses de classe, serão apresentadas situações em que figuras estadunidenses centrais que estiveram envolvidas com o projeto de controle comportamental dos empregados no início do século XX admitem a necessidade das ciências gerenciais e seus representantes (administradores, supervisores e gerentes) de se apropriarem de teorias e técnicas de Psicologia.

Entre o final do século XIX início do século XX, ao mesmo tempo em que foram sendo desenvolvidas técnicas, conteúdos e avanços nas chamadas ciências gerenciais entre a alta administração das organizações empresariais, os trabalhadores, por sua vez, também passavam por um momento de adequação/readequação das suas estratégias cooperativas e organizativas de trabalho. Entre eles combinava-se uma série de rituais de forma a solidarizarem-se com as condições de trabalho com as quais tinham de se haver cotidianamente. Havia por trás das relações informais dos trabalhadores, formas de organização com dinâmica psicossocial. Exemplo disso pode ser mencionado o caso dos trabalhadores da *Midvale Steel Company*, uma indústria de construção de máquinas. No final do século XIX, seus operários trabalhavam sob o regime de pagamento por peça. Nessa condição os operários, com o intuito de baixar o referencial nivelador que fixava a quantidade de peças por empregado, articulavam-se em meio a acordos informais:

Quase todos os trabalhos dessa fábrica eram feitos, há muitos anos, pelo sistema de pagamento por peças. Como era usual então, e, de fato, como também é comum nas maiorias das fábricas do país, a oficina era realmente dirigida pelos trabalhadores e não pelos patrões. Os operários, em seu conjunto, tinham cuidadosamente planejado como os trabalhos deviam ser executados e estabelecidos o ritmo para cada máquina que correspondia, mais ou menos, a um terço de razoável produção diária. Todo novo trabalhador, ao ingressar na fábrica, era instruído por companheiros sobre sua função no trabalho que ele devia fazer e advertido de que, se não obedecesse a essas

instruções, podia estar certo de que seria substituído dentro de pouco tempo (TAYLOR, 2012, p.47).

Dentre os trabalhadores que se organizavam da maneira citada na *Midvale Steel Company* estava, ninguém mais, ninguém menos, do que Frederick Taylor, ainda na condição de mestre dos tornos, mas que, anteriormente, tinha ingressado como operário. Isto revela que, antes de produzir sua maior obra, *Princípios de Administração Científica*, Taylor tinha conhecimento de como se davam as relações informais entre os trabalhadores e as formas organizativas desempenhadas por esses para lidarem com as bases de nivelamento da produção. Portanto, Taylor sabia como tais estratégias funcionavam e, declaradamente em seu livro, levou isto em conta quando desenvolveu as reflexões em sua obra clássica. Pouco tempo depois, Taylor assumiu o cargo de contramestre na *Midvale Steel Company*. Logo em seguida, seus ex-companheiros operários, ao saberem desse fato, parabenizam-no e disseram que estavam certos de que Taylor sabia das estratégias do trabalho por peças e que, se ficasse do lado desses, tudo correria bem. Entretanto, Taylor advertiu-os que, a partir daquele momento, estava servindo à direção. A relação, antes amistosa, tornou-se, então, conflituosa (Idem).

Para conseguir aumentar os níveis de produtividade, Taylor passou a demitir os trabalhadores que se mostravam mais persistentes e a reduzir os salários daqueles trabalhadores que resistiam em aumentar as bases niveladoras dos índices produtivos diminuindo o preço pago por peça (Idem). Resultado: após três anos no cargo, conseguiu aumentar os rendimentos e, em alguns casos, alcançou o dobro de produtividade sendo, a partir disso, novamente promovido. Entretanto, antes desse fato, foram sendo criados muitos conflitos e mesmo ameaças entre empregados e Taylor.

O que foi mencionado anteriormente revela que as relações solidárias e informais entre os trabalhadores, na medida do possível, foi uma estratégia utilizada para colocar limites nos níveis de produtividade e na intensidade do trabalho sobre eles impostos. As relações sociais e pessoais entre os empregados das organizações empresariais fizeram surgir esforço das ciências gerenciais em elaborar formas de controlar as relações de produção evitando tais “obstáculos”. As ciências gerenciais e, como será visto, a POT (Psicologia Organizacional e do Trabalho), passaram a depositar cada vez mais esforços no sentido de regular ou controlar o comportamento dos trabalhadores no interior da organização.

Não é sem motivo que em sua principal obra, Taylor dedica um pequeno trecho que revela, mesmo que em linhas gerais, a importância do controle comportamental e emocional dos empregados como objeto que deve ser explorado pelas ciências gerenciais. Numa pequena seção intitulada *Psicologia dos trabalhadores* do seu livro *Princípios da Administração Científica* ele revela o seguinte:

Há outro tipo de investigação científica, a que aludimos várias vezes neste livro e que deve ser objeto de especial atenção; trata-se do estudo cuidadoso dos *motivos que determinam a conduta dos homens*. A princípio, pode parecer que é assunto de observação e julgamento individual e não propriamente de investigações científicas exatas. É verdade que as leis resultantes de experiências dessa espécie, pelo fato de tratar-se de organismo muito complexo – o ser humano –, estão sujeitas a grande número de exceções, ao contrário do que sucede com as relativas às coisas materiais. E, entretanto, existem inquestionavelmente leis desta espécie, que aplicam a um grande número de pessoas e que, quando claramente definidas, são de grande valor para *orientar a direção dos homens* (Idem, p. 87, grifos nossos).

Outro ponto que chama a atenção na obra de Taylor é a estratégia de recorrer ao discurso científico como forma de legitimação de sua teoria-ideológica, como se o fato de tratar-se de um estudo de tal categoria, equivaleria a uma espécie de verdade-natural, fazendo-se valer de uma estratégia de poder. Tanto que, ao evidenciar os objetivos dos seus estudos, ele afirma que um deles é “provar que a melhor administração é uma *verdadeira ciência*, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tais como uma instituição” (Idem, p. 23, grifos nossos). Além disso, pretensiosamente sublinha que não existe antagonismo entre classes na Administração Científica e, sim, uma convergência de interesses, pois, segundo Taylor, “a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são o único e mesmo” (Idem, p. 25). É possível notar o esforço de se colocar numa situação de neutralidade.

Na mesma obra, Taylor já esboçava princípios que tentavam intervir sobre aspectos psicológicos dos trabalhadores no campo das relações de produção. Tal esforço se faz presente num trecho do seu livro com o título *Efeitos sobre a moral dos trabalhadores*. Em determinado ponto desta parte do livro afirma que os seus estudos científicos foram capazes de revelar que os trabalhadores perdem “ambição e iniciativa”

quando colocados em grupos, diferentemente de quando são “tratados separadamente como pessoas” (Idem, p. 60). Logo em seguida continua:

A análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que quando os homens trabalham em grupo sua produção cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração. Por esta razão foi expedida uma ordem geral na Bethlehem Steel Works que proibia trabalharem juntos, em grupo, mais do que quatro homens sem ordem especial do superintendente e que a permissão não podia ir além duma semana (Idem, pp. 60-61).

Taylor procurou sustentar tal afirmação a partir de intervenções experimentais feitas com descarregadores de minérios em vagões. Quando os descarregadores trabalhavam juntos num mesmo vagão, o ritmo médio de todos os trabalhadores sempre era inferior do que quando cada trabalhador era colocado isoladamente em um vagão. Quando trabalhavam sozinhos, a média de toneladas de minérios descarregados era maior. Lembrando que o pagamento era por tonelada descarregada. Tal situação, embora ainda de maneira embrionária, revelava que as relações informais entre trabalhadores e os resultados tácitos dessas relações influenciavam o comportamento dos empregados quanto ao nível de produtividade. Nesse caso, a lógica moral do grupo era evitada quando se isolava os empregados.

Despontavam-se, então, princípios que mais tarde estruturariam estudos sobre os efeitos da moral do grupo no clima organizacional e na sua relação com o objeto das ciências gerenciais.

Contemporâneo de Taylor, também pode ser destacado Henry Gantt (1861 – 1919). Ele esteve presente e colaborou com as experiências daquele na *Midvale Steel*. Em suas reflexões já advertia que existem outros fatores para além dos incentivos financeiros que exercem influência sobre o comportamento dos empregados (Cf. URWICK, 1956). Seu estudo intitulado *Training Workmen in Habits of Industry and Cooperation*, publicado em 1908, mencionou a importância de intervir no que ele chamou de “a psicologia das relações com os empregados” (GANTT, 1908). Segundo George Jr, o objetivo de Gantt era de que a administração deveria ter “responsabilidade na educação e adestramento dos trabalhadores, para que se tornassem especializados,

adquirissem melhores hábitos de trabalho, perdessem menos tempo e se tornassem mais idôneos” (GEORGE Jr., 1977, p. 152).

Além de Taylor e Henry Gantt, Henry Ford foi uma das figuras que admitiram a necessidade de controle dos empregados pela via gerencial e comportamental para fins políticos. O sistema por ele criado posteriormente recebeu o nome de Fordismo²⁹. O trecho a seguir é destacado de uma parte de sua obra *Os princípios da prosperidade*, em que o autor revela a preocupação com a ação sindical e com seus respectivos líderes e projeta a seguinte consideração acerca destes:

Um só grupo é forte nas federações: os operários que vivem das federações. Alguns deles são riquíssimos. Outros têm interesse em atuar sobre os negócios das grandes instituições financeiras. Outros são radicais em seu chamado socialismo, que raíam ao bolchevismo e à anarquia, pois os salários pagos pelas federações lhes permitem não trabalhar e consagrar tempo inteiro e toda sua energia à propaganda subversiva. Todos gozam de certo prestígio e poder que jamais alcançariam no curso normal da concorrência (FORD, 1964, p. 180).

Diante disso, revela que é preciso a consolidação de uma educação nos EUA que forme líderes capazes de solidificar um grupo de supervisores e administradores que tivesse capacidade de “liderar” o “trabalho”. Tal declaração revela sua atenção em relação à formação de “líderes” capazes de influenciar o comportamento e a conduta dos empregados, fazendo-os desviar das “greves, das lutas estereis da miséria”. É significativo mencionar que tal trecho está presente numa seção que recebe o título de *Federações operárias e greves* na obra mencionada:

O verdadeiro líder do trabalho é o que dirige o trabalho para uma alta eficiência e valorização em vez de *desviá-lo para o caminho das greves, das lutas estereis e da miséria*. A união trabalhista que se justificará em nosso país será uma liga de todos cujos *interesses são solidários* e só repousam na eficiência do serviço que prestam (Idem, 1964, p. 180, grifos nossos).

Embora Ford não mencione a Psicologia ou as ciências comportamentais nesse trecho de forma direta, o objeto aqui é a influência *comportamental* por meio da atitude, ação, influência e coerção simbólica por meio de técnicas de “liderança”. Tal

²⁹ Trata-se de sistema racionalização das relações sociais de produção e do uso das forças produtivas criadas através de inovações técnicas e sobre o controle da força de trabalho articuladas com a produção em massa e com o consumo em massa. Duas bases fundamentais foram a especialização das tarefas exercidas pelos trabalhadores e o desenvolvimento da linha de produção que passou a organizar o ritmo de trabalho (PINTO, 2010).

preocupação revela que Ford reconhecia a necessidade de criar *sujeitos* portadores da confiança de tal modo que pudessem ocupar o papel de *sujeitos-enunciadores* das *teorias-ideológicas gerencialistas* que os trabalhadores (*sujeitos-enunciados*) deveriam adotar como referencial para conduta no interior das organizações.

Outra figura que, embora não associada aos grandes nomes da Administração no início do século XX, merece menção no processo que foi sendo desencadeado pela aliança entre Administração e Psicologia na primeira metade do século XX é Mary Parker Follett (1868 – 1933). Sua posição quanto ao problema “humano” da organização era que as sociedades produtivas devem utilizar, em suas fundamentações, o reconhecimento dos desejos dos indivíduos e dos grupos.

Segundo Follett, os empregados são motivados pelos mesmos fatores que os motivam fora do seu emprego. A estadunidense também afirmava que o ato de subordinação poderia ofender as emoções dos homens, o que ocasionaria efeitos negativos em processos colaborativos. Follett, desse modo, contribuiu para a ampliação do alcance do gerenciamento dos empregados no âmbito comportamental. De certo modo, as concepções de Mary P. Follet foram influenciadas pelas teses da Administração Clássica, pois admitia a existência de princípios gerais aplicáveis na indústria como em qualquer outra forma de organização. Contudo, ao incorporar em suas análises uma abordagem psicológica, prepara de certa forma o terreno para as concepções da Escola de Relações Humanas. Mary afirmou, na primeira década do século XX, que a Administração não havia feito uso devido dos conhecimentos desenvolvidos pela Psicologia, não apenas no sentido de explicar aspectos comportamentais dos trabalhadores, mas também para obter melhor desempenho dos empregados. A partir de suas posições, Mary Follet articulou duas questões: 1) o que se pretende que as pessoas façam?; 2) como controlar e orientar cientificamente a conduta humana no trabalho? (In: Glossário FGV³⁰).

Ainda sobre o contexto do início do século XX, Idalberto Chiavenato, um dos estudiosos sobre a história da Administração, embora trate a contestação dos trabalhadores no período em questão como fruto da democracia estadunidense, afirma que os limites da Teoria Clássica da Administração, colocados à prova com a reação dos

³⁰Disponível em <<http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/FOLET.html>>. Acessado em 15/01/2016.

empregados, forçou os especialistas das ciências gerenciais e comportamentais a desenvolverem novas formas de gerenciamento comportamental no contexto das relações de produção:

A Teoria Clássica e a Administração Científica nunca foram pacificamente aceitas num país democrático como os Estados Unidos, onde trabalhadores e sindicatos passaram a considerá-los um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais (CHIAVENATO, 2001, p. 135).

O elemento que pode ser extraído das citações acima e que tem relevância para o que está sendo tratado nesse ponto é a grande preocupação dos donos e responsáveis pelas empresas em se fortalecerem frente a queda de braço entre as formas organizacionais dirigidas por *managers* apoiados pelo desenvolvimento das ciências gerenciais e as organizações de trabalhadores orientadas pelos sindicatos. Teorias-ideológicas e interesses econômicos aqui dialogam num processo não passível de ser fracionado, embora cada um desses fatores exerçam especificidades dentro do contexto em questão.

Ainda é possível mencionar algumas considerações de Vroom. Na descrição do objeto do seu livro *Work and motivation*, revela a relação entre ciências comportamentais e gerenciais em sua forma embrionária ao ponto de serem confundidas em certos aspectos: “Surgiram disciplinas como comportamento organizacional e campos de prática profissional como desenvolvimento organizacional que enevoaram as fronteiras definidas pelos seus antecessores intelectuais” (VROOM, Prefácio p. XII, 1995).

Todas essas questões e preocupações se tornaram o carro-chefe para o desenvolvimento de teorias gerenciais que passaram a interpelar e reconhecer os *sujeitos* presentes nas relações de produção como recurso detentor de aparelho psicossocial³¹. Dado o reconhecimento dessas características, ela foi sendo incorporada-subordinada pelo raciocínio *gerencialista* que despontava nos EUA. Raciocínio esse que, como será visto posteriormente, tornar-se-á dominante em âmbito mundial nas teorias administrativas empresariais. Aqui é possível fazer uma afirmação que está

³¹Que os indivíduos são reconhecidos pelo seu caráter psicossocial, isso a Psicologia já havia sinalizado. O que aconteceu foi, após o reconhecimento e sua sistematização em um campo científico, a apropriação desse pressuposto no e para o desenvolvimento do gerencialismo.

colocada em exame nesse trabalho: a Psicologia do Trabalho tornou-se uma teoria-ideológica entrecruzada-subordinada às teorias-ideológicas *gerencialista*, dada a força que essa desempenhou na estrutura econômica-social estadunidense.

2.9 Gerencialismo e a formação de seus especialistas

Como foi possível observar, os EUA acabaram ocupando uma posição central no que diz respeito ao desenvolvimento de conteúdos, saberes e práticas que dessem conta de sustentar o modo de produção dominante em questão dado o desenvolvimento das suas forças produtivas. O *status* econômico obtido pelos Estados Unidos no início do século XX e a influência do pragmatismo inglês possibilitaram que aquela formação social se tornasse o epicentro do capitalismo mundial. Foi necessário organizar a sociedade estadunidense como um todo em torno desse cariz produtivo, o que incluía o controle e conquista da lealdade da força de trabalho, sobretudo nas relações de produção industrial. Como foi possível perceber, a posição política e econômica que os EUA acabaram ocupando no início do século XX tornaram-no referência mundial no decorrer das décadas que se seguiram e suas *Business School* ocuparam a ponta de lança do desenvolvimento das ciências gerenciais. Como os detalhes acerca da formação das instituições acadêmicas, as organizações e publicação das primeiras revistas e as primeiras associações de Psicólogos, inclusive de Psicólogos Industriais³² já foram demonstrados em capítulo anterior, não cabe aqui tomar detalhamento de tal aspecto. Contudo, servem como dados para demonstrar a expansão do raciocínio gerencial na própria Administração e na Psicologia Industrial em suas dimensões prática, institucional e teórico-ideológica, tendo a estrutura econômica como determinante central.

Para além das questões técnicas, dado os movimentos sindicais de enfrentamento nas duas primeiras décadas do século XX mencionados anteriormente, os donos dos meios de produção se colocavam diante da seguinte questão: como reunir os trabalhadores em torno desse projeto econômico dominante? Tais indagações feitas por

³² No início do século XX, assim eram chamados os Psicólogos voltados para o gerenciamento de elementos comportamentais e psicossociais dos empregados, bem como aqueles que se voltavam para estudos de mercado e nos efeitos causados pela propaganda.

figuras das ciências gerenciais e comportamentais puderam ser observadas anteriormente. Além disso, as condições econômicas e políticas colocaram a grande burguesia industrial estadunidense e/ou seus representantes diante da necessidade de recrutar camadas de *intelectuais* para que contribuíssem desenvolvendo respostas à seguinte questão: como potencializar a produtividade, gerenciar os recursos humanos e materiais existentes a partir do controle dos conflitos entre proprietários e empregados? Como formar líderes e homens capazes de colocar esse projeto em curso? Pragmatismo, as condições e confrontações das classes sociais e mais o nível de desenvolvimento das forças produtivas permeiam o contexto onde brotou o conjunto de teorias-ideológicas nos Estados Unidos que compuseram o *gerencialismo*.

“O gerencialismo é uma “escola” genuinamente norte-americana, embebida na tradição positivista e industrial daquele país” (BENDASSOLI apud GAULEJAC, 2007, p. 19). Gerencialismo é derivado da relação com outro elemento: *gestão*. A definição do conceito de gestão comumente aceita é a que trata da organização da melhor utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos que garantam a perenidade da empresa (BOULLLOUD & LÉCUYER, 1994).

As raízes do gerencialismo são associadas à Revolução Industrial na Inglaterra, Alemanha e, sobretudo, Estados Unidos (STEWART, 2014). Contudo, Tragtenberg (2005) afirma que o uso de especialistas em questões administrativas tem sua origem em aparelhos estatais. A apropriação no campo industrial, no entanto, levou tal raciocínio ao setor privado e a sua aplicação em um terreno de enorme abrangência: as relações sociais e as relações de produção e o respectivo uso social das forças produtivas.

Gerencialismo³³, na maior parte dos casos é traduzido da expressão inglesa *managerialism*. Thomas Klikauer entende esse fenômeno da seguinte forma:

Gerencialismo estende a aplicação de técnicas de gestão para todas as áreas da sociedade em função de ser uma ideologia dominante, formadora de especialistas, bem como por ter exclusividade sobre o conhecimento gerencial necessário para

³³ A abordagem sobre a ideia de gerencialismo, dado ser a POT o objeto central da pesquisa, se concentrará nos seus desencadeamentos no setor privado. Contudo, tal movimento tornou-se referência para a condução das políticas econômicas em certos países posteriormente. Sobre esse assunto recomenda-se a leitura de “Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social” (PAULA, 2012).

gerenciar com eficiência as empresas e sociedades (KLIKAUER, 2015, pp. 7-8, tradução livre minha).

É possível observar nas colocações feitas por emblemáticas figuras no campo administrativo no início do século XX já mencionadas a preocupação em formar quadros de intelectuais (líderes) capazes de administrar os recursos à disposição na sociedade sob bases e princípios presentes nas organizações. Disso pode-se observar elementos embrionários do processo do gerencialismo que, segundo Diefenbach (2013), corresponde à crença na ação de uma elite de *managers* (gestores), na crença do seu respectivo valor profissional e nos conceitos e métodos por eles utilizados. Numa demarcação cronológica acerca do desenvolvimento do gerencialismo, James Hoopes assinala que:

[...] estive no movimento das relações humanas que se estabeleceu na *Harvard Business School* entre 1920 e 1930 sob a orientação do Professor Elton Mayo. Mayo, um imigrante australiano, entendia a democracia como fonte de divisão que, por sua vez, gerava falta de espírito de comunidade. Mayo contou com os gerentes corporativos para restaurar a harmonia social que as experiências erradicação de imigração e industrialização tinha destruído e que, segundo o mesmo, a democracia era incapaz de reparar) (HOOPES, 2003, sem nº de página, tradução livre minha).

O desenvolvimento das forças produtivas e a complexificação das relações econômicas das quais dependiam as unidades de produção privada no setor industrial levou a criação de níveis intermediários no fluxo administrativo e conseqüentemente a criação de quadros hierárquicos (JOHNSON; KAPLAN, 1991). A rigor, isso foi uma consequência da forma como modo de produção dominante passou a se organizar na sua dimensão estrutural. Decisões operacionais passaram a ser tomadas em locais distantes dos escritórios onde os proprietários se localizavam. Decisões que, por sua vez, passaram a ser feitas por *managers*³⁴ assalariados. Além disso, com a finalidade de monitorar o conjunto de dívidas e da situação financeira das empresas, foram sendo desenvolvidas e realizadas técnicas de registros de informações. Os dados registrados eram repassados aos proprietários com o objetivo de mantê-los informados sobre as decisões tomadas pelos *managers* (BECK; MELO, 2014).

³⁴ Termo que em Português é comumente traduzido como gerentes, gestores ou administradores.

Tal complexificação estimulou a formação de frações de *managers* responsabilizados pelo controle das práticas administrativas cotidianas e pela resolução de conflitos entre a classe trabalhadora e os gestores/proprietários que permeavam as relações de trabalho. Para a consolidação de um conjunto de saberes instrumentais que abasteceram os Estados Unidos foi necessária, dentre outros fatores, a consolidação de centros científicos que oferecesse *know how* para certas frações de especialistas. A concretização de tal empreitada teve, portanto, parcela de significativa importância na instalação de universidades em tal território. Contudo, não era qualquer tipo de saber que foi tratado como prioridade. Tratava-se de valorizar saberes que pudessem ser apropriados no e pelo modo de produção dominante em tal terreno. Seja quais fossem as áreas científicas das universidades e de seus respectivos cursos, esses foram sendo influenciados pela demanda econômico-pragmática. Para demonstrar o avanço do racionalismo no momento de grande crescimento econômico da economia estadunidense, serão mencionados alguns dados.

No início do século XX, existiam menos de 1.000 universidades com cerca de 160.000 estudantes nos Estados Unidos. Entretanto, a partir de então, houve um crescimento exponencial no número de faculdades, sobretudo entre as décadas de 1900 e 1930. Houve, ainda, outra onda de crescimento entre 1950 e 1970.

Tabela 3: número de títulos acadêmicos entre 1870 e 2009 nos EUA

Número de títulos acadêmicos entre 1870 e 2009 nos EUA			
Ano	Bacharéis	Mestrados	Doutorados
1870	9,400	NA	1
1890	15,500	1,000	149
1910	37,200	2,100	440
1930	122,500	15,000	2,300
1950	432,000	58,200	6,600
1970	827,000	208,000	29,900
1990	1,052,000	325,000	38,000
2009	1,600,000	657,000	67,000

Fonte: Bureau of the Census. Historical Statistics of the United States. Colonial Times to 1970 (1976) series H, pp. 752, 757, 761; Statistical Abstract: 2012 (2011) table 300.

Titulações acadêmicas avançadas não era um critério para a contratação de professores na maioria das faculdades até meados do século XIX. Na década de 1860 e

1870, Yale e Harvard passaram a formar alguns doutores. Significativos avanços vieram com a abertura da Clark University que só oferecia programas de pós-graduação e da Johns Hopkins University, que criou um programa para a formação de PhDs. Na década de 1890, Harvard, Columbia, Michigan e Wisconsin passaram a construir programas de pós-graduação. Por volta de 1900, havia 6000 estudantes de graduação matriculados. As seis principais universidades formavam cerca de 300 doutores por ano (GEIGER, 1997).

A diferença entre a forma, influência e interesses que permearam a constituição institucional acadêmica pode ser evidenciada contrastando-se ao modo como tal estrutura se efetivou na Alemanha em comparação com os EUA, por exemplo. Na Alemanha, o Estado financiava as universidades e programas de formação de professores que organizavam pesquisas. Já nos Estados Unidos, as universidades privadas e universidades estaduais eram independentes do governo federal. Independência alta, mas financiamento estatal relativamente baixo. A guinada veio de fundações privadas que começaram a investir em pesquisa; grandes corporações, por sua vez, passaram a financiar programas de engenharia. Um programa de bolsa de Pós-Doutorado foi criado pela Fundação Rockefeller em 1919 (VERSEY, 1970). Investimentos privados que, por sua vez, só foram possíveis por conta de um período de crescente expansão comercial e industrial do modo de produção capitalista estadunidense (THELIN et. al, sem data). Destacaram-se também, as *community colleges*³⁵. Seu crescimento foi alavancado pelo interesse de empresários que queriam por perto do lugar onde estava localizado seu negócio escolas de baixo custo com o objetivo de fornecer treinamento para a crescente força de trabalho de colarinho branco, bem como para a formação de quadros de força de trabalho capazes de colocar em prática atividades que demandavam técnicas avançadas (BOGUE, 1948). Diante desses dados, é possível extrair que interesses da grande e média burguesia americana tiveram forte influência nos encaminhamentos científicos estadunidenses no início do século XX (KLEINMAN; VALLAS, 2001).

³⁵ “Os *Community Colleges* foram criados no começo do século XX, período em que ainda recebiam o nome *junior colleges*. Essa denominação refletia, também, a motivação que os originava. As lideranças acadêmicas da época estavam preocupadas com a pressão por mais vagas. E também com o fato de que, mesmo sem expandir, já recebiam um contingente muito grande de estudantes imaturos e pouco preparados para a *true university*, a casa com que sonhavam para as profissões de prestígio, a erudição e a pesquisa. Frequentemente, esses líderes comparavam os dois primeiros anos de suas escolas – fase inicial da graduação, que alguns chamavam de *junior college* – com o liceu francês ou o ginásio alemão, a escola média exigente daqueles países. Assim nasceu a ideia” (MORAES, 2014).

Além do que foi exposto, é possível afirmar que a competitividade e a tentativa de expandir fatias cada vez maiores de consumidores fez com que empresas passassem a concentrar esforços para desenvolver novos produtos e meios de produção, adotassem estudos de mercado e passassem a investigar as relações psicossociais entre empregados (BECK; MELO, 2014). O desenvolvimento de formas de controle sobre os meios de produção sobre o processo produtivo e o registro de dados precederam uma fase que passou a ser caracterizada pela ênfase na ideia de eficiência e desempenho totalmente passível de calculabilidade e de intervenção gerencial.

Um exemplo que permite elucidar o processo de complexificação com os quais as indústrias tiveram que se haver é o da *US Du Pont Powder Company*, fundada em 1903. Tal empresa foi criada através da combinação patrimonial de diversas famílias e resultou numa corporação consolidada. Inicialmente, era organizada a partir de uma administração centralizada. A princípio, a produção da *Du Pont* era exclusivamente voltada para três tipos de explosivos. O modelo de administração centralizado nela inicialmente utilizado teve espaço até a segunda década do século XX, momento em que, progressivamente, a produção da empresa começou a ser diversificada. Além dos explosivos, começaram a produzir couro sintético, óleos vegetais, tintas, solventes, celuloide, entre outros (JOHNSON; KAPLAN, 1991). Consequentemente, a ampliação da *Du Pont* em termos de diversificação e crescimento de recursos e força de trabalho a sua disposição, levou a descentralização das funções de suporte e sua divisão em diferentes seções que, por sua vez, levou a uma estrutura organizativa multidivisional (Idem).

É preciso registrar que as consequências extraídas do exemplo da *Du Pont* não se restringem a mera técnica. Tal processo foi permeado por um processo de hierarquização e pelo pressuposto de que assuntos produtivos devem ficar sob controle de especialistas. Isso traz uma consequência social. O desenvolvimento dos métodos performáticos e de técnicas gerenciais reforça e legitima sobre o cariz da teoria-ideológica a relação de submissão entre os quadros hierárquicos inferiores e os superiores. O *know how* acerca do controle da organização e de suas correspondentes relações de produção passaram a solidificar a relação de *sujeitos-enunciadores* (intelectuais especialistas) e de *sujeitos-enunciados* (trabalhadores de quadros inferiores). Esse conjunto de relações que, concatenado, criava seus próprios *sujeitos-*

enunciantes e os próprios critérios de legitimidade que orientavam o controle das regras e dos pressupostos que organizavam as relações de produção.

Além da relação de dominação efetivada pela divisão entre os proprietários e não proprietários dos meios de produção, o distanciamento cada vez maior dos quadros de linha de produção dos processos decisórios foi reforçado pela distribuição desigual dos recursos materiais ideológicos entre classes dominantes e classe dominada no âmbito das relações de produção. A institucionalização do conjunto de teoria-ideológicas gerenciais em formas tidas como científicas de controle dos recursos humanos e materiais ganhava cada vez mais espaço. Paralelamente, a dominação presente era reforçada através do prestígio social que detinham as instituições científicas e os portadores das titulações por elas oferecidas.

A centralidade em torno de *managers* foi sendo realizada e associada com a possibilidade desses em monitorar a performance de diferentes quadros produtivos através do uso de indicadores. Isso reforçou a ideia de que tudo que pode ser mensurável pode, também, ser objeto de gerenciamento pelo controle de especialistas. Esse raciocínio foi avançando sobre a forma como o modo de produção dominante passou a ser operacionalizado. Os ciclos do capital passaram a ser organizados através de novas técnicas de controle sobre a força de trabalho e meios de produção. Essa forma de arranjo tem como efeito ideológico a ideia de que os empregados estão subordinados a relações hierárquicas por um suposto critério técnico, e não pela estrutura de relações de classe da qual dependem o modo de produção capitalista.

A criação de quadros específicos para o gerenciamento de grupos de trabalhadores distribuídos em diferentes setores trouxeram como consequência, dentre outras, a formulação de estratégias e técnicas que fomentavam a relação entre os gestores e os seus subordinados. Além disso, constituiu-se uma organicidade na distribuição desigual do conjunto dos recursos ideológicos no interior das organizações. Se a subordinação dos empregados pelos proprietários buscava sua legitimação na ideologia jurídica que garantia a existência e manutenção de *sujeitos-não-proprietários* dos meios de produção e *sujeitos-proprietários*, com os especialistas não podia ser realizada dessa forma, já que esses não eram necessariamente os proprietários. Portanto, a garantia do controle da obediência aos gestores foi sendo realizada pela ideologia *racional-científica* que dividia os *sujeitos-detentores do saber gerencial* dos *sujeitos-*

não proprietários do saber gerencial. Lembrando que as condições, os parâmetros e os pressupostos eram desenvolvidos por quadros intelectuais das teorias ideológicas gerenciais e, conseqüentemente, passaram a monopolizar os espaços e os critérios de decisão. Dessa forma, *ideologia jurídica* e *ideologia racional-científica* tornaram-se entrecruzadas-subordinadas aos condicionantes desencadeados pela estrutura das relações de produção capitalista. Entrecruzamento e subordinação pela qual também passou o desenvolvimento da teoria-ideológica presente na POT.

Desse contexto foram sendo abertos caminhos para o desenvolvimento de intelectuais ligados ao chamado gerencialismo (BECK; MELO, 2014) e ao seu respectivo poder. Por se tratar de uma ideologia que submete os sujeitos envolvidos a uma condição de subordinação no campo das relações de produção, o gerencialismo exerce uma função de poder que:

[...] não reside somente na imposição de uma representação que se apresenta como universal. Ele se encarna em regras, procedimentos, dispositivos concretos que contribuem para a organização do trabalho. O exercício do poder consiste em definir princípios que servem como referenciais e concorrem para modelar a realidade. Ele consiste igualmente em tomar decisões, fixar orientações e objetivos. Mas consiste, principalmente, e aí se encontra sua dimensão menos visível, em delimitar o campo e em estruturar o espaço no qual essas decisões e essas orientações serão tomadas. O poder é, de fato, detido por aquele que estabelece a regra do jogo, porque ele coloca de uma só vez o conjunto de condições às quais são submetidos os participantes, da mesma forma que suas relações mútuas. Com o poder gerencialista, as ordens e as proibições são substituídas por procedimentos e por princípios interiorizados e conformes à lógica da organização (GAULEJAC, 2007, p. 99).

De modo complementar, afirma que:

O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas em transformar energia libidinal em força de trabalho. À economia da necessidade do controle minucioso dos corpos para mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento (Idem, p. 109).

Embora Gaulejac se refira a uma fase mais avançada do gerencialismo, os dados apresentados sobre a formação de intervenções psicossociais nas relações de trabalho no início do século XX permitem apreender que as raízes desse fenômeno já

estavam presentes no início do século em questão nos EUA. No último capítulo esse processo será apresentado de forma mais detalhada.

Outro elemento não mencionado de forma direta pelo autor, mas que precisa ser esclarecido, é que essa divisão entre os detentores do saber administrativo e gerencial reproduz e reforça a dominação de classe. E mais: os especialistas estão à disposição dos proprietários. Não o contrário. Mesmo que o POT esteja bem intencionado e ouça os empregados para traçar ações e estratégias de trabalho, a sua conduta já está limitada e orientada pelo lugar que ocupa nas relações de produção. Aliás, seu trabalho consiste em manter e reproduzir tais relações. A sua ação se limita em oferecer novas formas de conduzi-las.

A ideologia gerencialista reforça esse processo³⁶, legitimando uma representação do mundo que tende a transformar o humano em um recurso explorável ao mesmo título que os recursos financeiros, as tecnologias e as matérias-primas. Assistimos ao triunfo da racionalidade instrumental diante da razão, da inteligência comutativa – a do cálculo – sobre a inteligência compreensiva – que produz sentido. A gestão tende a aplicar ao ser humano instrumentos concebidos para gerenciar as coisas. A finalidade desse “sistema” é transformar cada indivíduo em trabalhador e cada trabalhador em instrumento adaptado às necessidades da empresa (GAULEJAC, 2007, p. 308).

Sobre a influência do gerencialismo, Bendassolli afirma que “A sociedade gerencial nada mais é do que um sistema que tem, no centro, o universo econômico, social e cultural ditado pela empresa” (BENDASSOLI In: GAULEJAC, 2007, p. 11). Sobre a relação entre as questões gerenciais e a intervenção de seus avanços no campo dos efeitos psicológicos, Vincent Gaulejac afirma que “O objetivo do sistema managinário é colocar em sinergia o funcionamento organizacional e o funcionamento psíquico” (2007, p. 122).

É salutar evidenciar que o controle sobre a classe trabalhadora por meio do desenvolvimento de estratégias mais acabadas não foi encarada de forma pacífica entre todos os trabalhadores, como foi possível observar anteriormente. A agitação do movimento sindical estadunidense nas primeiras décadas do século XX permite afirmar dois pontos: 1) o gerencialismo tem um caráter ideopolítico econômico de classe que 2) não foi aceito de modo acomodado. Pelo contrário, sofreu duras contraposições dos

³⁶ Processo de tornar os objetos e indivíduos em recursos econômicos.

movimentos trabalhistas. Tais dados são fundamentais para a compreensão dos próximos capítulos, o contexto e a razão de ser do nascimento da Psicologia voltada às relações de produção. Cumpre a agora a necessidade de compreender como a POT tornou-se, a partir desse contexto, uma *teoria-ideológica* que interpela os indivíduos e cuja ação tem implicações na correlação de forças entre classes sociais.

No primeiro capítulo, foi apresentado o desenvolvimento histórico de como a Psicologia foi institucionalizada e passou a ser organizada através de quadros de intelectuais e especialistas no contexto do desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses na transição entre os séculos XIX e XX. Em tal capítulo também foi mencionada a subdivisão dessa ciência-referência em áreas específicas, em especial a sua aplicabilidade nas relações de produção no modo de produção capitalista. Fase essa em que tal especialidade passou a ser caracterizada como Psicologia Industrial e cujo epicentro ocorreu nos Estados Unidos.

No presente capítulo, evidenciou-se como se deu a subordinação-entrecruzamento da POT enquanto teoria-ideologia com o conjunto de teorias-ideológicas presente nas ciências gerenciais, sobretudo com o desenvolvimento da Administração Científica em solo estadunidense. Também foi revelado que o desenvolvimento da POT não deve ser compreendido somente a luz do seu aspecto acadêmico. A compreensão da forma de apropriação social dos seus conteúdos e práticas deve ser realizada a luz das relações de produção e seus respectivos conflitos, dado que as relações de trabalho sempre são efetivadas a partir e nessa correlação. Tratando-se de relações que organizam um modo de produção dividido em classes, e sendo a interferência da POT realizada em tais relações, deve ser analisada como seus efeitos exercem desdobramentos e implicações na relação de dominação do capital sobre o trabalho.

No próximo capítulo serão mencionados os pressupostos que permitem afirmar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho passou a interpelar, enquanto teoria-ideológica, os indivíduos que operam força produtiva. Também será demonstrado como seus próprios intelectuais ocupam a função de porta-vozes da dimensão ideológica por

trás da POT. Em suma, espera-se que até aqui tenha sido demonstrado como a POT tornou-se uma referência e uma ferramenta apropriada nas relações de produção através da sua institucionalização e formação de quadros intelectuais, bem como seu entrecruzamento-subordinação ao gerencialismo. A seguir, serão demonstrados os pressupostos que permitem afirmar que ela se tornou *uma teoria-ideológica interpeladora* com o objetivo de organizar e fornecer formas de controle mais acabados sobre a força de trabalho industrial e, posteriormente, espalhando-se para organizações de outros setores produtivos e econômicos.

CAPÍTULO 3: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, IDEOLOGIA, CIÊNCIA E RELAÇÕES DE PRODUÇÃO

3.1 Objetivos do capítulo

Este capítulo tem como objetivo elucidar os mecanismos centrais da POT. Nele serão apresentados os principais conceitos utilizados para a análise do nosso objeto. A partir da elucidação de tais conceitos é que serão apontadas as formas como as intervenções da Psicologia Organizacional e do Trabalho no conjunto das relações de produção durante o século XX e início do XXI passaram a estatura de uma teoria-ideológica com implicações classistas. Desse modo, sendo a *ideologia* um conceito fundamental para a compreensão da ação da POT, nesse capítulo serão apresentadas demarcações sobre tal conceito utilizado neste trabalho.

Outro ponto fundamental deste capítulo é apresentar as reflexões acerca do objeto e dos conceitos utilizados orientados por duas problemáticas fundamentais no campo da teoria marxista: a do *modo de produção* dado pela unidade entre *forças produtivas e relações de produção* e a das *classes sociais*. Sendo a intervenção da POT realizada sobretudo nas relações de produção, se faz necessário apontar a sua interferência nesse âmbito. Outro objetivo é esclarecer que, como já mencionado, tal apreciação será realizada a partir da análise do trajeto realizado pela Psicologia até sua chegada numa formação social específica: os EUA. A análise do trajeto que levou a Psicologia e, conseqüentemente a Psicologia Organizacional e do Trabalho a esse terreno específico justifica-se pelo fato dos Estados Unidos terem se tornado o país com o maior desenvolvimento das forças produtivas no contexto em questão. Conseqüentemente, como foi possível observar nos capítulos anteriores, suas *Business e Psychology Schools* tornaram-se o epicentro da elaboração de teorias-ideológicas apoiadas em elementos da Psicologia apropriadas no contexto do capitalismo industrial do início do século XX.

Ter-se-á como ponto de partida o pressuposto de que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) exerce uma função ideológica, o que impõe a necessidade de apresentar um conceito de ideologia enquanto força que interpela os sujeitos presentes nas relações de produção. Contudo, trata-se de uma ideologia que se apoia na apropriação de elementos teóricos, daí seu caráter teórico-ideológico.

Serão apresentados elementos que permitem afirmar que a POT está entrecruzada-subordinada a uma prática econômica e a uma ideologia gerencialista. Também será mencionada a forma como uma ideologia institucionalizada, como é o caso da POT, organiza-se a partir da formação de quadros enunciadores que, por sua vez, exercem uma força ideológica por estarem sob o domínio dos recursos institucionais e materiais ideológicos (PINHEIRO, 1997). Para a compreensão da formação destes quadros, serão apresentados os conceitos de *intelectuais orgânicos*, buscando analisar como tais grupos contribuem para a *hegemonia* dominante no contexto das relações de produção.

Além disso, dado que a POT apresenta saberes, conteúdos e significados orientadores, sobretudo nas *relações de produção* (R.P.), será necessário apresentar tal conceito e sua relação com o desenvolvimento das *forças produtivas* (F.P.). Sendo tais elementos constituintes de um *modo de produção classista*, a POT será analisada na forma como sua presença esteve diretamente voltada para a produção e reprodução da unidade entre R.P. e F.P. no capitalismo estadunidense do início do século XX. Dado que o modo de produção capitalista organiza-se em torno de uma relação de dominação entre classes sociais, serão demonstrados neste capítulo os pressupostos que permitem afirmar que a POT também cumpre uma força que contribui para esse domínio de classe.

Tem-se um pressuposto: a POT, por ser realizada através de instituições acadêmicas, se organiza, dentre outros meios, a partir de elementos teóricos. Contudo, dada a forma e o sentido da sua apropriação nas relações de produção classista, tem um caráter ideológico. Disso é possível afirmar que a POT é uma teoria-ideológica. Para esclarecer essa afirmação, é razoável iniciar as reflexões apresentando informações que permitem entender a especificidade da prática ideológica desempenhada pela apropriação de teorias que, segundo será apresentado, diferencia-se da prática científica. Junto a isso, torna-se necessário apresentar o caráter teórico-ideológico da POT a partir de um conceito de ideologia e da correlação com a sua forma institucional-acadêmica. Disso será possível apreender o princípio fundamental pelo qual a POT busca interpelar os sujeitos envolvidos no âmbito das relações de produção.

3.2 Prática científica, prática ideológica, ideologia e POT

Afirmar que a POT é uma teoria ideológica traz duas consequências: 1) Identificá-la como uma *Ideologia* e; 2) sub-categorizá-la como um *conjunto de teorias que exercem um caráter ideológico*. Daí a afirmação que a POT é uma teoria-ideológica. Sendo um campo identificado como acadêmico, a sua intervenção é permeada e organizada através de elementos teóricos e por instituições que estão habilitadas a produzir e reproduzir seus conteúdos e práticas. Contudo, tais elementos cumprem uma dimensão ideológica entre classes sociais no conjunto das relações de produção. Essa especificidade ideológica da POT carece de esclarecimentos mais precisos que serão desenvolvidos a seguir. Para tanto, é preciso elucidar que a prática teórica é distinta da prática realizada através de uma teoria-ideológica. Louis Althusser apresenta elementos que permitem compreender tal distinção.

Ao tratar de Ideologia, Althusser apresenta dois pressupostos fundamentais: 1) que a prática teórica (ou científica) tem um caráter distinto de outras práticas sociais (tais como prática ideológica, econômica, política, entre outras). Ao fazer tal distinção, ele não afirma que tais práticas não possam ter relações. Sua concepção aponta que, embora possa haver relações, a prática teórica exige um processo que lhe é próprio; 2) que a ideologia é uma prática específica, mas que pode se entrecruzar e se realizar conjugada a outras práticas sociais. Além disso, uma ideologia pode, enquanto conhecimento ou noção pré-científica, ser ponto de partida de uma prática teórica.

Para compreender-se o primeiro pressuposto (que existe uma distinção entre *prática teórica* e outras práticas sociais), é necessário esclarecer o que constitui uma *prática teórica* segundo Althusser.

Por teoria entenderemos, por conseguinte, no que a isso diz respeito, uma *forma específica da prática*, pertencendo, também ela, à unidade complexa da “prática social” de uma sociedade humana determinada. A prática teórica faz parte de uma definição geral da prática. Lida com uma matéria-prima (representações, conceitos, fatos) que lhe é dada por outras práticas, sejam “empíricas”, “técnicas”, “ideológicas”. Em sua forma mais geral, a prática teórica não compreende somente a prática teórica *científica*, mas igualmente a prática teórica pré-científica, isto é, “ideológica” (as formas de “conhecimento” constituindo a pré-história de uma ciência e de suas “filosofias”). A prática teórica de uma ciência distingue-se sempre claramente da prática teórica ideológica da sua pré-história: essa distinção toma a forma de uma descontinuidade “qualitativa”

teórica e histórica, que podemos designar, como Bachelard, pelo termo “cesura epistemológica” (ALTHUSSER, 1979, pp. 144-145).

Do trecho acima é possível compreender que Althusser não elimina a ideologia do processo que empreende a prática científica. Embora desta faça parte, a ciência não pode cessar no terreno da ideologia, pois, se assim for, ela permanece na estatura de uma *prática ideológica*. É preciso que a prática científica, através de metodologias e seu respectivo conjunto de matérias primas e técnicas-teóricas, supere a dimensão meramente ideológica através de uma prática específica.

Mais adiante ele menciona alguns exemplos de matéria prima da prática científica:

Denominaremos “teoria” (entre aspas) o *sistema teórico* de uma ciência real (seus conceitos fundamentais em sua unidade mais ou menos contraditória em um dado momento), por exemplo: a teoria da atração universal, a mecânica ondulatória, etc..., ou ainda a “teoria” do materialismo histórico. Na sua “teoria” toda ciência determinada reflete na unidade complexa dos seus conceitos (unidade, aliás, sempre mais ou menos problemática), os resultados transformados em condições e meios, da sua própria prática teórica (Idem, 1979, p. 145).

Esse ponto de partida, o sistema de conceitos já-existentes no início da prática científica, constitui, portanto, sua matéria prima. Althusser chama tal ponto de partida de Generalidade I. Na concepção de Althusser, essa constitui a primeira fase de um total de três Generalidades que compõem a *prática teórica*. A primeira constitui o ponto de partida, a segunda a prática científica propriamente dita e a terceira o resultado da relação entre a primeira e a segunda Generalidade. A primeira (Generalidade I) se realiza por meio do emprego de conceitos gerais (tais como “produção”, “trabalho”, “troca”, entre outros) que, portanto, são indispensáveis à prática teórica científica. A prática científica implica em empregar e relacionar conceitos através da capacidade de articulá-los em torno de uma unidade, um campo teórico, tudo isso através de métodos investigativos. Se, por um lado, conceitos constituem *matéria prima* da prática científica, a capacidade metodológica de relacioná-los sistematicamente no exercício de busca pela constatação e solução de problemas constitui a *prática teórica*. Tal prática (Generalidade II, que será mencionada logo abaixo) é que permite que sejam desenvolvidos novos conceitos e teorias. A superação/desenvolvimento das teorias já-

existentes através da prática científica (Generalidade II) em outra generalidade é o que Althusser chama de generalidade III.

Por Generalidade II, Althusser entende o seguinte:

Toda transformação (toda prática) supõe, como vimos, a transformação da matéria-prima em produtos, pondo em ação os meios de produção determinados. Qual é, na prática teórica das ciências, o momento, o nível, instância, que corresponde aos meios de produção? Se nesses meios de produção fazemos, provisoriamente, abstração dos homens, será o que chamaremos de Generalidade II, constituída pelo corpo dos conceitos cuja unidade mais ou menos contraditória constitui a “teoria” que define o campo em que é necessariamente colocado todo “problema” da ciência no momento (histórico) considerado, “teoria” que define o campo em que é necessariamente colocado todo “problema” da ciência (isto é, em que serão colocadas, sob a forma de um problema, por e nesse campo, as “dificuldades” encontradas pela ciência em seu objeto, na confrontação dos seus “fatos” e na sua “teoria” dos seus conhecimentos novos) (Idem, p. 160-161).

Se, por um lado, a Generalidade II só é possível a partir da Generalidade I, somente a partir da prática que consiste a Generalidade II é que é possível chegar à Generalidade III. Esse processo, segundo Althusser, só pode ser realizado através do que Marx entende por concreto-de-pensamento. O concreto de pensamento não deve ser confundido com concreto-realidade. Este último é o *objeto* do concreto-do-pensamento. Não se pode confundir, a partir de um empirismo vulgar, que o concreto-realidade seja o mesmo que concreto-de-pensamento, pois “uma ciência jamais trabalha sobre um existente que tenha, por essência, a imediaticidade e a singularidade puras (das “sensações” ou dos “indivíduos”). Ela opera sempre sobre o “geral”, mesmo quando este tem a forma de “fato” (Idem, p. 160).

A Generalidade I é a generalidade já trabalhada no início de uma prática científica, o conjunto de conceitos colocados numa relação de uma unidade dando forma a um corpo teórico. É o ponto de partida para a Generalidade II, que é o processo de problematização de objetos ou conceitos colocados sob a forma de dificuldades existentes, cuja possibilidade de solução é colocada sobre *dispositivos técnicos-teóricos*. É nesse momento em que se realiza a pesquisa teórica. Essa “[...] só começa na zona que separa os conhecimentos já adquiridos (Generalidade I) e assimilados profundamente dos conhecimentos ainda não adquiridos. Para ser pesquisador, é necessário ter alcançado e ultrapassado esta zona” (ALTHUSSER, 1967, p. 29). Para tanto, “[...] é necessário reconhecer que a pesquisa teórica exige uma sólida formação

teórica para ser simplesmente possível”. Tal prática e tal processo de abstração é que leva ao concreto-de-pensamento, produto da relação das duas primeiras, ou seja, à Generalidade III.

Resumindo:

[...] reconhecer que a prática científica parte do abstrato para produzir um novo conhecimento (concreto) é também reconhecer que a Generalidade I, matéria-prima da prática teórica, é qualitativamente diferente da Generalidade II que a transforma em concreto-de-pensamento, isto é, em conhecimento (Generalidade III) (ALTHUSSER, 1979, p. 167).

Deste modo, segundo as premissas mencionadas por Althusser, a prática científica (teórica) tem uma característica própria que a difere de outras práticas sociais, ou seja, “uma prática específica, isto é, distinta das outras práticas existentes (prática econômica, prática política, prática ideológica) em seu nível e em sua função absolutamente insubstituível” (ALTHUSSER, 1967, p. 24). “É preciso reter que *esta prática*” (a teórica) “*é insubstituível e, como toda prática, possui suas leis próprias e exige meios próprios e condições próprias de atividade*” (Idem, p. 24, grifos do autor). Junto a esta asseveração de Althusser, é necessário reiterar uma afirmação já feita anteriormente. Embora a ciência passe pela ideologia e dela, inevitavelmente, sofra interferências, não se pode colocá-las na mesma categoria como se não houvesse distinção entre uma e outra. A ideologia, por si só, não permite o desenvolvimento do processo que leva a Generalidade I à Generalidade III. Embora Althusser enfatize a teoria marxista da História, suas considerações servem às demais teorias. No seguinte trecho ele menciona a relação/distinção entre ideologia e ciência:

É que todas as ciências, e tanto as ciências da natureza quanto as ciências sociais, estão submetidas constantemente ao cerco das ideologias existentes, e em particular desta ideologia que desarma por seu caráter aparentemente não-ideológico e no qual o sábio se reflete “espontaneamente” sua própria prática: a ideologia “empirista” ou “positivista”. Como já dizia Engels, todo sábio, queira ou não, adota inevitavelmente uma filosofia da ciência, não pode passar sem uma filosofia. Todo o problema consiste então em saber *que filosofia* ele deve ter por companheira: uma ideologia, que deforma sua própria prática ou uma filosofia que o liberte das ilusões e que lhe permita dominar verdadeiramente sua prática? Uma ideologia que o escravize a seus erros e ilusões ou, ao contrário, uma filosofia que o liberte das ilusões e lhe permita dominar verdadeiramente sua

prática? A resposta não deixa lugar para dúvidas. Ela é em seu princípio a razão que justifica o papel essencial da filosofia marxista com relação a todo conhecimento: qualquer ciência, se está apoiada numa falsa representação das condições da prática científica com as outras práticas, corre o risco de retardar seu progresso, senão de enfiar-se em becos sem saídas, ou enfim de tomar suas próprias crises de crescimento por crises da ciência como tal, de oferecer com isso argumento para todas explorações religiosas e ideológicas concebíveis (ALTHUSSER, 1967, pp. 20-21).

Além da relação com a prática ideológica, Althusser afirma que a prática científica também estabelece uma relação/distinção com outras práticas sociais tais como política e econômica, afinal, não se pode isolá-las, dado que são realizadas sempre a partir de um todo estruturado:

É claro que esta prática teórica está em relação orgânica com as outras práticas, está fundada e articulada sobre elas, mas é insubstituível em seu domínio próprio: isto quer dizer que a ciência é produzida como ciência por uma prática específica, a prática teórica, que não pode, a título nenhum, ser substituída por nenhuma das outras práticas. Este ponto é importante, pois constitui um erro empirista e idealista dizer que os conhecimentos científicos são o produto da prática social em geral, ou na prática política e econômica. Se nos contentarmos em falar da prática em geral, ou se falarmos somente da prática econômica e da prática política sem mencionar a prática teórica com tal, alimentaremos a ideia de que as práticas não-científicas produzem por si mesmas, espontaneamente, o equivalente à prática científica, e descuidaremos o caráter e a função insubstituíveis da prática científica (Idem, p. 24).

Esta distinção realizada por Althusser busca eliminar, dentre outros equívocos, o erro empirista que confunde a prática científica como a mera análise imediata dos objetos imediatos ou o mero domínio técnico destes. Mesmo nas ciências físicas e da natureza, a compreensão de um sistema teórico empreende a necessidade e uma análise que foge da simples imediaticidade, da simples observação dos objetos. Por exemplo: só foi possível a constituição da teoria evolucionista através da capacidade técnica-teórica da sistematização, contraposição e confrontação de conceitos e conhecimentos, sistematização essa que não pode ser realizada através da simples observação imediata dos objetos em análise: animais e plantas. Não é possível olhar um felino e, por esse mero exercício extrair uma teoria evolucionista. Para tanto, foi preciso contrapor e

confrontar através de um processo metodológico rigoroso uma série de dados, conceitos presentes na genética, na morfologia, na anatomia, ecologia, etc, entre outros sistemas, a partir de uma problemática própria. Tais teorias (morfologia, anatomia, genética, ecologia, etc) representam a Generalidade I, os sistemas teóricos já-presentes e de onde parte a investigação, problematização e confrontação dos conteúdos técnicos e teóricos presente nelas. Tal processo investigativo é o que constitui a Generalidade II e o resultado desse processo, a teoria evolucionista, a Generalidade III. Tal procedimento vale para as ciências sociais também, afinal, a simples prática objetiva dos indivíduos em meio a práticas políticas, econômicas e ideológicas não revela aos homens o conhecimento verdadeiro das estruturas que compõem o campo onde estes são objetivados, tais como as estruturas políticas e econômicas. Não é possível, por exemplo, olhar para o trabalhador e desse exercício desenvolver uma teoria do valor-trabalho.

O conhecimento do *mecanismo* das estruturas econômica e política só pode ser o resultado de outra prática, distinta da prática econômica ou política imediatas, a prática científica – da mesma maneira que o conhecimento das leis da natureza não pode ser o produto da simples prática técnica e da percepção, as quais não fornecem mais do que observações empíricas e receitas técnicas, mas é, ao contrário, o produto de práticas específicas, distintas destas práticas imediatas, as práticas científicas” (Idem, pp. 34-33, grifo do autor)

A mera experiência cotidiana não produz espontaneamente a ciência. A ciência, pelo contrário, é uma atividade que embora esteja organicamente ligada a outras práticas, para ser realizada precisa ir para além do imediato das práticas cotidianas. Ela é realizada através de um processo de abstração que necessita do distanciamento com o posto pelo imediato. Ela se faz por uma prática específica que constrói relações entre objetos e fenômenos. Um mesmo fenômeno pode ser constituído de diversos elementos distintos que não são observáveis ao mero olhar destituído de uma prática específica, neste caso, científica. Por exemplo: analisar os problemas que desencadeiam condições de extrema desigualdade econômica e social não é possível sem se ter uma noção orgânica e ampla das relações que estão por trás de tal desigualdade: os elementos que asseguram o *status* dos que detêm a riqueza, os elementos que limitam a ascensão dos mais pobres, a existência (ou não) de políticas sociais para o combate à pobreza, a

forma como tais questões foram analisadas e colocadas em prática numa formação social em análise, a composição dos diversos grupos políticos conservadores, progressistas e de esquerda nas instituições políticas de tomada de decisão, a forma como a produção e distribuição da riqueza socialmente criada é distribuída, a relação desse último ponto com os fundamentos do modo de produção dominante em tal terreno, etc. Eis o erro de explicar a pobreza de alguém pela mera incapacidade individual, afinal, os problemas geradores da desigualdade tem outras determinações para além do indivíduo. Daí que a meritocracia não pode ser compreendida como uma prática científica/teórica, mas meramente ideológica, pois não estabelece as relações exteriores às quais os indivíduos estão submetidos e que só podem ser compreendidas através de uma análise estrutural, a análise dos elementos que se entrecruzam e desembocam num mesmo fenómeno, ou seja, através de uma prática científica. Assim sendo, ela parte de uma prática ideológica, mas não supera essa condição. Ela permanece no concreto-realidade e é incapaz, por seus próprios pressupostos, atingir o concreto-de-pensamento.

Esclarecido a premissa de que a prática científica é distinta de outras práticas sociais, pode-se fazer a seguinte questão: a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma prática científica? A resposta é: embora sejam apropriados elementos teóricos na sua realização, não se pode afirmar que ela nasce e se constitui a partir de um interesse primordialmente científico. A POT é uma prática teórico-ideológica subordinada a uma prática econômica. Ela assume elementos teóricos não com o objetivo último de produzir uma prática teórica/científica, mas de se apropriar de elementos teóricos para organizar relações de produção atendendo à produção e reprodução das condições que permitem o controle da força de trabalho diante da acumulação de capital. Ou seja, opera uma função ideológica que interpela os indivíduos de forma a intervir no plano comportamental no interior da organização contribuindo para condições que permitam conduzir a forma de organização da força de trabalho no conjunto das relações de produção. A POT se constitui sobre uma questão de ordem econômica: como se utilizar de saberes, técnicas e conceitos para gerenciar os indivíduos como recursos psicossociológicos à disposição de organizações? O ponto de partida é ideológico. Isso compromete o fundamento metodológico da POT, pois subordina as teorias a uma apropriação num contexto de domínio, de poder sobre a força de trabalho. As “teorias”

por ela utilizadas ocupam o lugar de “meio”, e não de fim. Ou seja, ela está condicionada por uma prática econômica que, a rigor, privilegia interesses de classe. E mais: por uma prática econômica em meio a relações de produção específicas. As superações e avanços da intervenção da POT no plano teórico estão sempre subordinados a formas mais acabadas de organizar psicossociologicamente a força de trabalho em meio às mudanças presentes nas forças produtivas, ou seja, sempre determinada por um pressuposto que em sua origem e fim é econômico e privilegia a reprodução das relações econômicas e de subordinação entre classes. Ela interpela os sujeitos a agirem, a tomarem uma conduta, interpelando para que sejam e ajam de determinada forma. Isso num contexto de distribuição desigual dos recursos materiais-ideológicos: o interior de uma organização onde relações de produção são organizadas através divisão de classes. Lugar onde os especialistas a serviço da gerência ocupam funções enunciadoras e os empregados subordinados situam-se numa condição enunciada. Mesmo quando esses últimos são convidados a participarem de certas reuniões, são sempre orientados a partir de métodos e pressupostos designados pelos especialistas em questão.

Além da POT ser caracterizada como uma teoria-ideológica, ela também é organizada e realizada academicamente. Ou seja, seus agentes passam por uma formação acadêmica. Desta informação pode-se fazer a seguinte questão: qual a relação da POT com a função social ocupada pela academia em meio a uma formação social? Além disso, se a POT, como afirmado, cumpre uma função ideológica, mais precisamente teórico-ideológica, o que, na concepção de Althusser, é ideologia? Tais questões serão exploradas a seguir.

3.3 EUA, academia, ideologia e POT

A POT nasce com um caráter ideológico preciso, e não como mera coincidência do produto de uma evolução histórica do conhecimento. Portanto, cabe examinar sua função material e ideológica nas relações de produção do capitalismo durante o século XX e início do XXI tendo os EUA como epicentro. Após elucidar estes pressupostos, voltar-se-á esforços para avaliar tal caráter ideológico a partir da

problemática marxista de classes sociais e da unidade entre relações de produção e forças produtivas. Feito isso, ter-se-á a base na qual a POT será analisada no último capítulo em sua especificidade dentro do quadro supracitado, enfatizando-se a forma da sua apropriação no campo das teorias comportamentais, sua aproximação com as teorias gerenciais e os desdobramentos ideológicos dessa relação.

Tem-se um dado: a formação de quadros da POT sempre se realiza a partir de formação acadêmica. Associado a esse dado, temos outro: no caso de uma prática teórico-ideológica determinada por uma prática específica (econômica) que privilegia interesses de classe, as ações praticadas pelos agentes da POT são sempre realizadas dentro de determinadas condições, o que leva ao fato de que suas ações acadêmicas são sempre interpeladas por um conjunto de diretrizes *já-presentes* no momento em que o sujeito acadêmico adentra essa estrutura. É preciso definir essa relação para afirmar que as ações e os pressupostos em que se realiza a demarcação das prioridades pelos agentes da academia não brotam do nada: as escolhas são feitas a partir de pressupostos que são de caráter social, portanto, são permeadas por elementos que estão para fora da própria academia, mesmo esta exercendo uma força específica na sua forma de interpelação. A definição das prioridades em cada um dos campos acadêmicos, a forma da apropriação social dos resultados das pesquisas e os interesses por trás dos usos sociais da prática teórico-ideológica não são concebidos naturalmente. A institucionalização dos diversos campos acadêmicos passa por crivos que podem, por sua vez, ser de caráter extra-acadêmico. Ao ser organizada institucionalmente, a POT sofre efeito de tais condições. E mais: a academia, na forma de suas instituições e agentes, a partir do momento em que passou a ocupar um espaço de prestígio socialmente legitimado, começou a oferecer certas diretrizes sociais que passaram a interpelar os indivíduos a partir de seus critérios e conteúdos ao oferecerem, dentro da sua especificidade, repostas e caminhos a determinadas questões as quais se projeta.

Isso posto, pode-se dizer que a(s) ideologia(s) estão presentes nas instituições científicas e nas problemáticas de seus partícipes, seja qual for o caráter dessa ideologia. Ao mesmo tempo, tais instituições exercem força ideológica. Contudo, seria tacanho afirmar que o peso da ideologia do movimento estudantil e o da gerencialista³⁷ têm a mesma dimensão na constituição da POT, por exemplo. Por ser uma teoria ideológica

³⁷ O caráter de tal ideologia será explorada neste trabalho.

apropriada no campo das relações de produção e de trabalho, ela incorpora ideologias e práticas ideológicas que estão diretamente ligadas a relações que exercem maior interpelação sobre a POT. Esta condição leva a outro ponto: por tratar-se de um campo que interfere nas relações de produção num modo de produção classista, opera uma função ideológica de classe nesse terreno.

3.4 POT e Ideologia

Para desenvolver o tema, serão apresentadas delimitações mais precisas no caso específico da operação ideológica³⁸ desempenhada pela POT. Mas, por ora, o primeiro aspecto da concepção de ideologia que ter-se-á em mente é de caráter geral: ideologia como uma relação imaginária com as relações reais sob as quais vivem os indivíduos (Cf. ALTHUSSER, 1999, p. 203). Trata-se de um conjunto de referenciais que orientam as ações sociais dos indivíduos e que atribui a sua relação com suas condições reais de existência um *caráter significante*. Essa tese geral pode ser submetida ao exame empírico em diversos contextos. Como o objeto central desta pesquisa é a Psicologia Organizacional e do Trabalho, tal tese geral será utilizada para a análise do caráter ideológico de tal campo científico e de seus desdobramentos³⁹.

Mais um elemento fundamental precisa ser elucidado. Esse caráter significante que opera a relação dos sujeitos com o mundo é anterior à existência destes. Além disso,

³⁸É preciso esclarecer que existe um número significativo de concepções acerca do conceito ideologia dentre as quais podem ser mencionadas: a produção de significados; valor e signos que permeiam a vida social; conjunto de ideias características de um grupo ou classe social; ideias que contribuem para a legitimação de determinado poder político; falsas ideias; comunicação distorcida; algo que confere certa posição a um sujeito, pensamento que constitui uma identidade; ilusão socialmente necessária; relação entre discurso e poder; os referenciais sob os quais os indivíduos entendem o seu mundo; conjunto de crenças que orientam a ação; processo no qual a vida social é naturalizada (Cf. EAGLETON, 1997), representação imaginária da relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência (ALTHUSSER, 1999). Tais distinções podem ser realizadas num plano descritivo. Contudo, diferentes ideologias podem se intercruzar ou partilhar elementos em comum. Mesmo sendo ampla a gama de concepções sobre tal objeto, é preciso delimitar a abordagem que será tomada na análise do caráter ideológico da POT.

³⁹ É importante afirmar que os campos acadêmicos institucionalizados exerceram força ideológica para além dos muros acadêmicos. No caso da POT, por exemplo, como será visto, alguns princípios são instrumentalizados e popularizados por palestrantes, livros de motivação voltados ao trabalho, em expressões utilizadas em propagandas, entre outros contextos, ou seja, para além dos muros da instituição acadêmica, ou seja, gerando efeitos nas *relações sociais* de produção. Aliás, a força de uma ideologia pode ser mensurável a partir da dimensão com a qual seus princípios norteiam as ações e comportamentos. Nesse caso, não se trata de uma prática científica, mas de apropriação discursiva de elementos desenvolvidos por teorias ideológicas da POT.

as ideologias já-presentes no momento em que os indivíduos passam a se reconhecer e a serem interpelados enquanto sujeitos, são determinadas pelas condições reais sob a qual estão subordinados a serem, a existirem. Existência permeada por elementos significantes que, por sua vez, são condicionados e fazem sentido por meio de um conjunto de relações sociais presente no todo social. Isso não significa que durante a existência dos indivíduos os elementos significantes que os orientam na relação imaginária com suas existências reais permaneçam os mesmos que os incorporados durante o início de suas vidas enquanto sujeitos. Contradições e novas correlações de força entre classes e grupos sociais podem fazer emergir mudanças sociais progressistas, conservadoras ou revolucionárias, por exemplo. Momentos de crise social e/ou irrupção podem trazer à tona modificações no plano das ideologias, que podem ser extintas, mantidas, complexificadas ou intensificadas durante o processo histórico. Essas mudanças ideológicas interpeladoras passam a constituir os sujeitos sob novas condições. Tais novas condições conduzirão a outros questionamentos. Portanto, mantem-se o pressuposto de que as ideologias são determinadas pelas condições reais de existência a partir da qual os indivíduos se interpelam enquanto sujeitos.

Outro ponto fulcral para as pressupostos sob os quais será analisado o caráter ideológico da POT é a relação entre sujeito (unidade empírica, o ser ideológico) e Ideologia (a representação imaginária do sujeito com suas relações reais). Em seguida, pretende-se apresentar como a POT realiza, em sua especificidade, uma função ideológica (teórico-ideológica) de caráter classista no campo das relações de produção.

A discussão será iniciada por este ponto fundamental: a relação entre *sujeito* e *ideologia*. Uma afirmação fundamental para compreender tal relação é a seguinte: que os indivíduos se reconheçam como *sujeitos* é a pré-condição basilar sob a qual operam as ideologias. E mais: “os sujeitos existem e são constituídos apenas em relações sociais efetivas” (PINHEIRO, 1997). Estas duas afirmações conduzem a uma terceira: o fato de que o caráter do *ser-sujeito* a partir do qual os indivíduos realizam suas relações com suas existências reais é, por essência, ideológico.

Ser *sujeito* implica em assumir uma *relação objetiva* no seu contexto de existência. Contudo, a relação objetiva, não é constituída em abstrato, mas pelas suas condições reais de existência. E como já mencionado através da concepção de Althusser sobre ideologia, a relação objetiva do sujeito e suas relações reais de existência é

sempre mediada por uma relação imaginária, seja essa relação de caráter religioso, moral, jurídico, político, econômico, entre outros.

Além disso, a ideologia leva o indivíduo a conduzir suas práticas como se tais fossem “espontâneas” ou “naturais”. Sobre esta relação, Althusser afirma:

[...] a categoria sujeito só é constitutiva de toda ideologia enquanto esta tem por função (que a define) “constituir” os sujeitos concretos (como você e eu). É nesse jogo de dupla constituição que se efetua o funcionamento de toda ideologia, sendo que a ideologia nada é além de seu funcionamento através das formas materiais da existência desse funcionamento (ALTHUSSER, 1999, p. 210).

Do que foi exposto, é possível afirmar que uma prática pode ser caracterizada como ideológica quando interpela o indivíduo enquanto *sujeito a ser*, mesmo que de forma inconsciente. Aliás, na maior parte do tempo a ideologia interpela os *sujeitos a serem* sem que estes se deem conta disso. A condição para a efetivação dessa relação é iniciada desde o momento em que um indivíduo vem ao mundo e recebe um nome que, nas relações sociais, irá caracterizá-lo como sujeito e como se reconhecerá frente ao mundo. Antes mesmo de reconhecer-se como sujeito, os pais de uma criança (novo sujeito) já a tratam como tal. Esse é João. A rigor, os pais de João, ao pensarem no nome e relacioná-lo ao filho antes mesmo do nascimento, já esperam e preparam o terreno para que João constitua-se como um *sujeito*. Os indivíduos *já-sujeitos* aos quais João é apresentado tratá-lo-ão como sujeito-João. A simples afirmação “Oi, João”, já revela este trato. Condicionado por tais relações, João, inevitavelmente, passará a se reconhecer como “*sou* João”. *Ser* é sempre *ser* diante de condições de existência em que esse indivíduo é interpelado a *ser*. Alguém que nasça numa família de cristãos dificilmente será interpelado para *ser* Muçulmano e vice-versa⁴⁰. O nascimento da criança já se dá através de uma ideologia familiar⁴¹: João será um sujeito que se enxergará como filho e será interpelado a realizar práticas que implicam em ser um

⁴⁰ Que em determinado momento este indivíduo mude de religião e passe a se reconhecer como *sendo* de outra religião ou de nenhuma, não muda o caráter da relação entre *sujeito* e *ideologia*. Esta suposta mudança também é desdobrada por uma relação ideológica de *ser*. O que muda é a referência pela qual o indivíduo passa a se identificar enquanto *sujeito*. Certas ideologias operam disputas.

⁴¹ Obviamente que, embora seja levado a *ser* algo por meio dos valores transmitidos pela família, o sujeito pode mudar de referência imaginárias com sua condição de existência e a reconhecer-se como sujeito a partir de novos referenciais com os quais se depara no decorrer da vida.

sujeito familiar⁴². Ao adentrar no universo escolar, João será interpelado com o *sujeito* escolar, que dará condições para que, futuramente seja um *sujeito* trabalhador. Portanto, João constituir-se-á sujeito a partir das interpelações ideológicas pelas quais passará durante sua existência e que, por sua vez, constituirão os significados orientadores da sua relação com o mundo. Por vezes, pode entrar em conflitos ideológicos, dadas às contradições e os limites das ideologias, mas sempre se interpelará como *sujeito* a partir de ideologias. Portanto, é possível notar que as condições sob as quais os indivíduos nascem, de antemão, já prepara os indivíduos para que sejam interpelados como sujeitos pelas ideologias. Em sociedade menos complexas o jogo de interpelação ideológica é, conseqüentemente, menos complexo dado que há mais precedentes maior número de interpelações ideológicas. Dessa condição Althusser afirma que os indivíduos são *sempre-já sujeitos* (Idem). O que varia são as condições e as respectivas forças ideológicas que os interpelam.

É relevante afirmar que um *sujeito* pode agir, dependendo do contexto, contra os pressupostos de uma determinada ideologia. Isso porque esta última pode sub-reproduzir uma ideologia secundária e/ou contrária (Idem). A ideologia liberal-iluminista contra a ideologia do direito divino do monarca, por exemplo. Entretanto, quando assim o faz, também está orientado a partir de uma prática diferente, mas que é também ideológica. Permanece o fato de que os sujeitos, independente da ideologia que constitua significado e que se realiza numa prática, são interpelados *como sujeitos*.

Toda ideologia, por sua vez, apoia-se num centro-referência onde orbitam as práticas nas e pelas quais se materializa a ideologia. Esse centro, segundo a concepção de Althusser, ocupa o lugar de um *Sujeito* que procura interpelar os *sujeitos* (os indivíduos propriamente ditos). O *Sujeito* assume diferentes formas:

Na moral, a relação especular é a do *Sujeito* (o Dever) com os sujeitos (as consciências morais); na ideologia jurídica, a relação especular é a do *Sujeito* (a Justiça), com os sujeitos (homens livres e iguais); na ideologia política, a relação especular é o *Sujeito* (variável...: a Pátria, o Interesse Nacional ou Geral, o Progresso, a Revolução) como sujeitos (os membros das organizações políticas, os eleitores, os militantes) (ALTHUSSER, 1999, p. 220).

⁴² As formas históricas de como se constituem os *sujeitos* variam. Mas permanece o fato que todo *sujeito* sempre realiza um processo de orientação diante do seu contexto a partir de formas interrelativas ideológicas.

Entretanto, o Sujeito, em um contexto social organizado hierarquicamente, precisa ser incorporado em sujeito(s) como depositário(s) da palavra do próprio Sujeito. O padre, por exemplo, é o sujeito que assume a palavra do Sujeito (Deus cristão) e pela qual interpela outros sujeitos (os fiéis) em relações religiosas. Ou seja, o padre está numa relação de *enunciado* diante do Cristianismo, mas numa relação de *enunciante* diante dos fiéis. O(s) professor(es) é o sujeito que incorpora o Sujeito (Educação) e pelo qual interpela aos demais sujeitos (alunos) em relações de educação, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho incorpora o papel de porta voz do Sujeito (Psicologia Organizacional e do Trabalho) e interpela os trabalhadores enquanto sujeitos psicossociais nas relações de trabalho, ou seja detentores de comportamentos psicológicos que, dentro desse quadro interpelador, devem ser conduzidos e gerenciados no contexto organizacional. Isso traz à tona uma questão que será abordada posteriormente: que os *sujeitos* interpelados pelo *Sujeito*, ao ocuparem diferentes lugares hierárquicos na relação com tal ideologia, assumem diferentes níveis de práticas: umas mais ativas, outras mais passivas. Contudo, embora a palavra do *Sujeito* seja incorporada e disseminada por porta-vozes (*sujeitos-enunciantes*) (PINHEIRO, 1997), o inquietante da ideologia é a não-necessidade da presença física do porta-voz para que os *sujeitos* realizem ações orientadas por significados ideológicos interpeladores. A dimensão da força da ideologia, aliás, pode ser detectada quando seu significados e referências, ao serem acionados pelos sujeitos, não precisem, necessariamente, de um “vigia” ou a presença física de um “porta-voz” diante desses sujeitos (Idem).

A relação especular entre o *sujeito* (indivíduo unidade empírica) e *Sujeito* (ideologia) se efetiva em um duplo aspecto: um simples e outro complexo. Simples “porque o princípio do efeito ideológico é simples: reconhecimento, submetimento, garantia, - tudo isso centralizado no *submetimento*. A ideologia “leva na conversa” os indivíduos sempre-já sujeitos” (Idem, p. 221, grifo do autor). Complexa porque “cada sujeito [eu e você] pode estar submetido a várias ideologias relativamente independentes” (Idem, p. 221). Somada a essa complexidade, pode-se ainda mencionar que em cada categoria de ideologia pode haver sub-categorias (Política de esquerda: anarquista, comunista, social democrata; Religiosa: neopentecostal, muçulmana, anglicana, entre outras).

Esclarecido tais aspectos, é possível sublinhar outro ponto elementar: que a *ideologia* se realiza em e por meio de práticas, portanto, tem uma existência material. Mesmo as ideologias que partem de aspectos metafísicos existem e se realizam por meio de práticas: rezar, pedir perdão pelo pecado cometido, cantar uma canção para louvar um ser considerado divino, pensar internamente se o Senhor consentiria ou não com uma determinada decisão, etc. Embora pareça tautológico afirmar, toda prática é efetivada pelos sujeitos interpelados a praticá-la. Se a existência da ideologia se realiza por meio de práticas, a sua existência é, portanto, material. Em relação ao significado de materialidade da ideologia, Jair Pinheiro (1997), aponta três formas que a constituem: 1) *atos e práticas materiais* dos sujeitos; 2) *rituais materiais* necessários à normatização das atividades de cada um dos; 3) *aparelhos ideológicos* que, por sua vez, refere-se aos recursos materiais e a forma como estão organizadas as ideologias.

O sujeito que exerce uma prática orientada por uma ideologia, “participa de certas práticas regulamentadas que são as do aparelho ideológico do qual “dependem” as ideias que ele escolheu livremente com toda consciência, enquanto sujeito” (Idem, p. 207). Crer que a escolha do sujeito que executa tal prática se deu de forma “livre”, não-arbitrária e sem determinação exterior é a representação ideológica da própria ideologia. Tal representação é “obrigada a reconhecer que todo sujeito dotado de uma consciência e acreditando nas ideias que sua consciência lhe inspira ou aceita livremente, deve “*agir segundo suas ideias*”, portanto, deve inscrever nos atos de sua prática material suas próprias ideias de sujeito livre” (Idem, p. 207).

Até aqui temos as seguintes conjecturas acerca da relação entre sujeito e ideologia: 1) ideologia é uma relação imaginária das relações reais sob as quais vivem os indivíduos (*sempre-já sujeitos*) e a partir da qual se objetivam diante do mundo; 2) toda ideologia interpela os indivíduos como *sujeitos*; 3) uma ideologia parte de um centro no qual orbitam suas práticas e significados. Centro este compreendido como Sujeito, seja Moral, Religioso, Político, Estético, entre outros, que, por sua vez, interpela os sujeitos (morais, religiosos, políticos, estéticos); 4) toda ideologia se realiza através de práticas de *sujeitos* e de uma *existência material*. É preciso reiterar que as formulações sobre ideologia até aqui apresentadas são gerais. A análise de como as ideologias se efetivam na realidade carece de investigação específica. Outro ponto

importante de ser demarcado: diferentes objetos empíricos da ideologia podem se entrecruzar e, por vezes, apresentarem elementos em comum.

Voltando-se ao objeto de investigação particular deste trabalho, pode-se, dentro do que foi apresentado, afirmar que a POT se tornou uma teoria ideológica porque: a) interpela os indivíduos que trabalham como *sujeitos* psicológicos, psicofísicos e/ou psicossociais; b) compreende uma relação imaginária ao atribuir significados e diretrizes aos sujeitos e aos porta-vozes a ela subsumidos na tentativa de orientá-los objetivamente estimulando nestes determinados comportamentos no conjuntos das relações de produção capitalista; c) a partir e por meio dessa atribuição de significados, aponta diretrizes a serem *praticadas* pelos agentes da organização no âmbito psicossocial; d) a POT em sua forma institucionalizada passou a ocupar o lugar de um Sujeito cujo porta-voz central é o Psicólogo Organizacional e do Trabalho⁴³. Estes *sujeitos* estão numa relação *enunciada* diante da POT, mas *enunciante* diante dos empregados que são levados a se orientarem diante das premissas postas pelos POTs; e) é uma ideologia que se realiza por meio de práticas e que tem uma existência material e; f) se realiza através de instituições acadêmicas.

Como já foi mencionado em parte, a POT entrecruza, em certa medida, com outras ideologias tais como Racionalista, Gerencialista, Cientificista, Econômica. Contudo, no século XX a POT, em sua forma embrionária, passou a ganhar uma dimensão ideológica que opera uma função específica: interpelar os indivíduos que trabalham como recursos humanos-econômicos dotados de uma dimensão psicológica e psicossocial. E mais: os Psicólogos do Trabalho, ao observarem o fato de que os trabalhadores, enquanto sujeitos, se identificavam *sendo* explorados e *não-sendo* ouvidos enquanto *sujeitos da fala* pela organização (o que, dependendo das circunstâncias tornava-se estímulo para movimentos trabalhistas), passaram a se debruçar numa investigação sobre o *sujeito-psicológico* que trabalha numa instituição com missão de agir sobre essa lacuna. Essa descoberta pode parecer simples, mas operou uma função ideológica com efeitos concretos nas relações de trabalho, como será visto mais adiante.

⁴³ Como será visto adiante, foram somados aos Psicólogos do Trabalho enquanto porta-vozes da POT, indivíduos que escrevem livros ou realizam palestras de motivação profissional. A prática destes últimos foi um desdobramento da popularização da ideologia psicológica-motivacional-para o trabalho.

Além disso, já que a intervenção da POT há de ser examinada sob a problemática das relações de produção desenvolvida por Marx (2012), ainda são necessários alguns esclarecimentos para ancorá-la em tal especificidade. Ou seja, quais são as forças sociais que levam a constituir significados para ações e comportamentos que os sujeitos envolvidos nas relações de produção são interpelados a exercer. Que condicionantes sociais objetivos estão por trás da disputa de classes no campo ideológico? Não sendo natural a objetividade e os significados a partir dos quais os sujeitos são interpelados a agirem, como, no plano da correlação de classes, se realiza disputa pelas forças sociais que exercem força ideológica que orientam os indivíduos a agirem uma determinada maneira?

Entre os pontos 1 e 4⁴⁴ mencionados anteriormente acerca da relação entre sujeito e ideologia, a forma como a ideologia se efetiva segue o mesmo princípio entre todos os sujeitos. Entretanto, a igualdade para por aí. A hierarquia social que organiza uma ideologia atribui aos sujeitos por ela interpelados diferentes níveis de objetividade, subjetividade e recursos materiais ideológicos. Como já mencionado, por exemplo, um pastor de igreja e um membro, embora sejam interpelados por um mesmo Sujeito ideológico, materializam diferentes níveis da prática ideológica em questão: o membro está muito mais numa condição de subordinação do que ordenação, embora ambos estejam submetidos à mesma Ideologia. Além disso, num aparelho ideológico, a posse dos recursos materiais, bem como o controle desses recursos, é distribuída desigualmente entre os agentes presentes em tal aparelho. E mais: a distribuição dos recursos materiais que possibilitam a definição de posições é desigual, pois favorece aqueles que ocupam ações e espaços mais enunciantes do que enunciadas (PINHEIRO, 1997). Por exemplo: no quadro da distribuição desigual dos recursos ideológicos presente nas relações de trabalho, o trabalhadores pouco qualificados estão numa posição em que estão condicionados a serem mais enunciados do que enunciantes. Ao seu turno, numa relação de trabalho com agentes tidos como “especializados” para cargos de chefia, tais sujeitos operam uma prática enunciante em relação aos primeiros. Além disso, no interior das instituições privadas, os capitalistas ou o corpo de diretores de uma empresa a serviço daqueles é quem tem a sua disposição o poder de nomeação dos *sujeitos enunciantes*, depositários da ideologia gerencial que organiza as relações de

⁴⁴ Final da página 104.

produção. Conforme Jair Pinheiro (Idem), esta desigualdade opera uma força contrangedora entre os sujeitos enunciados. Por conta dessa desigualdade, uma ação de resistência por parte destes frente ao contexto da força contrangedora e ao espaço hierárquico desigual-inferior que ocupam, tende a fazer com que pareça mais sensato adaptar-se. A condição de sujeição/contraposição dependerá do encadeamento de forças entre os envolvidos, incluindo a disputa ideológica.

Num aparelho ideológico, o lugar ocupado pelos diferentes agentes e suas respectivas práticas e a diferente distribuição de seus recursos materiais, portanto, eliminam qualquer pretensa ideia de igualdade no campo de correlação de força entre os agentes. Assim também é com a POT. Pode-se questionar: a quem é atribuída a tarefa de apontar diretrizes de como lidar com os elementos e efeitos psicológicos e psicossociais que as relações de trabalho exercem sobre os envolvidos? A quem é direcionada essa questão já responde, em parte, a pergunta acima e também revela quem são os *sujeitos* da prática *enunciante*, ou seja, aquele que é interpelado para apontar as causas e os remédios contra os supostos “desajustes” psicossociais no interior da organização. No entanto, as práticas do sujeito enunciante nesse contexto também estão balizadas pela posição que ocupa: pensar os empregados como recursos humanos – sujeitos psicossociais – cuja prática profissional tem como objetivo último produzir mais-valia. Ou seja, a sua prática está interpelada a contribuir para o funcionamento das relações de produção num modo de produção classista. Sendo assim, a POT, embora entrecruze com a Ideologia Econômica-Gerencialista, está subordinada-entrecruzada a esta. Ambas partem de um pressuposto em comum: os sujeitos que trabalham como recursos *humanos-produtivos* subordinados a uma relação de produção. Ou seja, contrangidas pelas estruturas das relações de produção e por um cálculo que, em última instância é econômico e classista. Suas práticas estão subordinadas à organização material e ao caráter das práticas dos sujeitos num aparelho privado que, por sua vez, é propriedade de uma pessoa ou grupo de pessoas e está sob controle dos seus proprietários diretos ou dos seus representantes, seus *managers*. Essa determinação material é fundamental para a compreensão de como os *sujeitos* e a própria ideologia que orienta as práticas destes não se dão em abstrato. Se, de acordo com os pressupostos apontados, “toda instituição antes de sofrer os efeitos das determinações materiais resulta delas”, só é possível uma referência à categoria *sujeito* examinando “tais

determinações detidamente em seu processo de constituição e de recrutamento dos indivíduos como sujeitos”. Portanto, o “jogo de dominação política que o discurso revela não pode ser abolido sem abolir também a base econômica das instituições que lhe servem de suporte material” (Idem, p. 154). Desse modo, os POTs⁴⁵ enquanto *sujeitos* e suas respectivas *práticas ideológicas* devem, segundo a proposta apresentada, ser analisados como resultado e parte das determinações materiais presentes na instituição em que estão ocupados.

As intervenções dos POTs em empresas privadas, mesmo quando bem intencionadas, são operadas para o gerenciamento dos trabalhadores cuja força de trabalho está subordinada à valorização do capital, seja de forma direta ou indireta. As formas amenizadoras dos efeitos conflituosos entre capital e trabalho no campo da psicossociologia, servem, em última instância, para a manutenção das condições que permitam a relação econômica de exploração. Aliás, não é razoável dizer que os POTs, ao realizarem cotidianamente sua prática, estão mal-intencionados. Pelo contrário. A força da ideologia reside precisamente em que pratiquem suas ações considerando que seu trabalho é bem intencionado. Assim, o que está em jogo nessa análise não é a moral por trás da crença na boa intencionalidade das práticas dos seus representantes, e sim os principais efeitos ideopolíticos da intervenção da POT nas relações de produção durante o século XX e início do XXI tendo o EUA como referência e a problemática das classes sociais como premissa.

Nesse momento crê-se que já haja condições de apresentar um entrecruzamento da POT enquanto Sujeito ideológico no sentido exposto anteriormente e a relação de dominação entre classes sociais. A relação entre *sujeito* e *ideologia* proposta nas demarcações antecedentes busca apresentar a forma como a ideologia opera no nível dos sujeitos e sua relação fundamental com estes. O que segue a partir daqui é a apresentação de como a POT foi e é constrangida por uma determinação econômica classista, ou seja, a forma como seu fundamento ideológico (relação entre *sujeito* e *ideologia*) foi e é subsumido por tal determinação.

O modo de produção dominante, ao organizar todo o conjunto produtivo de uma formação social, todos os seus agentes, independente da classe a qual pertencem,

⁴⁵ Quando a abreviação vier na forma “POTs” estará se referindo aos “Psicólogos Organizacionais e do Trabalho”. Quando vier na forma “POT” estará se referindo à “Psicologia Organizacional e do Trabalho”.

estão inseridos nessa correlação. Isso leva ao fato de que todos os sujeitos são, inevitavelmente, interpelados enquanto sujeitos econômicos por uma Ideologia econômica que, a seu turno, interpela os indivíduos como *sujeitos econômicos* cujas práticas se realizam em aparelhos econômicos: empresas, organizações.

Contudo, a distribuição e organização desigual da materialidade econômica de classe tem, como efeito, a distribuição desigual dos recursos econômicos e dos recursos materiais ideológicos entre os *sujeitos* nele presente, dada a própria constituição hierárquica das relações de produção capitalista. Os POTs (sujeitos enunciantes), e a Psicologia Organizacional e do Trabalho (teoria-ideológica), ao serem apropriados nas relações de produção foram apropriados por e a serviço do quê? De quem? Em qual contexto social? Em matéria de campo teórico, o fato de ter sido num momento social e econômico dos EUA não pode ser encarado como simples coincidência. A partir de interesses de qual classe? Os primeiros questionamentos sobre *quais são os problemas e como serão conduzidos problemas* de ordem psicossocial nas empresas foram e continuam sendo desenvolvidos e conduzidos *por quem, para quê, para quem e a partir de quais interesses?* Essas perguntas podem parecer simples, mas revelam elementos basilares. Como visto em capítulo anterior, não é possível afirmar que o desenvolvimento das técnicas, conteúdos, métodos e teorias trazidos à tona através da Psicologia nasceram no capitalismo. Contudo, a POT nasce a partir da correlação de forças entre classes e orientadas para as práticas sociais no campo das relações de produção. Como visto nos capítulos anteriores, sua razão de ser esteve orientada para responder e a agir sobre questões psicossociais que foram sendo identificadas no interior das organizações e orientadas a partir dos interesses da classe dominante (inicialmente, pela burguesia industrial). A POT ganha caráter institucional no campo científico no final do século XIX, todavia nasce com esse aspecto ideológico interpelador diretamente ligado a interesse da classe dominante: desenvolver estratégias contra a resistência dos trabalhadores e meios para redimensionar a mais-valia relativa a partir de estudos psicofísicos, da intervenção nas dinâmicas de grupo evitando relações informais que prejudicassem o processo de exploração da força de trabalho.

Posto isso, é preciso fazer mais uma demarcação: embora existam diferentes categorias de ideologias que orientam as ações sociais dos sujeitos, não se deve colocá-las todas num mesmo patamar. Numa formação social cuja estrutura socioeconômica é

organizada em torno do modo de produção capitalista, o econômico exerce determinação em última instância, portanto, determinação também ideológica, já que interpela os sujeitos a agirem nas relações de produção de acordo com determinadas condições e significações. Um sujeito pode ou não ser adepto a uma religião, pode ou não ser ativista em torno de algum movimento social, pode ser ou não machista, pode ser vegetariano ou não, pode lidar com conflitos através de conciliações ou esbravejar, pode gostar de Rembrandt ou de Portinari, pode ser contra ou a favor da entrada de imigrantes em seu país, pode votar em um candidato de determinado partido nas eleições⁴⁶. Contudo, o sujeito, numa estrutura social organizada em torno do modo de produção capitalista, não pode optar por *ser* capitalista ou trabalhador, ou ainda não ocupar uma função no conjunto de relações que permeiam tal modo de produção. A sua posição, orientada e balizada pelo lugar que ocupa na hierarquia social, imprime limites à condição dos sujeitos nele presente. Os não-proprietários dos meios de produção que não se condicionam ao conjunto de relações de produção, ou vivem das esmolas que lhes dão na rua, ou sobrevivem a partir de programas sociais, ou são sustentados por alguém que está envolvido nas relações de produção. Dado que numa formação social organizada em torno do modo de produção capitalista é dividida em classes, as ideologias econômicas que orientam as ações dos indivíduos no conjunto das relações de produção são, inevitavelmente, ideologias de classe.

Agora se pode aproximar a relação desses aspectos gerais com a POT. No modo de produção capitalista, os processos concorrenciais estimulam a busca pelo incremento da mais-valia relativa⁴⁷, além da absoluta. Sendo o avanço das forças produtivas o principal elemento que produz o redimensionamento da mais-valia relativa, a estrutura social capitalista é permeada pelo alto grau de dependência de avanços técnicos. Sendo os centros acadêmicos o lugar institucionalizado que alavancam o avanço tecnológico, estes compõem um papel fundamental no desenvolvimento de

⁴⁶ Tais escolhas não são aqui tratadas como assuntos irrelevantes. A intenção é apenas contrastar com a determinação em última instância do econômico numa formação social capitalista. Lembrando que a expressão “determinante em última instância” significa que, embora o econômico exerça esta força, elementos superestruturais tem autonomia relativa, tais como: religião, ideologia jurídico-política, ideologia acerca da estrutura familiar, das relações entre gêneros, entre outras. O que leva a dizer que a ideologia também tem força determinante, mas não em última instância.

⁴⁷ A mais-valia relativa corresponde à dimensão variável da mais-valia diante de inovações técnicas das forças produtivas que permitem aumentar ou diminuir a produtividade do trabalho (MARX, 2012).

novos saberes e técnicas apropriados na e pela estrutura econômica. Tal relação é ainda mais atrelada em campos científicos cujo objeto interfere diretamente no desenvolvimento das forças produtivas, mais precisamente nos objetos e meios de produção. Assim também é com as teorias que procuram intervir nas relações de produção. Ou seja, as próprias condições de existência do modo de produção em questão fazem com que suas determinações e encaminhamentos estejam presentes em certos campos acadêmicos estratégicos. Isso porque a produção e reprodução da estrutura econômica capitalista, pela própria condição de sua existência, se realizam ao adentrar em outros espaços sociais para além do interior das organizações e empresas. É preciso criar um direito que dê suporte constrangedor-legal para tanto, é preciso que o Estado elabore e conduza projetos político-econômicos que permitam a expansão dos interesses da classe dominante a partir do pressuposto da liberdade de mercado. Também é preciso fazer crer que essa “liberdade” seja aceita mesmo entre trabalhadores. É preciso criar condições para a formação de diferentes níveis de mão de obra a ser apropriada como força de trabalho. Dessa forma, o modo de pensar capitalista e seus referenciais acabam permeando a forma social como certos produtos da academia são apropriados, tais como técnicas e teorias. Se, como foi afirmado anteriormente, a ideologia pode ser compreendida como os referenciais que orientam as ações sociais, os elementos teóricos no modo de produção capitalista sofrem determinações da ideologia econômica dominante. Esta, por sua vez, interpela os indivíduos como *sujeitos* econômicos, sejam eles enunciados ou enunciantes (porta-vozes da Ideologia).

Outro ponto relevante para se destacar acerca da relação entre POT, ideologia e classes sociais é o seguinte: dado que as forças produtivas no modo de produção capitalista só são operacionáveis a partir da submissão do conjunto dos trabalhadores a determinadas relações de produção, em determinado momento, os referenciais econômicos dominantes passaram a permear campos acadêmicos cujo objeto se incide no controle das relações de produção. Mais precisamente nas teorias-ideológicas gerenciais e comportamentais. Sendo a Psicologia um campo que intervém sobre aspectos psicológicos, emocionais e psicossociais, a aplicação de princípios dessa área do conhecimento foi apropriada a partir do seu desdobramento em POT para uso em favor dos interesses econômicos dominantes. Daí o seu caráter teórico-ideológico. Portanto, os agentes dessa área da ciência - entre outras - passaram a ser interpelados a

partir desse quadro ideológico quando o modo de produção capitalista tornou-se dominante.

Aqui é preciso voltar a uma afirmação feita anteriormente: uma mesma ideologia pode articular mais de um aspecto (religioso, moral, econômico, político, entre outros). Esse é o caso da interferência da ideologia econômica das classes dominantes no campo acadêmico: fazer as instituições científicas se tornarem também uma força social produtiva.

Na formação social em que a POT ganha sua maior dimensão, os EUA, além do controle das relações de produção, as teorias comportamentais estiveram envolvidas no âmbito do conflito de classes. A resistência e enfrentamento dos trabalhadores nas primeiras décadas do século XX e que serão mencionados posteriormente eram considerados entraves em relação ao controle da força de trabalho por parte das classes dominantes. Disto é possível afirmar que o avanço do modo de produção capitalista no EUA foi realizado em meio a dois momentos de efetiva participação de instituições científicas: o desenvolvimento técnico das forças produtivas e o desenvolvimento de teorias-ideológicas capazes de operacionalizar as relações de produção necessária àquele.

Outro ponto significativo: a relação entre estrutura, ideologia e sujeitos é oni-histórica (ALTUSSER, 1999, p. 197), pois sempre se estabelece a partir da mesma relação fundamental já exposta em momento anterior. Contudo, mesmo sendo oni-histórica no sentido de ser constitutiva dos sujeitos, a ideologia sempre se reestrutura a partir de novas correlações e condicionantes. Dentre elas, as forças desencadeadas entre grupos ou classes sociais. Cabe afirmar que as suas formas histórico-sociais é que se modificam em meio a uma série de condições e contradições.

Segundo Athusser (1999), as ideologias se precipitam no vácuo, ou seja, no vazio constitutivo do humano. As ideologias se constituem no processo histórico, mas sempre operam sobre este vazio e suas diferentes formas sempre se projetam a partir de tal condição. Numa sociedade de classes em que existem ideologias contrapostas, a disputa entre tais se dá na atribuição de sentido que os sujeitos dão a sua existência e ações e a objetivação que realizam diante da sua condição no interior dessa relação.

Além disso, embora oni-histórica, pois sempre parte de um eixo comum (atribuir significado às ações dos sujeitos), a forma como historicamente as ideologias

se efetivam sempre é determinada pelas condições e contradições reais nas quais os sujeitos são objetivados. Dentre as contradições são destacáveis os confrontos ideológicos. As ideologias não são capazes de preencher todo o sentido de existência dos indivíduos. Além disso, tais sentidos sofrem mudanças de acordo com o contexto histórico. Disso é possível afirmar que, embora as ações que envolvem os sujeitos que fazem parte das relações de produção envolvam ideologias por atribuírem significados a ação destes sujeitos, tais significados não dão conta de resolver toda a dimensão imaginária de tais sujeitos. Ou seja, “suas energias psíquicas nunca são integralmente capturadas pelos rituais de que participa” (PINHEIRO, 1997, p. 159). Como numa sociedade complexa não existe um Sentido que resolva todas as questões dos sujeitos de forma absoluta, sempre ficam lacunas no vazio sobre o qual operam as ideologias. É sobre essas lacunas que a ideologia se realiza e opera sendo ela dominante ou não, ou seja, onde as ideologias concorrentes exercem disputa. Lacunas estas que “precisam ser discursivamente preenchidas como uma necessidade da dominação ideológica” (Idem, p. 161). Os Psicólogos Industriais e os pioneiros das relações humanas, como será visto, a partir de demandas dos industriais, descobriram duas dimensões lacunares: 1) o significado que os *sujeitos-psicológicos* atribuem a suas ações e às relações no trabalho e; 2) que os trabalhadores são *sujeitos-psicossociais* que, dada esta condição, atribuem, inevitavelmente, sentido e significados às suas ações, seja de forma passiva, ativa, em sentido de apoio ou de contraposição. O movimento de enfrentamento dos trabalhadores estadunidenses no início do século XX, de modo geral, é um elemento que revela que a ideologia que domina as relações de produção e sua respectiva forma material estiveram em crise. Como é pré-condição fundamental para a existência do modo de produção capitalista que os trabalhadores estejam sob controle de relações de produção específicas, tal controle, como não é natural, precisa ser sustentado, além de materialmente, ideologicamente.

Como a concentração da pesquisa aqui apresentada se projeta na forma como a Psicologia Organizacional e do Trabalho operou e opera funções ideológicas nas relações de produção, precisa ser analisada em sua forma social, ou seja, a partir do contexto social em que ela foi desenvolvida e apropriada. Como afirmado anteriormente, o seu desenvolvimento e a consolidação de seu epicentro se deu numa formação social: Estados Unidos. Embora tenha se constituído a partir da contribuição

do pensamento científico oriundo de regiões como Inglaterra e Alemanha, foi naquele país que os delineamentos deste campo científico específico tomaram forma dominante. Foram as *Business Schools* estadunidenses que, posteriormente, ganharam o *status* de referência mundial nessa área. O momento da consolidação da POT se deu numa formação social com uma estrutura específica em que o modo de produção dominante era o capitalista, uma sociedade de classes. E mais: o desenvolvimento de pesquisas nessa área se deu num momento em que havia um projeto político-econômico que visava lançar os EUA na condição de maior potência da economia capitalista ocidental. Ações que dependem do controle da força de trabalho necessitam da criação de formas específicas de controle das relações de produção. A intervenção da POT se deu, sobretudo, a partir de e nesse campo: instrumentalizar teorias da Psicologia a fim de desenvolver diretrizes utilizáveis no gerenciamento das relações de produção tendo como foco os trabalhadores como *sujeitos-psicossociais*. Para avançar sobre a relação entre ideologia, relações de produção e a POT é preciso, de antemão, esclarecer alguns pontos acerca da *unidade do modo de produção capitalista*.

3.5 Relações de produção e POT.

Conforme será visto, se a principal interferência da POT se deu nas relações de produção, só é possível compreender as razões históricas, teórico-ideológicas políticas e econômicas da POT no início do século XX em solo estadunidense a partir da compreensão da unidade entre *forças produtivas* e *relações de produção* nesse contexto. Antes de apresentar o contexto específico do desenvolvimento embrionário da POT, se faz necessário apresentar o caráter da unidade mencionada e, posteriormente, apontar, sucintamente, o modo como ela se realiza nos EUA no início do século XX e a relação da POT com a efetivação dessa unidade.

De maneira geral, qualquer sociedade tem em si presente um *modo de produção* constituído por *relações de produção* e determinadas *forças produtivas* correspondentes àquele modo (MARX, 2012).

Numa formação social com certo nível de complexidade, podem existir mais de um *modo de produção*. Contudo, em uma formação social complexa, sempre existe um

modo de produção dominante e um ou mais *modo(s) de produção dominado(s)*.⁴⁸ É preciso sublinhar que um modo de produção ou modos de produção não são produtos a-históricos, mas se constituem a partir de relações e contradições históricas dentro da formação social correspondente, ou seja, a compreensão destes demanda uma investigação histórico-social concreta. Aqui ainda estão sendo empregadas proposições gerais.

Um modo de produção dominante exerce força determinante sobre a formação social em que ele opera. O modo de produção capitalista, sendo dominante, exerce força social aglutinadora sobre vários âmbitos sociais (educacional, ideológico, jurídico, intelectual, moral) não se resumindo a fatores meramente econômicos⁴⁹. Desse modo, a dominação efetiva-se não apenas no plano da produção em si, mas em torno de outras esferas que garantam as condições de existência e reprodução do *modo de produção capitalista*.

Para dar sequência aos pressupostos que serão apresentados, é preciso esclarecer outro elemento. O que é um *modo de produção*? “É a *unidade* entre o que Marx chama, por um lado, de Forças Produtivas e, por outro, Relações de Produção” (ALTHUSSER, 1999, p. 43). É importante ressaltar esse ponto pelo seguinte: a POT, por ter sua atuação exercida embrionariamente no campo industrial⁵⁰, dentre outros, teve e tem interferência direta nas *relações de produção* que colocam em funcionamento as *forças produtivas*.

As *forças produtivas* são formadas pelos: *agentes de produção* ou *força de trabalho*, *objetos de trabalho (matéria prima)* e *meios de produção* (objetos de trabalho [matéria prima] + instrumentos de trabalho) (Idem, 1999). Tais *forças produtivas* só podem funcionar “em e sob suas Relações de Produção. Isso leva a dizer que, com base nos *limites* das Forças Produtivas existentes, são as Relações de Produção que

⁴⁸ Por exemplo: o modo de produção feudal, em determinado momento, dado ao desenvolvimento de novas forças produtivas e de novas relações de produção, vai perdendo seu caráter de modo de produção dominante para um novo modo de produção: o capitalista. Obviamente que tal transformação não se dá de forma linear, teleológica e rápida. Ela se efetiva num processo lento, gradual e acompanhado de várias contradições e conflitos sociais entre as antigas e as novas formas de sociabilidade imprescindíveis para a execução dos modos de produção em questão e entre as classes sociais que representam cada um destes.

⁴⁹ Cf. ALTHUSSER, 1985.

⁵⁰ É preciso sublinhar que os elementos da POT não é empregável somente no plano das organizações empresariais.

desempenham o *papel determinante*” (Idem, p. 44)⁵¹. Em suma, embora o que constitua um *modo de produção* seja a unidade entre os dois elementos mencionados, as *relações de produção* é que determinam o caráter do *modo de produção*. O que varia entre esses modos são as *Relações de Produção* que organizam os agentes envolvidos, ou seja, como os indivíduos estão organizados em classes sociais (ou não) onde cada uma destas exerce uma função econômica específica (MARX, 1969). Aqui é preciso demarcar um alerta: essa distinção não quer dizer que o único fator que muda de um modo de produção a outro seja uma mera organização formal de como os indivíduos se organizam cooperativamente. Não se trata de uma questão somente técnica, mas política e ideológica com implicações em vários âmbitos da estrutura social correspondente a cada modo de produção dominante (MARX, 2012; 1978). Isto ficará mais claro no decorrer das exposições.

A atuação da POT no campo empresarial se efetiva, mais precisamente, nas *relações de produção* no sentido de organizar e gerenciar os agentes envolvidos em sua dimensão comportamental e psicossocial. Se o modo de produção capitalista organiza as *relações de produção*, conseqüentemente, exerce dominação sobre *os meios* e os agentes através dos quais estas relações são produzidas e organizadas. Isso conduz ao fato de que a POT *se efetiva sob efeito da dominação do modo de produção dominante*.

A POT, quando apropriada nas relações de produção capitalista, é utilizada como ferramenta para gerenciar trabalhadores que, por sua vez, estão submetidos à exploração da sua força de trabalho⁵². Afinal, se o comportamento ou os fatores psicossociais dos trabalhadores ficam fora de controle, podem prejudicar as condições que permitem a produção de mais-valia. É preciso esclarecer que essa percepção não estava posta *a priori*. Foram certas contradições e conflitos de classe que evidenciaram que a perda do controle psicossocial e comportamental dos trabalhadores exerce efeitos econômicos e políticos negativos às classes dominantes.

⁵¹ Grifos do autor.

⁵² O modo de produção capitalista articula as *forças produtivas* a partir de *relações de produção* orientadas em torno de um fundamento específico: “em regime capitalista, a produção de bens de uso obedece unicamente à lei do lucro, portanto, da exploração” (ALTHUSSER, 1999, p. 21). Ou seja, “A produção capitalista não é apenas produção de mercadoria, ela é essencialmente produção de mais valia” (MARX, 1975, p. 584 grifos nossos). Desse modo, as relações sociais nele presente são orientadas para colocar em operação este pressuposto fundamental: a *produção de mais valia*. Neste caso, trata-se de uma *sociedade de classes*.

Nos séculos XVIII e XIX, dada a condição a que a classe trabalhadora estava submetida em lugares como Inglaterra e Estados Unidos, os efeitos da exploração sobre tal classe se faziam perceber de forma evidente dadas às condições de vida as quais estava submetida⁵³. Quanto mais manifesto aos olhos os efeitos da exploração, mais evidente fica a contradição entre classes e maiores são as consequências psicossociais que interferem no comportamento dos trabalhadores e, como decorrência, nas relações de produção. Para esmaecer tal evidência, tal condição levou a classe dominante a dar um ar de “*humanização*” às relações de exploração, seja pela natureza dos seus interesses econômicos e pelo controle da sua hegemonia, seja pela pressão dos trabalhadores. A POT, como será demonstrado com mais precisão posteriormente, foi apropriada significativamente neste sentido: interferir nas relações de produção a partir do uso de elementos aparentemente *humanizantes*⁵⁴ nas relações de trabalho e, desta forma, contribuir para esmaecer as evidências do conflito de classe, pois:

⁵³ Trecho do texto *The great towns* presente no livro *The condition of the working class*: “A alimentação habitual do trabalhador industrial varia de acordo com seu salário. Os mais bem pagos, principalmente os operários em que cada membro da família é capaz de a ganhar alguma coisa, tem, enquanto esta situação se mantiver, uma boa alimentação: carne todos os dias e, a noite, toucinho e queijo. Mas nas famílias em que se ganha menos, só há carne no domingo ou duas, três vezes por semana e, em contrapartida, há mais batatas e mais pão; se descermos gradualmente na escala verificamos que a alimentação de origem animal se reduz a poucos pedaços de toucinho, misturados com batatas; ainda mais abaixo, ate o toucinho desaparece, só restando o queijo, o pão, a farinha de aveia e as batatas; no ultimo grau, estão os irlandeses, cujo único alimento são batatas. Em geral, com estes alimentos bebe-se um chá ralo, por vezes com um pouco de açúcar, leite ou aguardente. O chá, na Inglaterra, e mesmo na Irlanda, passa por ser uma bebida tão necessária e indispensável como o café na Alemanha, em nos lugares em que nem chá se bebe, reina a mais terrível miséria. Mas isto só nos casos em que o trabalhador tem trabalho. Se não o tem, fica completamente a mercê da sorte, e come o que lhe dão, o que mendiga, ou o que rouba. E se não tem nada, simplesmente morre de fome, como já disse anteriormente. E fácil de ver que, tanto a quantidade, como a qualidade da comida dependem do salario e que, mesmo em período de pleno trabalho, a fome reina entre os trabalhadores mais mal pagos, sobretudo quando, além disso, tem pesados encargos familiares. O número destes trabalhadores mal pagos é muito grande. Principalmente em Londres, onde a concorrência entre operários cresce na proporção direta da população, onde esta classe é muito numerosa, mas também a encontramos em todas as outras cidades. Por isso, recorre-se aí a tudo que for possível: comem-se, na falta alimento melhor, as cascas das batatas, restos de legumes, vegetais apodrecidos e apanha-se, ainda, tudo o que possa conter um átomo de algo que possa ser comível. E, quando o salario semanal acaba antes do fim de semana, acontece frequentemente que a família, nos últimos dias, já não tenha nada para comer ou tenha somente o suficiente para não morrer de fome. Evidentemente que tal modo de vida acaba contribuindo para a o aumento de doenças. Quando estas surgem, o homem, cujo trabalho sustenta a familiar e cuja atividade penosa exige mais alimentação – e, por decorrência, sucumbe primeiro - quando esse homem adocece, é então que começa a grande miséria, e só então que, de maneira espantosa, se manifesta a brutalidade com que a sociedade abandona os seus membros, precisamente quando eles mais precisam da sua ajuda” (ENGELS, 1845, sem nº de página) (tradução livre minha).

⁵⁴ Isto numa segunda fase: o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas. Na primeira fase o objeto central da apropriação de elementos da Psicologia nas relações de produção concentrava-se na dimensão psicofísica associada aos estudos de tempo-movimento de Taylor e Gilbreth.

Com a quantidade dos trabalhadores simultaneamente empregados, cresce sua resistência, e com ela, necessariamente, a pressão do capital para dominar essa resistência. A direção exercida pelo capitalista não é apenas uma função especial, derivada da natureza do processo de trabalho social e peculiar a esse processo; além disso, ela se destina a explorar um processo de trabalho social, e, por isso, tem por condição o antagonismo inevitável entre explorador e a matéria prima de sua exploração (MARX, 2012, p. 384).

Aqui tem-se outro ponto importante: o modo de produção capitalista pressupõe um elemento basilar: *meios para assegurar e legitimar, juridicamente, tecnicamente, intelectualmente e ideologicamente uma relação de dominação*. Dentre esses meios, foram desenvolvidas estratégias de gerenciamento comportamental e psicossocial embebidas de teorias psicológicas. Razão pela qual foi afirmado que os conteúdos da POT são teoria-ideológica.

A luta contra as oposições manifestadas em relação aos princípios e efeitos do modo de produção capitalista fazem parte da tentativa de recomposição da *hegemonia* das classes dominantes. Essa luta pela hegemonia manifestou-se, dentre diversos meios, também através da disseminação da crença de que não há contradição, e sim uma relação harmônica entre capital e trabalho. “Harmonizar” necessidades psicológicas dos empregados alinhando aos objetivos da lógica gerencial foi e é um objetivo fundamental buscado pela POT. Daí pode-se afirmar, novamente, que a POT nasce e se realiza não como uma prática científica, mas como uma teoria ideológica subsumida a relações econômicas e políticas de classe. Essa investida de harmonização contribuiu para esmaecer a contradição objetiva entre capital e trabalho a partir do pressuposto de que a organização não tem uma relação de antagonismo entre tais elementos. Objetivos individuais e organizacionais foram amarrados num discurso de consonância. Ou seja, interesses pessoais destes e o objetivo arquitetado pela alta administração colocados sob uma relação de pretensa harmonia. Como será visto no capítulo seguinte, essa foi e é a maior contribuição da POT, dentro do seu campo específico de atuação, para o fortalecimento da hegemonia das classes dominantes. Em relação à teoria da hegemonia no campo da luta de classes, destaca-se o pensador sardo, Antônio Gramsci.

3.6 POT e hegemonia das classes dominantes

As classes dominantes buscam manter a dominação a partir da consolidação e recomposição sob sua hegemonia por meio do controle de estruturas, instituições e agentes que ocupam lugares estratégicos nestas. Hegemonia que se constitui pelo controle do Estado e de seus respectivos aparelhos ideológicos e repressivos (ALTHUSSER, 1985) e também dos aparelhos privados de hegemonia (imprensa, partidos políticos, sindicatos, associações, movimentos sociais, escola e centros de produção científica) (GRAMSCI, 2000). A contribuição de Gramsci se destaca pela sua preocupação em dar especial atenção à forma como, em sociedades avançadas, as superestruturas presentes na *sociedade civil* ganham uma dimensão significativa no conjunto da estrutura política. Os aparelhos privados de hegemonia, em conjugação com o Estado e suas instituições, ampliaram as formas e os conteúdos das superestruturas sociais e o fortalecimento dos elementos nelas presentes no processo de constituição de consolidação de hegemonia de classe (COUTINHO, 1992). É neste contexto que a ampliação de instituições acadêmicas passa a fazer parte do conjunto de elementos superestruturais que passaram a ser apropriados para uma função específica na produção e reprodução do modo de produção dominante. E é nesse âmbito que está inserida a intervenção da POT: formas teórico-ideológicas e práticas de controle na sobre a dinâmica psicossocial existente entre os empregados.

Ainda no caso da influência das superestruturas em sociedades avançadas, Gramsci revela a importância ocupada pela disputa do domínio de diversos setores em que ocorre correlação de forças, seja direta ou indireta, dentro do que ele denomina “guerra de posição”. Dada a complexidade e a quantidade dos aparelhos estatais e privados de hegemonia, a ocupação de posições em diversos setores que passaram a compor as instituições que arranjam e organizam as formações sociais avançadas passou a exercer um papel fundamental na disputa por espaços políticos e ideológicos.

A força societal exercida dentro dos espaços em que predomina a sociedade civil, no sentido gramsciano, contribui para o avanço no campo da teoria sobre a relação entre infra e superestrutura. Essa contribuição caracteriza-se pelo esforço em demonstrar como um processo hegemônico envolve um conjunto de elementos do plano “ético-cultural”, modos de representação e saberes que fazem parte do universo

referencial que orienta os indivíduos e medeia a relação entre estes. No caso de uma sociedade de classes, as superestruturas acabam ocupando função política e ideológica: reproduzem, em seus espaços institucionalizados e seus respectivos saberes, referenciais dominantes. Dentre esses espaços, os grandes centros acadêmicos, onde se inclui a POT, exercem um importante papel técnico, teórico e ideológico, pois são e representam um espaço socialmente prestigiado nas sociedades avançadas em termos estratégicos, pois, como afirma Dênis de Moraes, apoiado na problemática da hegemonia gramsciana, “uma direção ético-política eficiente não depende somente da força material que o poder confere. Deve ser alcançada também através de estratégias de argumentação e persuasão, ações concatenadas e interpretações convincentes sobre o quadro social” (2010, pp. 55-56).

Na concepção de Gramsci, a sociedade civil opera sua força sobre o processo de hegemonia sobretudo através dos aparelhos privados de hegemonia representados por organismos com relativa autonomia diante do Estado no sentido institucional estrito. É preciso esclarecer que a distinção entre Estado, aparelhos estatais e aparelhos privados de hegemonia nem sempre se dá através de um contraste que facilite a linha divisória entre tais âmbitos. Existem casos em que o Estado e os aparelhos privados de hegemonia estabelecem uma mesma função através de uma relação de dualidade. Por exemplo: as escolas particulares, mesmo que estejam em termos jurídicos desligadas do controle Estado, seguem currículos e conteúdos estabelecidos por uma base comum ligada a um sistema de ensino que, por sua vez, segue diretrizes do Estado. O aumento das chamadas parcerias público privadas (PPP) também revela esta relação entre Estado e instituições privadas. Também é possível mencionar que as políticas econômicas adotadas pelo Estado tem influência direta em interesses específicos entre as classes sociais no campo tido como privado. Tal relação não é constituída apenas por um viés econômico formal, pois operam influências nos encaminhamentos políticos de setores estratégicos e privilegia interesses específicos. Existe uma infinidade de relações entre os aparelhos privados de hegemonia e os do Estado, por isso, este tema é complexo⁵⁵.

⁵⁵ Aqui também é preciso demarcar que se trata de uma tese geral. A complexidade de tais relações só pode ser compreendida a luz do estudo da formação ou formações sociais e de seus respectivos contextos históricos em que tais relações se efetivam.

Gramsci, ao mencionar o princípio de hegemonia como direção intelectual e moral, assevera que tal direção também é exercida no campo das ideias e no âmbito cultural. O domínio de um grupo ou uma classe social sobre esses elementos manifesta sua força social na conquista do consenso e da consolidação de sua base social. É nesse sentido que hegemonia é compreendida como “algo que opera não apenas sobre a estrutura econômica e sobre a organização política da sociedade, mas também sobre o modo de pensar, sobre as orientações ideológicas e sobre os modos de conhecer” (GRUPPI, 1978, p. 5).

Ao ocupar o espaço social que representa o centro da racionalidade formal, os pressupostos e referenciais apontados pelos centros acadêmicos ocupam um flanco nodal numa sociedade de classes. As reflexões de Gramsci, portanto, contribuem para o avanço da ideia dialética de *Weltanschauung* (visão de mundo), sobretudo num momento em a política está perfilada por fenômenos de crise e complexidade o que, como consequência, traz à tona a necessidade de investigações científicas que explorem a relação entre Estado, aparelhos estatais e aparelhos privados de hegemonia a partir da problemática das classes sociais.

Seguindo o raciocínio mencionado anteriormente, pode-se afirmar que no modo de produção capitalista, o Estado e a sociedade civil se relacionam dialeticamente e:

(...) tem a função de conservar ou promover a base econômica, conforme os interesses da classe social fundamental. Na primeira esfera busca-se a dominação, coerção, e na segunda a hegemonia, cujas organizações privadas de consenso, gozam de relativa autonomia legal, e base material própria (LIMA, 2012, p. 101).

A partir do que foi exposto, é possível afirmar que a POT, campo presente nas instituições acadêmicas, ocupa espaço na chamada superestrutura social. Isso porque, por fazer parte do conjunto de instituições educativas-formais, opera sob encaminhamentos que contribuem para a constituição de referenciais no plano *ético-cultural* e no âmbito psicossocial e comportamental dos trabalhadores no interior das organizações e, atualmente, mesmo fora delas. Sua razão de ser, por ter seu objeto diretamente ligado à *produção e reprodução das relações de produção*, tem interesses de classe diretamente envolvidos. Trata-se de práticas cujo objeto são os efeitos dos

elementos psicossociais que as relações de trabalho exercem nos indivíduos e formas de controle sobre tais elementos como substrato que contribuiu para o controle da força de trabalho. Trabalho que, por sua vez, está assentado sob determinadas relações de produção que tem por objetivo fundamental a operação fundamental do capital: a criação da mais-valia como fundamento para acumulação.

Ainda sobre a forma como “sociedade civil” e “sociedade política ou Estado” conduzem, conjuntamente, uma correlação de forças em torno de uma hegemonia dominante, Gramsci afirma que,

Por enquanto, podem-se fixar dois grandes “planos” superestruturais: o que pode ser chamado de “sociedade civil” (isto é, o conjunto de organismos designados vulgarmente como “privados”) e o da “sociedade política ou Estado”, planos que correspondem, respectivamente, à função de “hegemonia” que o grupo dominante exerce em toda a sociedade e àquela de “domínio direto” ou de comando, que se expressa no Estado e no governo “jurídico”. Estas funções são precisamente organizativas e conectivas. *Os intelectuais* são os “prepostos” do grupo dominante para o exercício das funções subalternas da hegemonia social e do governo político (GRAMSCI, 2006, vol. 2, pp. 20 e 21, grifo nosso).

Nesse trecho, Gramsci, além de apresentar categorias como sociedade civil, hegemonia e organismos privados de hegemonia, menciona outro elemento fundamental para se pensar como se constituem e se consolidam processos hegemônicos em torno de uma sociedade de classes através de agentes que ocupam e organizam instituições sociais. Todas as ações desempenhadas cotidianamente em uma dada formação social são operadas através de relações entre *homens*. Embora esta afirmação pareça óbvia, é preciso reiterá-la para que se compreenda que não se trata de elucubrações que se passam apenas no plano teórico-conceitual. Trata-se de atividades que são executadas e organizadas cotidianamente entre indivíduos que, por sua vez, agem balizados por pressupostos idealizados e pré-concebidos diante e antecipadamente às ações.

A consolidação da hegemonia de uma classe se faz, dentre outros meios, pela ação prática e ação ideológica de um grupo de indivíduos que gozam de privilégios em termos de *status* social: os *intelectuais orgânicos*. Tais intelectuais são *sujeitos* interpelados por uma Ideologia e ocupam uma prática ideológica

enunciante ancorados no Sujeito a qual estão atrelados. Disso é possível extrair o seguinte: as instituições acadêmicas são ocupadas por seus intelectuais específicos e compostas por *sujeitos-ideológicos-enunciante*s no campo em que atuam. Portanto, o desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho foi operado, dentre outros meios, por e através da constituição de um quadro de intelectuais: profissionais que passaram a operar referenciais de orientação e gerenciamento, no plano teórico-ideológico, acerca dos desdobramentos psicossociais das relações estabelecidas entre os agentes de produção.

Como extrair o máximo das potencialidades psicofísicas e psicossociais dos trabalhadores? Como criar mecanismos de intervenção nos conflitos de classe nesse campo de atuação? Como gerenciar a força de trabalho no plano psicossocial e comportamental? Como minimizar os prejuízos causados por conflitos psicossociais entre trabalhadores, *managers* e organização? Como captar a energia psíquica dos indivíduos e colocá-las em sinergia com os encaminhamentos ordenados por aqueles que têm controle sobre os meios de produção? Todas estas questões apontam para a problemática que orientou as pesquisas e as teorias sobre as quais os primeiros POTs e seus respectivos intelectuais orgânicos se debruçaram: são de caráter econômico, e não científico no sentido exposto por Althusser. Suas questões estiveram subsumidas a uma ideologia-econômica-gerencial (Sujeito). Essa condição de estar subsumida a *referenciais e significantes* econômicos fez com que POT se tornasse, a princípio, uma sub-ideologia específica dentro deste quadro ideológico-econômico que, no modo de produção capitalista, inevitavelmente, é de classe. Daí sua condição de teoria-ideológica.

3.7 POT e intelectuais orgânicos

A ciência, enquanto instituição composta por agentes e normas de funcionamento, sobretudo as que exercem efeitos nas forças produtivas e relações de produção, por compor um terreno superestrutural permeado por seus respectivos intelectuais orgânicos, cumpre uma função significativa e *ideológica-enunciante* na

correlação de forças entre as classes sociais. Segue, a partir daqui, uma exposição de caráter geral para, adiante, localizar-se a POT.

Toda prática e ideologia que organizam as relações sociais fundamentais em determinada formação social dependem de homens que assumam, desenvolvam e disseminem pressupostos que deem sentido e orientem as ações por trás das relações às quais estão ligados: teórica, religiosa, ideológica, econômica, entre outras. Lembrando que as ações dos sujeitos envolvidos nesse processo são sempre balizadas por condições e elementos estruturais já-presentes ante tais sujeitos. Cotidianamente repetem-se, sacramentalmente, determinados tipos de relações sociais sem as quais não seria possível a consolidação de uma cultura. Dentre essas podem ser citadas as relações de produção. Tais relações não se dão de forma espontânea. Pelo contrário. Elas são socialmente organizadas através da produção e reprodução diária das condições de sua existência num determinado espaço. E mais: em determinadas formações sociais, certos indivíduos ocupam lugares privilegiados. São sujeitos que ocupam funções como orientar, direta ou indiretamente, a conduta de determinados grupos sociais. Exercem, portanto, um posto de liderança, pois exercem a força de *sujeitos-enunciadores* diante dos que agem sobre orientação ou coordenação daqueles. Como indivíduos que exercem influência norteadora e organizadora dentre os liderados (*sujeitos-enunciados*⁵⁶), ocupam um papel estratégico seja na recomposição de um *status quo* (no caso de líderes tradicionais/conservadores), seja na tentativa de transformação social (líderes progressistas, reformadores ou radicais).

A natureza da ação e efeito dos líderes⁵⁷ são de diferentes tipos. Max Weber e Gramsci são dois pensadores que contribuíram de forma significativa na reflexão acerca da relevância social dos líderes no início do século XX, embora partissem de problemáticas diferentes. Weber concentra sua análise na relação entre líderes, a lógica

⁵⁶ Enunciados porque, no caso da POT, estão em uma relação de dominação. O termo “*enunciados*” não significa de forma alguma que os indivíduos sejam totalmente controláveis. Um trabalhador pode estar numa posição de *enunciado* dentro do quadro institucional de domínio da POT, mas, ao mesmo tempo, pode ser um líder sindical que, dentro deste quadro, opera uma função de *sujeito-enunciante*. Esta afirmação se faz necessária para evidenciar que as confrontações ideológicas são complexas e carecem de investigação específica.

⁵⁷ O caráter da função ocupada pelos chamados “líderes” é perfeitamente compatível com o referencial sobre o conceito de ideologia e a sua relação com os sujeitos exposta anteriormente. São líderes porque são *sujeitos-enunciadores* de uma ideologia. Os líderes são aqueles *sujeitos* que dizem aos liderados o que e como certas ações devem ser organizadas e atribuem a tais ações seus significados. Contudo, os *sujeitos enunciadores* também são *enunciados* na medida em que seguem determinados pressupostos ideológicos sob os quais estão orientados. Trata-se, portanto, de uma relação dialética.

cultural onde se faz a presença e a ação destes e no caráter da dominação por estes exercida (WEBER, 2004). Gramsci pensa a relevância social dos líderes no âmbito da constituição de uma cultura e na sociedade de classes (problemática marxista), sobretudo em formações sociais cujo modo de produção capitalista é dominante⁵⁸. Mais ainda: o papel que eles exercem na luta pela hegemonia da classe ou grupo social ao qual pertencem ou representam. Nas sociedades avançadas, dada a complexificação das relações econômicas, ideológicas e políticas, cresce o número de lugares onde são desencadeadas correlações de forças entre classes sociais. Consequentemente, cresce a variedade e quantidade de líderes e intelectuais e suas respectivas ocupações em locais sociais estratégicos. Como consequência, os interesses dominantes, no caso das classes sociais fundamentais do modo de produção capitalista, foram e são consolidados dentre outros meios, formando e munindo-se de indivíduos que ocupam lugares nodais onde são constituídos os *referenciais ético-culturais*. Lugares esses que orientam, direcionam e oficializam as formas de encaminhamento tomadas mediante a relação e efeitos da contradição entre classes, seja no plano infra ou superestrutural.

A posição privilegiada da classe dominante proporciona a esta a vantagem de terem representantes que ocupam espaços em várias esferas: no poder judiciário, legislativo, executivo, policial, educacional, no poder de controle das diretrizes econômicas, fiscal, midiática, entre outras⁵⁹. Lembrando que a desigualdade da distribuição dos recursos materiais ideológicos nas instituições impossibilita a ideia que se trata apenas de *discursos*. A desigualdade entre os sujeitos envolvidos é antecedida por questões materiais na distribuição-desigual de recursos materiais ideológicos. Isto esclarecido, voltar-se-á ao conceito desenvolvido por Gramsci.

São intelectuais orgânicos aqueles que ocupam lugares estratégicos no processo de organização e manutenção da estrutura social. Gramsci fala sobre a importância da ação prática e ideológica dos intelectuais orgânicos na constituição da hegemonia de classe da seguinte forma:

⁵⁸ É preciso sublinhar o seu esforço em pensar os intelectuais orgânicos na formação social italiana no período turbulento em que Gramsci viveu e que sua concepção de intelectuais orgânicos pode ser estendida para diversas formações sociais com diferentes características estruturais.

⁵⁹ Lembrando que estamos falando sobre os intelectuais orgânicos no contexto de um capitalismo avançado.

Todo grupo social, nascendo no terreno originário de uma função essencial no mundo da produção econômica, cria para si, ao mesmo tempo, organicamente, uma ou mais camadas de intelectuais que lhe dão homogeneidade e consciência da própria função, não apenas no campo econômico, mas também social e político: *o empresário capitalista cria consigo o técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito, etc., etc.*⁶⁰. Deve-se observar o fato de que o empresário representa uma elaboração social superior, já é caracterizada por uma certa capacidade dirigente e técnica, não somente na esfera restrita de sua atividade e de sua iniciativa, mas também em outras esferas, pelo menos mais próximas da produção econômica (deve ser um organizador da massa de homens, deve ser um organizador da “confiança” dos que investem em sua empresa, dos compradores de sua mercadoria, etc.). Se não todos empresários, pelo menos uma elite deles deve possuir a *capacidade de organizar a sociedade em geral, em todo o seu complexo organismo de serviços*, até o organismo estatal, tendo em vista a necessidade de criar condições mais favoráveis à expansão da própria classe; ou, pelo menos, deve possuir a capacidade de escolher os “pressupostos” (empregados especializados) a quem confiar esta atividade organizativa das relações gerais exteriores à empresa (GRAMSCI, 2011, pp. 15 e 16 grifos nossos).

O amparo de grupos de intelectuais orgânicos é significativo no processo de sustentação e reprodução da sociabilidade em questão, afinal, as relações econômicas e produtivas não se restringem apenas ao contexto intraempresa. Ainda é relevante ressaltar o destaque que Gramsci dá à atuação do que ele chama de *empresário capitalista*. O pensador sardo sublinha que este⁶¹ cria para si o “*técnico da indústria, o cientista da economia política, o organizador de uma nova cultura, de um novo direito*” (Idem, p. 15) como exemplos de categorias de intelectuais orgânicos atrelados ao conjunto de relações econômicas das quais depende a produção, reprodução e circulação do capital⁶². Dito de outra forma, os empresários reúnem em torno de si certas camadas de intelectuais orgânicos que cimentam as relações de produção em vários âmbitos: *técnico, teórico, político* e, também, *ideológico*, embora a divisória entre tais atuações seja tênue, dado que cada uma destas pode ser desempenhada simultaneamente. São sujeitos que ocupam a função de *dizer como e o que fazer* diante de determinadas situações acerca das relações de produção e das forças produtivas e dos elementos que cumpram a reprodução destas. No caso dos POTs, a atuação teórica e prática estão

⁶⁰ Nota nossa: obviamente esta não era a intenção de Gramsci nestas afirmações, mas destas reflexões é possível reforçar o que foi mencionado anteriormente: que a ideologia da POT está *entrecruzada-submetida* a práticas e a ideologias econômicas.

⁶¹ Embora a expressão “o empresário capitalista” represente semanticamente a unidade empírica de uma classe, o burguês, a questão coloca-se não sobre o indivíduo em si, mas a sua correlação com a classe a qual pertence, ou seja, a problemática é classista, e não individual.

⁶² Veremos mais adiante que os POTs ocupam a função de intelectuais orgânicos a partir de duas categorias de ocupações desempenhadas no conjunto das relações sociais de produção: técnica e teórica.

submetidas à função e à “*capacidade de organizar a sociedade em geral, em todo o seu complexo organismo de serviços*” no contexto da organização em si⁶³ (Idem, p. 16).

Voltando ao grupo de intelectuais orgânicos de um modo mais geral, Gramsci afirma que estes atuam em torno de controle estrutural por meio de representantes em diversas instituições sociais e, através deste controle, são articulados e construídos mecanismos que dificultam possíveis resistências dos outros grupos da sociedade. Trata-se de um campo de disputa em que os que detêm maior poder na correlação de forças materiais ocupam vantagem no âmbito de suas respectivas atuações.

É necessário lembrar que o próprio Gramsci diz que todo homem é intelectual, mas nem todos exercem esse papel. Segundo o raciocínio do pensador sardo, todo e qualquer tipo de trabalho exige o funcionamento do aparelho intelectual daquele que o exerce, porém, esta mera capacidade intelectual não determina, por si só, quem ocupa ou não a função de intelectual orgânico. Isto depende, sobretudo, da posição e da importância que tal atividade intelectual exerce na relação e correlação dos agentes presentes numa dada formação social e no interior de um conjunto de relações. Portanto, sua atividade intelectual orgânica opera articulações fundamentais na constituição de um processo hegemônico de classe, ou seja, na sua capacidade *organizativa*⁶⁴ no sentido teórico e prático.

Por isso, seria possível dizer que todos os homens são intelectuais, mas nem todos os homens têm na sociedade a função de intelectuais (assim, o fato de que alguém possa, em determinado momento, fritar dois ovos ou costurar um rasgão no paletó não significa que todos sejam cozinheiros ou alfaiates). Formam-se assim, historicamente, categorias especializadas para o exercício da função intelectual, formam-se em conexão com todos os grupos sociais, mas sobretudo em conexão com os grupos sociais mais importantes, e sofrem elaborações mais amplas e complexas em ligação com o grupo social dominante (GRAMSCI, 2011, pp. 18 - 19).

Para que certos indivíduos sejam considerados intelectuais orgânicos devem ocupar e atuar em espaços estratégicos no processo de articulação entre a base e a

⁶³ É preciso esclarecer que, num primeiro momento, as implicações da Psicologia Organizacional e do Trabalho se davam mais precisamente no interior das organizações. Entretanto, como será demonstrado em momento oportuno deste trabalho, interpelações das teorias relacionadas a determinadas vertentes da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sobretudo a que se debruça sobre a motivação profissional (VIEIRA, 2012), passam a operar efeitos no contexto extraorganizacional.

⁶⁴ É relevante observar que as palavras que caracterizam a função dos intelectuais orgânicos são carregadas semanticamente de conteúdo *ativo-enunciante*.

superestrutura, independentemente do nível particular de escolaridade (SOUZA, 2003). Devem ser *articuladores* de cultura, de ideologias e contribuir para a organização da sociedade em torno de uma hegemonia de classe e/ou grupo social. São intelectuais no sentido de criarem, recriarem e estabelecerem diretrizes sociais em torno dos interesses da classe que representam. Conforme Giovanni Semeraro:

Orgânicos, (...), são os intelectuais que fazem parte de um organismo vivo e em expansão. Por isso, estão ao mesmo tempo conectados ao mundo do trabalho, às organizações políticas e culturais mais avançadas que o seu grupo social desenvolve para dirigir a sociedade. Ao fazer parte ativa dessa trama, os intelectuais “orgânicos” se interligam a um projeto global de sociedade e a um tipo de Estado capaz de operar a “conformação das massas no nível de produção” material e cultural exigido pela classe no poder. Então, são orgânicos os intelectuais que, além de especialistas na sua profissão, que os vincula profundamente ao modo de produção do seu tempo, *elaboram uma concepção ético-política* que os habilita a exercer *funções culturais, educativas e organizativas* para assegurar a hegemonia social e o domínio estatal da classe que representam (...). Conscientes de seus vínculos de classe, manifestam sua atividade intelectual de diversas formas: no trabalho, como técnicos e especialistas dos conhecimentos mais avançados; no interior da sociedade civil, para construir o consenso em torno do projeto da classe que defendem; na sociedade política, para garantir as *funções jurídico-administrativas* e a manutenção do poder do seu grupo social (SEMERARO, 2006, pp. 377-378 grifos nossos).

No caso de uma sociedade de classes, os intelectuais orgânicos ligados a uma classe fundamental em determinada formação social têm, portanto, uma racionalidade e uma perspectiva ligadas aos interesses de classe correspondente. Podem existir tanto aqueles vinculados e a serviço das classes dominantes, como, também, aqueles ligados e a serviço das classes dominadas. Sendo as classes capitalistas os grupos dominantes numa formação social em que o modo de produção capitalista é o dominante, o discurso de seus respectivos intelectuais orgânicos tem um alcance muito maior dada a distribuição desigual dos recursos materiais ideológicos, o que possibilita mais poder de disseminação, seja em centros de representação e decisões de caráter político institucional, seja na mídia aparentemente mais intelectualizada (em jornais e revistas), seja na mídia de caráter mais popular como em programas de TV em geral e demais aparelhos privados de hegemonia. Ou seja, o caráter desigual dos recursos materiais pelo e no qual são realizadas as ideologias dá à classe dominante vantagens na produção e disseminação de significados que orientam as ações dos indivíduos diante das suas

condições reais de existência e na nomeação de líderes e intelectuais legitimados que organizam tais significados.

Levando em consideração que os intelectuais orgânicos são profissionais que têm a função e a capacidade de (re)arranjar técnica e intelectualmente a visão de uma determinada classe e, deste modo, contribuir para o processo de organização política, pode-se afirmar que os principais representantes da Psicologia Organizacional e do Trabalho presentes nos grandes centros científicos dos Estados Unidos, ocuparam, enquanto intelectuais orgânicos, um papel fundamental na constituição de teorias ideológicas no campo comportamental e nas suas respectivas execuções técnicas. Estas, por sua vez, protagonizaram um papel significativo para a consolidação da hegemonia da classe dominante em contraposição aos movimentos formais e informais que os trabalhadores operavam em resistência às relações de produção capitalista. E mais: os efeitos da formação de centros de pesquisa voltados para tal ação não operou consequências somente em terreno estadunidense. Isto porque as escolas de Psicologia Industrial e do Trabalho dos Estados Unidos tornaram-se referências mundiais, portanto, acabaram servindo como um norte para os estudos e práticas de POT em vários lugares do mundo (e continuam sendo como será verificado em capítulo posterior). A centralidade ocupada pelos Estados Unidos e a capacidade de financiamento de pesquisa dados os recursos internos, tanto pelo Estado, como pela grande burguesia industrial estadunidense, permitiram que os Psicólogos Industriais (precursores dos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho) ocupassem um papel significativo rumo ao processo de dominação de classe durante o século XX e nas ideologias que passariam a dominar os referenciais dos indivíduos no plano das relações de produção.

Em suma, pode-se afirmar que os grandes núcleos acadêmicos das teorias comportamentais, mais precisamente os da Psicologia Organizacional e do Trabalho⁶⁵ constituídos na transição entre os séculos XIX e XX em solo estadunidense, ocuparam a função de formar intelectuais orgânicos que articularam técnica e teórica-ideologicamente formas de dominação sobre os trabalhadores. O conjunto de ações e referenciais criados por tal campo se deu diretamente na organização das relações de produção, mais precisamente, incorporando pesquisas e teorias oriundas da Psicologia

⁶⁵ Iniciada com o título de Psicologia Industrial.

para o uso organizacional em torno dos interesses da grande burguesia industrial estadunidense⁶⁶. Em termos técnicos e tecnológicos, os Estados Unidos já ocupavam, nesse momento, a ponta de lança do capitalismo num plano global. Dada as novas condições do conjunto das *forças produtivas* que avançavam em ritmo acelerado, investiram na formação de teorias que dessem conta de gerenciar as *relações de produção* em compasso com as novas implicações técnicas e administrativas⁶⁷, ou seja, precisaram de novas formas de dominação sobre o trabalho vivo.

3.8 POTs: intelectuais orgânicos em duas dimensões: teórica-ideológica e técnica-ideológica.

Os investimentos na formação de um campo científico e na consolidação deste, assim como de seus pressupostos, demandam a formação de intelectuais que, no caso das ciências gerenciais e comportamentais, bem como outras, usufruem de um *status* que privilegiam suas proposições: são detentores do título de acadêmicos e pesquisadores formados em instituições socialmente habilitadas para tanto. Informações a esse respeito foram apresentadas nos capítulos anteriores. Esta informação deve ser analisada pelo espectro de outra questão. A quem serve, em última instância, os grandes centros acadêmicos e determinados campos do conhecimento cujo objeto são as organizações e as relações de trabalho?

Voltando ao aspecto dos POTs, alguns destes ocupam, como anunciado anteriormente, a função de intelectuais orgânicos presentes, dentre outros espaços, nos *círculos acadêmicos*. Desenvolvem saberes e referenciais para práticas orientadoras para certas funções no gerenciamento dos efeitos psicossociológicos que as organizações podem desempenhar entre seus agentes. A instrumentalização de teorias em torno dos interesses que, em última instância, são de classe, é parte constituinte de tais intelectuais em uma formação social de classes. Incorporam essa função que ajuda a criar um conjunto de diretrizes que compõem o pensar e o agir nas organizações. São fundamentais aos interesses da classe à qual servem. Isto porque, além de garantirem a

⁶⁶ É preciso mencionar que técnicas da POT também foram significativamente apropriadas militarmente diante do projeto político estadunidense no período em questão.

⁶⁷ Advertindo que não se trata de uma questão apenas técnica.

esquematisação do gerenciamento da produção, contribuem para que novas técnicas, teoria-ideológicas e referenciais sejam desenvolvidas quando as antigas passam a ser ultrapassadas em relação às novas condições das forças produtivas e aos correspondentes desdobramentos das relações de produção que as organizam. Mais: como numa sociedade de classes as relações de produção estabelecem-se em meio a uma série de contradições entre aquelas e entre os efeitos do modo de produção capitalista (luta política, concorrência, crise do ciclo do capital, entre outras), as estruturas e condições que compõem e permitem a hegemonia da classe dominante são constantemente recompostas. Portanto, a hegemonia tem na ação e criação por parte dos intelectuais orgânicos acadêmicos um aporte de significativa importância na manutenção e reprodução do *status quo*.

Entretanto, os POTs, enquanto intelectuais orgânicos, ocupam dois campos de atuação orgânica no sentido apresentado por Gramsci: técnico e teórico-ideológico. Os primeiros não criam, nem avançam sobre a função teórica-ideológica na qual atuam, pois apenas reproduzem aquilo que é instituído nos centros científicos, que é onde se produzem novas teorias-ideológicas e novos saberes. Como aponta Semeraro, apoiando-se em Gramsci, só podem ser considerados orgânicos os intelectuais que “elaboram uma concepção ético-política” que os habilita a exercer funções culturais, *educativas* e *organizativas* para assegurar a hegemonia social e o domínio estatal da classe que representam” (SEMERARO, 2006, p. 377, grifo nosso). Os POTs intelectuais orgânicos do campo acadêmico podem ser categorizados dentro daquilo que Semeraro chama de funções *educativas*. Os POTs que atuam no campo técnico-ideológico, ou seja, na aplicação dos referenciais da teoria ideológica presentes da POT enquanto Sujeito, podem ser categorizados naquilo que Semeraro chama de função organizativa dos intelectuais orgânicos.

Aqui é necessário fazer uma observação: as camadas de intelectuais que ocupam diferentes funções no processo hegemônico operam suas respectivas práticas não de forma isolada em meio a uma determinada formação social. Pelo contrário. Existe um conjunto de relações que dão organicidade a ação de tais intelectuais cada um ocupando um lugar e uma ação precisa no conjunto das relações de produção no caso dos POTs. Não é preciso que existam necessariamente milhões de intelectuais orgânicos de atuação no campo da produção das teorias ideológicas para a manutenção

de uma hegemonia, mas é preciso que existam milhões de agentes que coloquem em prática aquilo que é estabelecido pelo conjunto de intelectuais do campo teórico-ideológico que, por sua vez, estabelecem as diretrizes das teorias gerenciais e organizacionais (isso no caso destes respectivos campos). Ou seja, uma camada de intelectuais orgânicos atua no campo da técnica, colocando em prática os referenciais desenvolvidos pelos intelectuais orgânicos no campo da teoria-ideológica. Os POTs quando atuam no interior das organizações ou em certas instituições como executor técnico-ideológico, estão subordinados, no campo da distribuição material da ideologia, aos intelectuais orgânicos teóricos-ideológicos. Isso porque reproduzem no campo prático aquilo que é determinado por esses últimos. No entanto, quando defrontados com trabalhadores hierarquicamente subordinados a si, ocupam uma função *enunciante* no quadro das relações de produção.

3.9 POTs: intelectuais orgânicos “técnicos da indústria”.

A complexidade das relações de produção e de mercado impõem a necessidade de sintonização entre o conjunto sistêmico entre diferentes instituições que praticam e organizam ações no campo econômico. Em determinado momento, dada a amplitude operacional destas relações, uma série de atividades transcendem o controle individual dos proprietários. Desse modo, estes não conseguem, por si só, ter domínio de todas as ações que organizam o conjunto de processos técnicos e sociais que gerencia a sua própria empresa ou que permite que sua propriedade esteja inserida no conjunto de relações econômicas, políticas e jurídicas que estão para além da sua propriedade. As ações que organizam e que permitem a operacionalização desse processo passam a ficar a cargo de uma camada de intelectuais orgânicos específica, *os técnicos especialistas, mão de obra qualificada*. Desse modo, estes passam a constituir uma camada de agentes que contribuem para a organização do *processo* econômico social das forças produtivas e das relações de produção em suas formas ampliadas. Aqui é preciso esclarecer um ponto: a transferência de determinadas ações dos proprietários para técnicos responsáveis para a operacionalização das ações no interior das organizações ocorrem

mais significativamente em grandes organizações empresariais. Nas pequenas propriedades o controle direto do proprietário é relativamente presente.

Dando sequência ao exposto acima, é preciso afirmar o seguinte: todo modo de produção dominante, como já foi mencionado anteriormente, opera determinações sociais que, por sua vez, só podem ser sustentadas e articuladas por meio de relações superestruturais. Ou seja, a existência de um mercado ou uma economia que movimentam incontável número de operações e ações cotidianamente só é possível com a simultaneidade de diversas instituições que (co)existem para dar àquelas suporte operacional, seja no plano teórico ou prático, em articulação com os determinantes do *modo de produção dominante*. Por conta da impossibilidade dos proprietários terem controle e conhecimento da totalidade das ações, para que haja condição de operacionalidade das relações de produção num sistema econômico complexo, tais atividades são transferidas a um conjunto de indivíduos que ocupam funções organizativas específicas. Cada um dos técnicos também não tem condições de ter conhecimento total das operações cotidianas que permeiam as relações de produção. No entanto, o conjunto deles, em cada uma das suas áreas de atuação é que coloca em movimento as operações cotidianas da empresa (num plano micro) e das relações de produção (num nível estrutural).

Complementariamente ao mencionado acima, é relevante lembrar que as universidades, enquanto detentoras do *status* de domínio sobre o conhecimento institucionalizado, sua aplicabilidade e seu desenvolvimento, foram e são importante peça no processo de dominação de classe nas sociedades ocidentais. É por meio delas que as práticas e técnicas ganham um referencial que confere forma social tida como legítima. Deste modo, as universidades, ao mesmo tempo em que foram fundamentais na composição de quadros de intelectuais orgânicos relacionados a campos teóricos-ideológicos, ocuparam e ocupam parte fundamental da formação de quadro de técnicos-ideológicos.

Psicólogos Organizacionais e do Trabalho, enquanto gerenciadores da força de trabalho no plano comportamental e emocional, ou operam a função técnica no sentido exposto anteriormente, e/ou operam reforços para as teorias-ideológicas gerenciais de modo a elaborar formas de controle cada vez mais acabados utilizando-se dos saberes desenvolvidos por diversas vertentes da Psicologia. Desse modo, a criação dos centros

acadêmicos mencionados nos capítulos anteriores foram orientados para a organização de um modo de produção cada vez mais complexo (seja no plano econômico, político, técnico e ideológico) e contribuiu extensivamente para que o capitalismo se tornasse cada vez mais orgânico e cada vez mais sistematizado em torno de uma hegemonia dominante.

3.10 EUA, gestão e POT.

Fato que dialoga com os pressupostos apresentados anteriormente acerca da presença de uma camada de intelectuais “técnicos da indústria” é o seguinte. Como visto nos capítulos anteriores, no início do século XX, os Estados Unidos já ocupavam o *status* de detentores do maior avanço no que diz respeito às forças produtivas do capitalismo. Foi nesse terreno que aconteceu mais notadamente a ampliação de operações para o gerenciamento cada vez mais crescente e complexo do conjunto das forças produtivas. Não é sem motivo que os principais centros de pesquisa e desenvolvimento de teorias nos campo gerencial e das ciências comportamentais aplicadas às indústrias ocorreram em solo estadunidense e, posteriormente, tornaram-se referência mundial. Este fato demonstra que a operacionalização do modo de produção capitalista, em seu estado cada vez mais complexo, demandou, paulatinamente, a participação massiva de formação de quadros com formação específica para tal empreendimento. Contudo, não se pode perder de vista um ponto para que não se caia no economicismo tecnicista: não se trata apenas de desenvolvimento técnico. Trata-se do desenvolvimento de formas de controle sobre a força de trabalho.

É relevante não deixar de mencionar que o avanço na formação de intelectuais acadêmicos e técnicos ocorre num período em que a classe trabalhadora encontrava-se extremamente separada dos grandes centros científicos, seja na ocupação de vagas, seja na constituição das diretrizes presentes nesse terreno. No caso estadunidense, terreno central do desenvolvimento da Psicologia Industrial, a criação de referenciais teóricos-ideológicos no campo da gestão foi reforçado pela política do *New Deal*⁶⁸ e pela

⁶⁸ De maneira geral, o New Deal corresponde ao conjunto de programas político-econômicos implementados nos Estados Unidos sob o governo do Presidente Franklin Roosevelt entre 1933 e 1937. O objetivo fundamental do plano foi recuperar e reformar a economia norte-americana e dar assistência

aplicação do modelo fordista de produção. Os gastos por conta do aumento de impostos para sustentar tal política foram compensados pela crescente adoção do modelo fordista de produção e pelo investimento tecnológico capaz de conferir aos EUA a condição de ponta de lança do modo de produção capitalista. Tal conjugação de elementos rendeu altos ganhos à burguesia interna dado o acelerado crescimento da produtividade por conta do desenvolvimento das forças produtivas proporcionadas, fundamentalmente, pelos motivos mencionados. Também foram minimizadas estatizações em determinados setores. Tais ganhos, além de manter níveis significativos de lucro da burguesia e de financiar a política do *New Deal*, também foram repassados em aumentos salariais a certas frações da classe trabalhadora que, por sua vez, dado tais aumentos em conjunto com o acesso a bens de consumo barateados pelo avanço das forças produtivas, encontravam-se em melhores condições econômicas. Isto foi fundamental para combater os posicionamentos radicais dos sindicatos estadunidenses, além de contribuir para atrelar importantes sindicatos ao aparelho econômico estatal. Assim institucionalizadas, as reivindicações dos trabalhadores passaram a ser intermediadas ou pela intervenção dos responsáveis pelo gerenciamento da força de trabalho ou pela burocracia sindical. Não é sem motivo que as escolas orientadas para o gerenciamento da força de trabalho e para o desenvolvimento da própria POT foram contemporâneas desse projeto político e econômico. Sem o controle da força de trabalho não seria possível desenvolver as forças produtivas rumo ao projeto mencionado.

Essa tentativa de regulamentação dos conflitos via gerenciamento foi ganhando cada vez mais importância pelas técnicas gerenciais e, deste modo, tornou-se parte do projeto econômico, político e ideológico encontrado nas instituições centrais dos EUA acionada por meio de seus respectivos agentes e líderes. Esse clima ideopolítico foi outro fator que colaborou para o aumento da formação de quadros de intelectuais da gestão que se ocuparam de relacionar gerenciamento e comportamento em nome do controle de conflitos entre capital e trabalho. Psicólogos Organizacionais e do Trabalho e Administradores, no âmbito extra e intraorganizacional nas empresas, uniram-se em torno deste íterim e, desse modo, passaram a ganhar importância social na condução das forças produtivas e das relações de produção. Longe de dizer que foram as únicas

social a parte dos prejudicados pela depressão de 1929 como de forma a alimentar a economia capitalista estadunidense. Outro ponto estratégico foi o investimento em infraestrutura que, além de criar postos de trabalho, contribuiu para injetar mais dinheiro na economia interna (FRASER & GESTLE, 1989).

camadas de intelectuais orgânicos que se ocuparam de participar de um processo de construção hegemônica, mas ocuparam posição privilegiada dadas as condições do contexto apresentado.

Neste ponto também é preciso fazer uma observação teórica no caso dos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho. Embora intelectuais orgânicos do campo acadêmico (teórico-ideológico) e do campo técnico-gestor (técnico-ideológico) sejam camadas cuja ação exerça reflexos no conjunto das relações de produção, é preciso esclarecer a especificidade de cada uma delas e a forma como tal esclarecimento tem implicações na análise do objeto desta pesquisa - a intervenção dos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho nas relações de sociais de produção.

Primeiro trataremos da camada de intelectuais teórico-ideológicos.

Como já mencionado, nem todo intelectual é orgânico. O caráter orgânico de um intelectual caracteriza-se por aqueles que “formam-se em conexão com todos os grupos sociais, mas sobretudo em conexão com os grupos sociais mais importantes, e sofrem *elaborações mais amplas e complexas* em ligação com o grupo social dominante” (GRAMSCI, 2011, pp. 18-19 grifos nossos). Outro ponto que precisa ser esclarecido é que um Psicólogo Organizacional que se ocupa em ser intelectual no campo teórico-acadêmico não é, necessariamente, um intelectual que se ocupará em ser intelectual no campo técnico-ideológico.

A afirmação “um intelectual teórico-acadêmico não é, necessariamente, um intelectual técnico-ideológico” pode ser justificada através do seguinte critério: um Psicólogo Organizacional e do Trabalho pode exercer a função de intelectual teórico acadêmico no sentido de elaborar ou avançar na apropriação ideológica de teorias que servem como referenciais utilizados no campo da Psicologia aplicada nas organizações, sem que ele, necessariamente, atue como intelectual técnico-ideológico no sentido da prática direta⁶⁹. Nesse caso, sua atuação se dá diretamente no campo da elaboração de diretrizes que serão colocadas em prática por terceiros. Seu trabalho concentra-se na

⁶⁹ Para maior precisão, o termo “gestor” aqui está associado a ação de gerir determinados recursos necessários a uma determinada prática econômica, independente do setor da economia em que se realiza tal prática, ou orientar decisões que gerencie tais recursos.

elaboração teórica, ética, moral e ideológica no sentido de consolidar aspectos enunciantes dentro deste campo e que ajudam a organizar e orientar o pensamento e a prática da sua área (a POT, no caso). Todavia, um indivíduo pode exercer as duas funções: este é o caso de pesquisadores e pensadores que atuam na elaboração teórica-ideológica e, também, na prática de gerir recursos produtivos (ou forças produtivas) no interior das organizações.

A afirmação – “nem todo intelectual orgânico *técnico* é intelectual que atua no campo *teórico*” – é justificada da seguinte forma no caso do POT: um indivíduo pode atuar na aplicação de determinadas diretrizes em uma organização através de uma formação acadêmica sem que ele elabore ou avance no plano das estruturas do conteúdo teórico-ideológico de seu campo científico de atuação. Ou seja, ele apenas coloca em prática os pressupostos orientadores através da assimilação teórica existente criada por terceiros (os intelectuais teórico-acadêmicos) e através da sua atuação técnica diante do conjunto de relações de empregados no campo comportamental e emocional, seja trabalhando diretamente em uma empresa ou prestando serviço de consultoria, por exemplo.

Outro ponto que é preciso destacar: a distinção supracitada é formal. A relação entre teoria e prática deve ser analisada na sua existência material e na forma como esta relação se efetiva nas relações de produção. Os POTs que atuam como intelectuais teóricos-ideológicos e os que atuam como técnicos-ideológicos, ou ainda os que atuam nestas duas dimensões, são articulados através de uma relação entre conhecimento, significados e prática através de uma rede de distribuição social do pensamento e dos referenciais dominantes em tal área. Aqui é necessário fazer uma afirmação de caráter geral para depois levá-la ao caso específico.

Determinadas ações humanas demandam um pressuposto elaborado intelectualmente⁷⁰ e que antecede a própria ação. Ou seja, a elaboração no plano do pensamento e sua prática correspondente se estabelecem através de uma relação dialética entre pensar e fazer. Usando-se essa máxima num sentido amplo: a atuação prática dos POTs prescinde de um referencial teórico orientador constituído que, no caso desses, trata-se de uma teoria-ideológica. Não é possível que as elaborações desenvolvidas pelos *intelectuais teórico-acadêmicos* da POT sejam colocadas em

⁷⁰ Intelectual aqui está empregado no sentido de uma atividade de pensamento que antecede uma ação.

prática em larga escala sem que haja força de trabalho qualificada para aplicar tais referenciais. Também não é possível que POTs que atuam como técnicos-ideológicos exerçam a prática deles esperada sem que haja uma formação prévia, sem um referencial que os oriente e que, neste caso, seja assimilado em suas formações. A relação entre estes se efetiva em rede articulada entre agir e pensar, entre o que se elabora nos círculos intelectuais (academia) e técnicos (empresas, organizações) e, deste modo, consolidam o que pode ser chamado de *unidade teórica-prática-ideológica*. Essa relação ampliada entre saberes dominantes e práticas dominantes se dá, portanto, pela constituição e elaboração de um campo de pensamento e de referenciais orientadores a partir da formação e ação de *intelectuais teóricos* e na efetivação dessas teorias em práticas apropriadas no processo produtivo e administradas por *técnicos*. Reiterando que a formação destes últimos passa pelo conjunto de pressupostos elaborados pelos intelectuais teóricos. Estes ocupam uma função estratégica na unidade existente entre as forças produtivas e relações de produção pelo fato de constituírem, no plano das ciências comportamentais, os referenciais que são articulados e colocados em prática no conjunto de ações que permeiam as relações de produção e que são passíveis de sofrer intervenção dos POTs.

A atuação desse quadro enquanto *técnicos* diretos da força de trabalho se dá incisivamente nas empresas, mas baseando-se em referenciais acadêmicos dominantes e coagidos pelos limites impostos pela alta administração, pelos interesses em jogo no interior de uma organização e pela forma como estão distribuídos os recursos ideológicos presente em tais instituições. Essa articulação se efetiva de forma social e numa dada formação social. Agir e pensar em elementos que tenham implicações nas relações de produção presentes em um modo de produção dominante *classista* é, inevitavelmente, um agir e pensar de classe, já que, como fora mencionado anteriormente, as relações de produção capitalistas estão submetidas a pressupostos hegemônicos da classe dominante.

3.11 POT, ideologia e sujeitos

Neste momento é imprescindível retornarmos à relação entre sujeito e ideologia. As máximas do gerenciamento de conflitos exploradas pelas ciências

gerenciais em conjunto com as ciências comportamentais, além de constituírem uma prática, constituem, também, uma ideologia que interpela os indivíduos enquanto sujeitos psicossociais e “Uma ideologia existe sempre em um aparelho prático e em sua prática ou práticas. Essa existência é material” (ALTHUSSER, 1999, p. 206). Essa tese geral Althusser utiliza com maior ênfase em sua análise sobre os Aparelhos Ideológicos do Estado (1985). Entretanto, tal tese é passível de ser utilizada na dimensão dos aparelhos privados de hegemonia, categoria encontrada nas reflexões de Gramsci. As empresas são, também, aparelhos práticos. Isso posto, é possível afirmar que o conjunto de pressupostos ideocientíficos que são desenvolvidos no âmbito acadêmico, como foi o caso das Relações Humanas, a das teorias motivacionais voltadas às relações de produção, entre outras, fomentam e existem para e através da existência de teorias-ideológicas que interpelam os sujeitos que trabalham. Estas, por sua vez, se materializam em práticas. Nesse caso específico, o conteúdo imaginário efetiva-se na e para a organização das relações de produção orientadas para a prática, em última instância, que privilegia interesses de classe.

A mudança nos aspectos das relações de produção realizada no interior das empresas estadunidenses trouxe a tona um novo perfil comportamental ideal esperado e exigido dos trabalhadores. Dentre tais aspectos, pode-se mencionar a movimentação sindical do início do século XX, o modelo fordista de produção e a incorporação de novas técnicas e meios de produção. O perfil comportamental em questão, dado o avanço das confrontações dos trabalhadores, sejam elas diretas ou indiretas, foi operacionalizado por meio de uma estratégia convergente. Isso remete a um pressuposto desenvolvido por Gramsci. Embora ele se refira à organização fordista da produção fordista, seu raciocínio pode ser estendido a outras condições. Gramsci afirma que as mudanças desencadeadas pelo modelo de produção fordista só conseguiram se firmar a partir de “mudanças nas condições sociais e nos costumes e hábitos individuais, o que não pode ocorrer apenas através da “coerção”, mas somente por meio de uma combinação entre coação (autodisciplina) e persuasão [...]” (GRAMSCI, 2002, p. 275). Essa afirmação remete a um pressuposto fundamental da pesquisa. Mudanças de caráter gerencial, por se tratar de uma dimensão das relações de produção, necessitam de reformulações nos referenciais que conduzem tais relações, ou seja, nas *ideologias* que orientam as ações dos *sujeitos* nesse âmbito por meio de interpelação.

O que Gramsci chama de “persuasão”, “hábitos individuais” e “costumes” foram elementos analisados pelos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho na criação de um quadro de referências que se tornassem úteis na constituição de um novo tipo de perfil de empregados, adequados física, psicológica e emocionalmente às investidas desenvolvidas nos grandes centros de pesquisa comportamental dos Estados Unidos. A partir disso, foram constituídos novos referenciais de conduta que passaram a orientar o que é entendido como postura ideal de um trabalhador, ou de um conjunto de trabalhadores, de relações entre trabalhadores e de ideais de gerenciamento de conflito. Cria-se, então, uma ideologia específica, sub-produto de uma Ideologia Econômica. No caso de uma ideologia gerencial dos conflitos, esta se materializa nas ações dos trabalhadores, ou seja, em certas condutas que, enquanto “sujeito trabalhador”, assumem ou são levados a assumir dentro do seu local de trabalho e mesmo fora dele.

Os intelectuais técnicos da POT, dadas às novas condições que foram sendo estabelecidas a partir da correlação de forças e contradições entre trabalho e capital em solo estadunidense, desenvolveram meios de controle da força de trabalho cada vez mais legitimados em forma ideológica ao interpelar o que Gramsci chama de “hábitos individuais” frente aos *sujeitos* envolvidos nas relações de produção. Isso colaborou para a redução da forma física e/ou direta do controle sobre a força de trabalho. Isso reforça o elemento inquietante da ideologia: a crença que as práticas orientadas por essa é “natural” e “adequada” por ser “racional” e por serem elaboradas por especialistas, ocupantes de posições *enunciantes* e privilegiadas no quadro de distribuição-desigual dos recursos materiais ideológicos no âmbito institucional. E mais: o pressuposto de onde partiram já era profundamente enraizado numa perspectiva ideológica que tem como premissa a suposta inexistência de contradição entre capital e trabalho. Conflitos, segundo o líder da Teoria das Relações Humanas⁷¹, Elton Mayo (1972) seriam meros efeitos da incapacidade gerencial e meros desvios das condições “normais” de convívio social aproximando-se muito de uma psicossociologia baseada na solidariedade orgânica encontrada nas reflexões sociológicas de Durkheim (2008). “Ser trabalhador”, de acordo com o pressuposto do equilíbrio, da aliança e da “normalidade” do convívio social, tem como referencial o indivíduo que, enquanto *sujeito* que trabalha, deve

⁷¹ Teoria considerada marco da psicossociologia liderada por Elton Mayo e desenvolvida através de experiências realizadas na *Western Electric Company*, Estados Unidos. Detalhes da pesquisa serão mencionados posteriormente.

contribuir para a consolidação dessa integração de interesses supostamente comuns. Ou seja, os trabalhadores são interpelados no sentido de contribuírem para o equilíbrio entre suas necessidades individuais (psicossociais) e a organização em nome da pretensa ideia de “normalidade”.

Tais premissas de Mayo dissolvem as classes sociais. A sua concepção sobre a sociedade estadunidense na perspectiva das relações de produção tem como centralidade as organizações. Sua perspectiva enxerga a formação social estadunidense composta pelo conjunto de tais organizações. Em suma, estas representam as instituições sociais que supostamente levam ao progresso geral da nação. Ou seja, embora em sua concepção haja uma clara divisão entre líderes e liderados, todos estes são colocados no mesmo patamar: sujeitos das organizações. Mayo afirma, a partir de seu discurso, que não existe uma contradição entre classes e que os resultados sociais do progresso e da atividade econômica do país são fruto da capacidade gerencial dos recursos existentes. Luta de classes, para Mayo, seria desvio das condições que otimizam a capacidade gerencial sob a qual todos os indivíduos devem reunir esforços e se dedicar. A ideia de “integração” e “interesses comuns” parte da pretensão de oferecer um único quadro referencial de sociedade: um conjunto de organizações nas quais os indivíduos devem canalizar suas energias produtivas. Na visão de Mayo não há exploração, não há privilegiados, não há distribuição desigual dos recursos materiais e ideológicos. Isso tudo seria fruto de mentes desvirtuadas.

Contudo, numa sociedade de classes, o “normal” de Mayo está permeado por correlações classistas que, por sua vez, dado o caráter dominante, exerce domínio nos centros institucionais criadores de *condutas* voltadas para as relações de produção. A partir do que foi exposto é possível extrair uma hipótese defendida nessa pesquisa: que os centros institucionais acadêmicos embrionários da POT, dada tal desigualdade no contexto socioeconômico estadunidense, operaram, reforçaram e contribuíram para a reprodução desta desigualdade material dos recursos ideológicos de classe.

3.12 POT, intelectuais teóricos, intelectuais técnicos e ideologia científica

As categorias de intelectuais mencionadas anteriormente (teóricos e técnicos), sob as quais os Psicólogos Organizacionais e do Trabalho podem ser analisados,

constituem referenciais que partem de uma problemática comum: classes sociais e a relação de exploração/dominação no modo de produção capitalista. Todas elas contribuem para a compreensão sobre o modo como se materializa prática e ideologicamente o controle sobre os *sujeitos* que trabalham (no caso da POT, como será visto, mais precisamente no âmbito do gerenciamento das relações de produção em torno de aspectos psicológicos e emocionais). Levando-se em consideração esse ponto, as categorias de intelectual teórico-ideológico e técnico-ideológico se complementam. Como esta afirmação tem relevância, é preciso explaná-la.

A intervenção dos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho se dá em diferentes aspectos da correlação de forças sociais que corroboram para a hegemonia dominante no âmbito das relações de produção. Dentre tais aspectos, chamamos a atenção para três: 1) na dimensão da construção dos saberes dominantes que permeiam a Psicologia aplicada às relações de produção. Ou seja, no desenvolvimento de pesquisas e pressupostos teóricos legitimados pelas autoridades presentes nos grandes centros acadêmicos da área e que, por sua vez, constituem as condutas referenciais: o agir e a atuação do POT, processo educacional que orienta seus agentes a agir e a pensar. Neste âmbito, destaca-se o papel dos seus mentores e elaboradores: os *intelectuais teóricos-ideológicos*; 2) na dimensão operacional que articula e coloca em prática os saberes produzidos nos grandes centros científicos, ou seja, na prática da POT propriamente dita em terreno organizacional através da atuação de especialistas e técnicos. Esses, por sua vez, contribuem para organizar os recursos humanos e materiais a partir de saberes referenciais que serão utilizados nas práticas gerenciais e comportamentais cotidianas que, ao seu turno, estão articuladas sobre um sistema produtivo e um modelo de produção dominante; 3) diariamente, as condições que permitem a operacionalização das relações de produção em torno do controle da classe ou classes dominantes, são empreendidas pela ação cotidiana de agentes que buscam controlar as dimensões comportamentais e emocionais da força de trabalho. Essa ação não compreende um efeito meramente técnico, ou seja, gerencial no sentido de encaminhamentos práticos. Ela empreende uma ação de controle, pois os POTs técnicos-práticos sempre estão numa situação hierárquica privilegiada por pertencerem aos quadros dos “que mandam” e que, em última instância, tem o objetivo de manter os trabalhadores sob controle para que a base social econômica do modo de produção

capitalista se materialize. Tal materialidade, como tem sido demonstrado neste trabalho, está entrecruzada com as teorias-ideológicas gerencialistas⁷² que também se materializam em práticas.

Do exposto acima, será colocada a prova a premissa de que os Psicólogos Organizacionais e do Trabalho, cuja intervenção concentra-se em contribuir para manter sob controle um suposto equilíbrio entre indivíduo e organização no terreno das relações de trabalho, operam ações que articulam dimensões intelectuais (quando ocupam a função teórica-ideológica) e práticas (quando ocupam a função de técnica-ideológica).

Essa sistematização imprime uma distribuição hierárquica entre os agentes ideológicos e sujeitos presentes neste circuito ideológico. Em primeiro plano tem-se os determinantes Econômicos sob a qual foram desenvolvidos os primeiros referenciais da POT aplicada em empresas privadas. A POT, portanto, é uma teoria-ideológica com efeitos ideológicos sub-produzidos. E mais: seu nascimento é realizado a partir de um efeito visado: o controle da força de trabalho vivo na dimensão psicofísica e psicossial⁷³. Os intelectuais orgânicos teóricos desta, balizados pelas condições Econômicas, são a ponta de lança do quadro hierárquico desses agentes. Portanto, operam uma relação de *enunciantes* frente aos POTs-técnicos formados em instituições acadêmicas. Estes, por sua vez, dada a distribuição desigual dos recursos ideológicos em questão, na composição hierárquica ocupam espaço passivo (*enunciados*) em relação aos primeiros (intelectuais teóricos). Contudo, exercem força *enunciante* frente aos trabalhadores de posições hierárquicas inferiores. Temos, portanto, o seguinte esquema hierárquico no conjunto da distribuição desigual dos recursos materiais ideológicos: a POT como Sujeito constituído pelas instituições, conteúdos e significados que a organizam > intelectuais teóricos-ideológicos da POT (sujeitos) enquanto

⁷² Este ponto será abordado posteriormente.

⁷³ É preciso esclarecer que toda ciência têm efeito ideológico na medida em que a aquisição de novos conhecimentos afetam a ‘imagem de mundo’ – por exemplo: ao descobrir-se que a terra não é o centro do universo, cai por terra todo um referencial imaginário que leva a crer que a Terra é o centro do mundo. No entanto, não se pode afirmar que a teoria heliocêntrica nasce com efeitos visados de antemão. Ela se constitui a partir de uma prática científica, com uma intencionalidade que se realiza na própria construção do conhecimento. A POT não. As pesquisas da POT se apropriam de teorias psicológicas para estabelecer formas de controle sobre a força de trabalho. Ou seja, ela nasce não com a preocupação de avançar sobre o conhecimento. Seu circuito se realiza a partir de teorias e conceitos cuja preocupação é contribuir para domínio sobre sua força de trabalho. Nesse sentido o seu efeito ideológico, de contribuir para a constituição um *sujeito* que trabalha, é um efeito visado, e não consequente.

depositários da palavra do Sujeito e organizadores dos referenciais (a POT)>técnicos-ideológicos (sujeitos) da POT que aplicam tais referenciais no plano prático>força de trabalho (sujeitos) submetida a estes últimos.

Nesse quadro hierárquico, seja em quaisquer dessas dimensões, ser um Psicólogo Organizacional e do Trabalho demanda uma titularidade, uma formação acadêmica. Em outras palavras, uma legitimidade sustentada sob a égide das instituições acadêmicas. Aqui precisamos retornar ao que foi mencionado nas primeiras páginas deste capítulo: a criação desse campo de atuação teórica-ideológica foi criado em meio a determinações sociais específicas. Determinações essas diretamente ligadas à forma como passaram a ser controlados/organizados os trabalhadores no modo de produção capitalista estadunidense no início do século XX. Tratando-se de um modo de produção classista, portanto, permeado por interesses dominantes, as determinações sociais que levaram a constituição da Psicologia Organizacional e do Trabalho não são neutras. Desse modo, a análise da intervenção da POT demanda este crivo: a relação entre instituições acadêmicas, classes sociais e hegemonia. E por se tratar de um campo de atuação que se efetiva diretamente nas relações de produção num modo de produção classista, lidam com questões de classe.

Em suma, as instituições acadêmicas, ou pelo menos determinados campos teóricos-ideológicos, numa sociedade de classes, deve ser analisada à luz das relações de dominação nela existente. Nas sociedades ocidentais, os círculos teóricos, desde a consolidação de um ideário Iluminista e do desenvolvimento das forças produtivas capitalistas, usufruem de uma posição privilegiada que, por sua vez, exercem influência significativa na consolidação de pressupostos teóricos que orientam uma quantidade incontável de ações cotidianas. Ou seja, a consolidação de determinadas teorias-ideológicas que acabam representando uma referência no campo das relações de produção, não operam apenas uma função prática num processo hegemônico. Elas operam uma força interpeladora-ideológica, ou seja, exercem força no campo superestrutural, afinal, a “ciência” materializada pelas instituições acadêmicas e seus respectivos agentes, em formações sociais avançadas, goza de prestígio social o que, conseqüentemente, gera efeitos na criação de hábitos e costumes. Estes, por sua vez, contribuem para um consenso dominante quando articulados à composição/recomposição hegemônica da classe dominante. E mais: como o controle

hegemônico não pode sobreviver somente à coerção policialesca das instituições do Estado, os centros acadêmicos acabam representando e ocupando um papel estratégico por exercerem poder sem traços de coerção aparente. A POT, portanto, além de estar entrecruzada com a ideologia econômica de classe, com a ideologia gerencialista, também está entrecruzada com a ideologia racionalista pragmática.

3.13“Ciência”, ideologia e POT

Mas, na realidade, também é a ciência uma superestrutura, uma ideologia. É possível dizer, contudo, que no estudo das superestruturas a ciência ocupa lugar privilegiado, pelo fato de que sua reação sobre a estrutura tem um caráter particular, de maior extensão e continuidade de desenvolvimento, sobretudo após o século XVIII, a partir do momento em que a ciência ganhou um lugar à parte na opinião geral (GRAMSCI, 2006, p. 175).

O início do século XX foi marcado pela expansão técnica em formações sociais ocidentais avançadas através do seu processo de institucionalização. Essa expansão não diz respeito à ampliação extensiva do acesso aos meios de produção/aplicação teórica a diversos grupos, classes ou frações de classe ou a sua democratização. A afirmação tem outro caráter. É preciso esclarecê-lo.

Além do fato de que a crença positivista e iluminista em torno do progresso tendo a “ciência”⁷⁴ como ponta de lança tenha avançado em certos terrenos sociais (inclusive nos EUA dada a influência inglesa) e em determinadas camadas sociais, a expansão mencionada diz respeito à forma como a “ciência” foi ganhando terreno e acabou ocupando espaço na opinião pública. Pode-se afirmar que tal expansão se deu, dentre outros meios, a partir dos seguintes fatores: 1) o avanço da subdivisão em diversos ramos de aplicabilidade da “ciência”, sobretudo da de caráter empírico e técnico. Isso contribuiu para que os indivíduos passassem a associar a “ciência” a aspectos práticos visíveis cotidianamente: máquinas, eletrodomésticos, a energia elétrica, etc.; 2) o avanço das forças produtivas e do modo de produção capitalista proporcionou o aumento do acesso aos chamados bens de consumo, sobretudo após a

⁷⁴ Ciência quando mencionada entre aspas (“ciência”) estará relacionada ao seu caráter ideológico enunciante enquanto Sujeito da ideologia científica.

primeira e segunda Guerra, nos países centrais do capitalismo (EUA e oeste europeu) a algumas frações de trabalhadores. Além disso, o avanço das forças produtivas depende desse aumento de consumo, visto que a reprodução ampliada do ciclo do capital é dependente desse aumento ou entra em arrefecimento (MARX, 2015). Tais produtos estavam associados a avanços técnicos que, por sua vez, estiveram associados ao avanço da ciência; 3) a apropriação de aspectos científicos em serviços públicos (o caso do conjunto técnico das ciências médicas é um exemplo, assim como de certas engenharias em uso civil e em obras de infraestrutura) e; 4) nas próprias relações de trabalho que passaram a ser organizadas a partir de pressupostos “gerenciais” e técnicos controlados por especialistas. É possível, a partir destes pontos, compreender que os produtos de avanços técnicos permitidos pela ciência, em sua forma imediatista, foram passando a fazer parte do cenário cotidiano de um número crescente de pessoas. A cotidianização da sua presença em produtos, serviços e especialistas, fez com que a “ciência” ocupasse uma força ideológica-interpeladora crescente. Desse modo, ganhou *status* à parte durante o século XX. Além disso, em alguns discursos que abraçaram a perspectiva positivista da “ciência”, esta foi apropriada como a solução para os males da humanidade (Cf. SANTOS; SANTOS, 2012).

Um ponto importante a se destacar e que, embora seja aparentemente simples, tem consequências ideopolíticas de classe significativas é o seguinte: é preciso esclarecer que a “ciência” e seus diversos campos práticos não nascem, ganham determinadas formas sociais e não se constituem naturalmente. Além disso, sua composição esteve entrecruzada com outras Ideologias. Mais uma vez: a instrumentalização da ciência, em sua forma prática e institucionalizada, é apropriada para fins e, numa sociedade de classes, determinados campos, sobretudo os que envolvem interesses econômicos, também são apropriados a partir de interesses de classe.

A “ciência” foi e é utilizada, dentre outros assuntos, para fins políticos⁷⁵. Aqui é preciso fazer outra demarcação: as instituições científicas não existem em abstrato, ou

⁷⁵ Trecho de uma fala de Einstein reproduzida no livro “Eisntein on Peace”: “Quando olho para a humanidade hoje, nada me surpreende tanto ver como é curta a memória do homem em relação a desenvolvimentos políticos. Ontem, os processos de Nuremberg; hoje, o máximo de esforço para rearmar a Alemanha. Buscando algum tipo de explicação, não consigo me libertar do pensamento que esta, a última de minhas pátrias, inventou para seu próprio uso um *novo tipo de colonialismo*, um colonialismo menos evidente que o da velha Europa. Consegue *dominar outros países investindo capital norte-*

seja, um corpo metafísico permeado pela racionalidade e que orienta a razão dos homens. O que existem são métodos, pesquisas, objetos, análises, laboratórios, prédios, rituais de passagem, investimentos, experimentos, observações, entre outros elementos, organizados em instituições (e seus respectivos agentes) que estão submetidos a critérios para serem considerados válidos. Tais instituições são administradas por seus órgãos deliberativos ou sob o comando hierárquico que, por sua vez, são compostos por agentes. Agentes cujos pressupostos e referenciais são construídos socialmente e que ocupam uma função nas relações de produção. Como as instituições de pesquisa e ensino superior não estão isoladas em uma redoma, inevitavelmente sofrem e realizam interferência dos elementos sociais de significativa relevância social. Além disso, são, também, aparatos de produção e reprodução do todo estruturado que organiza a sociedade.

Por isso se fez necessário resgatar, em capítulo anterior, como e em que contexto se deu a institucionalização da Psicologia e da Psicologia Organizacional e do Trabalho como pressuposto fundamental para a compreensão da forma e do conteúdo da sua constituição. Com base nesses dados é possível fazer uma investigação sobre as implicações da POT. Esse será o objeto fundamental do próximo capítulo: mostrar como a criação dessa vertente da Psicologia criou uma teoria-ideológica e seus respectivos recursos materiais e institucionais, além da formação de intelectuais e suas respectivas teorias. Somente a partir desse desenvolvimento é possível compreender o modo como a POT passou a interpelar os indivíduos como recursos psicossociais nas relações de produção. Contudo, antes de adentrar-se neste terreno, são necessários outros esclarecimentos.

3.14 O caso das ciências gerenciais e comportamentais e a ideologia do “especialista”

Como já mencionado, a abordagem da pesquisa concentra-se nos centros científicos de ponta de lança do capitalismo na transição entre o período que vai desde o

americano neles, o que torna esses países solidamente dependentes dos Estados Unidos. Qualquer um que se oponha a esta política ou a suas implicações é tratado como um inimigo dos Estados Unidos. É dentro deste contexto geral que tento compreender que estas políticas são menos resultado de um curso de ação planejado do que as consequências naturais de condições objetivas” (NATHAN et al, 1988, p. 616).

fim do século XIX até o século XX, com destaque para Inglaterra e, sobretudo, Estados Unidos. Quando o capitalismo torna-se o modo de produção dominante, a partir dele são constituídas superestruturas que refletirão determinados aspectos da disputa de classe no campo material protagonizados pelas classes fundamentais nele presentes e seus respectivos sujeitos. O domínio sobre os centros de pesquisa no campo gerencial e comportamental direcionadas à orientação da maior parte do conteúdo das pesquisas e das tendências técnicas, práticas e teóricas destas áreas está orientado a partir de um pressuposto: o gerenciamento das relações de produção. Todos orientados para a mesma finalidade: proporcionar a operacionalidade do modo de produção capitalista em suas dimensões prática e teórica legitimadas pela égide da “ciência” para a subordinação dos trabalhadores aos pressupostos teóricos-técnicos-ideológicos de especialistas que detêm a autoridade legitimada pela ideologia representada pelas instituições científicas (o Sujeito “Ciência”).

É por esse motivo que foi mencionado anteriormente a importância superestrutural que a ciência tomou no senso comum e, mais precisamente, no capitalismo moderno. Numa correlação de forças na estrutura social em questão, a ocupação dos postos científicos e a distribuição desigual dos recursos ideológicos passam pelo domínio das instituições tidas como de ponta que orientam os saberes legitimados pela “racionalidade científica”. E pode-se afirmar sem receio que não é a classe trabalhadora, a maioria da população, que tem acesso aos *grandes centros de pesquisa*, quiçá ocupam cargos importantes nesse meio e, mesmo que um ou outro ocupe, estão sob pressupostos e limites dominantes.

Além disso, as concepções tidas como científicas encontram-se relativamente protegidas por serem produzidas em instituições socialmente respeitadas: no caso dos Estados Unidos, as *Business School* e as *Psychology School*, que, posteriormente, tornaram-se referência mundial. Levado a uma ilustração discursiva, é como se seus membros pudessem afirmar: “Nós temos a competência para organizar as relações de produção e as forças produtivas. Somos os detentores do saber técnico para isso. Nossos títulos são a comprovação da nossa capacidade”. Ou seja, tais agentes operam uma função de sujeitos-enunciadores de ideologias apoiadas em pressupostos tidos como racionais-científicos. Disso é possível afirmar que dominação de classe se faz também pela dominação das instituições que organizam as *forças enunciadoras* em determinada

formação social. Dominação de importância estratégica numa situação de guerra de posição:

Compreensivelmente, a ideologia dominante tem uma grande vantagem na determinação do que pode ser considerado um critério legítimo de avaliação do conflito, já que controla efetivamente as *instituições culturais* e políticas da sociedade. Pode usar e abusar abertamente da linguagem, pois o risco de ser publicamente desmascarada é pequeno, tanto por causa da relação de forças existentes, quanto ao sistema de dois pesos e duas medidas aplicado às questões debatidas pelos defensores da ordem estabelecida (MÉSZÁROS, 2004, p. 57).

Por mais que a afirmação de um trabalhador de baixo escalão hierárquico na distribuição de posições existente no lugar que trabalha possa ser coerente com seu pressuposto, sua fala opera sob desvantagem em termos de legitimação nesse contexto. Afinal, a ideologia racional-científica dá vantagem aos especialistas que, por sua vez, no contexto das relações de produção, estão subsumidos a determinadas relações de produção classista e distribuição desigual dos recursos ideológicos.

A partir do momento em que a relação de domínio e o uso social da ciência passaram a ser aparentemente pautados por uma relação legitimada no e pelo discurso da competência, certos tipos de dominação socioeconômica passaram a ser justificadas pela polarização competência/não-competência. É como se entre o trabalhador da linha de produção e o C.E.O.⁷⁶ só existisse uma diferença de conteúdos técnicos. É necessário, através da própria racionalidade, fazer cair por terra o que está oculto por esta expressão.

A ciência é produto social e realizada através de relações e correlações sociais e sempre se realiza numa formação social. Além disso, como já foi mencionado, numa formação social classista, existem relações de dominação/subordinação que se desdobram em e sob efeitos de contradição cujas condições de existência são produzidas e reproduzidas cotidianamente. Separar determinados objetos e pontos de partida da “ciência” do terreno e dos interesses sociais nela presente, sobretudo em campos científicos de interesse direto na organização das relações de produção, é uma manobra que impõe sérias limitações à análise do objeto. É preciso trazer à tona a forma como a chamada racionalidade é apropriada e utilizada como critério para dominação, afinal,

⁷⁶ Sigla inglesa de *Chief Executive Officer*. Em português é traduzido como Diretor Executivo.

“A ideologia, trazendo um novo modo de representar a racionalidade e o objeto racional, realiza-se agora pelo descomunal prestígio ao conhecimento, confundido com ciência ou com cientificidade” (CHAUÍ, 2000, p. 11).

Assim, apropriando-se de Chauí, pode ser formulada a seguinte questão: o que é o discurso competente enquanto discurso do conhecimento?

Sabemos que é o discurso do especialista, proferido de um ponto determinado da hierarquia organizacional. Sabemos também que haverá tantos discursos competentes quantos lugares hierárquicos autorizados a falar e a transmitir ordens aos degraus inferiores e aos demais pontos da hierarquia que lhes forem paritários. Sabemos também que é um discurso que não se inspira em ideias e valores, mas na suposta realidade dos fatos e na suposta eficácia dos meios de ação. Enfim, também sabemos que se trata de um discurso instituído ou da ciência institucionalizada e não de um saber instituinte e inaugural e que, como conhecimento instituído, tem o papel de dissimular sob a capa de cientificidade a existência real de dominação (CHAUÍ, 2000, p. 11).

É nesse momento que as condições sociais em que se realiza o discurso do especialista tendencialmente privilegiam as classes dominantes: ao ocuparem um lugar privilegiado na hierarquia social, ocupam um espaço que lhes permite ser orientadores de decisões e referenciais-significantes que interpelam os sujeitos. Os que ocupam lugares inferiores nesse escala são orientados pela autoridade social daqueles. Além disso, ao se interpelarem como não-especialistas, interiorizam, a partir dessa condição dada socialmente, que não estão em condição de competir com o especialista ou de tomar decisões organizativas. Nesse sentido:

No que diz respeito às instituições, embora cada uma delas tenha papel diferente na reprodução social, todas são produtoras de ideologias na medida em que suas rotinas operacionais constituem verdadeiros rituais, atualizadores incessantes e ininterruptos da ideologia dominante (PINHEIRO, 1997, p.154).

No âmbito de organizações em que se efetiva as relações de produção, os agentes que articulam as rotinas operacionais no sentido de reproduzir as condições para a dominação do conjunto de trabalhadores se faz, dentre outros meio, pela nomeação de sujeitos que operam o controle sobre as relações realizadas em tal instituição. E quanto mais essa relação de domínio parecer desatrelada de seus determinantes sociais e mais apresentada por um discurso meramente técnico, maior seu fulcro ideológico:

A forma de existência dos trabalhadores no modo de produção capitalista é produzindo para o capital, isto é, o trabalhador só produz sua subsistência sob a condição de produzir mais-valia a ser apropriada pelo capitalista, que é a configuração material deste último. Ora, constituir sujeitos, no sentido de sujeição/qualificação, para as tarefas necessárias à reprodução dessa relação constitui dominação ideológica. Essa dominação é tanto mais patente quanto mais ela fizer desaparecer da percepção imediata o caráter explorador desse modo de existir dos trabalhadores (Idem, p. 156).

No caso de uma sociedade classista, o conjunto de correlações de forças existentes e as condições reais de existência onde se realizam as relações sociais produzem forças ideológicas interpeladoras. Diante destas forças, os indivíduos constituem-se como sujeitos diante de tais interpelações sociais em que o peso das ideologias dominantes contribui para que façam julgamentos por meio das diretrizes e dos pressupostos existente no plano superestrutural dominante. No caso de uma formação social classista, esta condição estrutural também se realiza a partir da formação de forças interpeladoras que buscam acionar ideologicamente a subjetividade dos agentes envolvidos. Os indivíduos presentes em tais relações não estão sob influência e orientados somente por um mero referencial técnico. São sujeitos que são interpelados como tal a partir de referenciais dominantes presentes na concepção do *ser trabalhador da baixa hierarquia, ser Administrador, ser POT*, ou seja, a partir de um ser já determinado pelas relações de produção dominantes.

No entanto, é preciso deixar claro que, embora o processo de dominação sustentado pela desigualdade deixe rastros de irracionalidades permeadas pela lógica da exploração, ele não é total. Por mais que a ideologia dominante tente subestimar tais elementos, a subjetividade dos trabalhadores não pode ser totalmente controlada. Embora o conflito entre classes se dê num campo caracterizado pela vantagem das classes dominantes, as contradições que permeiam tal relação de dominação podem ser ocultadas no plano do discurso e da ideologia por tais classes, mas não podem ser por elas escondidas, já que são fruto do próprio caráter do modo de produção capitalista.

Além disso, como mencionado anteriormente, as ideologias não dão conta de suprir todas as implicações psicológicas e orientadoras dos sujeitos. Por mais bem estruturadas que estejam, não têm domínio absoluto. De suas lacunas surgem outras questões e reflexões que podem dar forma a sub-produtos da primeira. Por exemplo: a ideologia liberal burguesa sobre o trabalho, dadas as contradições reais existentes entre

as classes sociais, têm limites e lacunas que não conseguem atingir e dominar totalmente a subjetividade dos trabalhadores. Essa condição e contradição permite que sejam desenvolvidas ideologias que contraponham a ideologia burguesa liberal acerca do trabalho. Numa sociedade de estrutura complexa, também são complexos os referenciais ideológicos pelo quais os sujeitos têm contato. De tal complexidade surgem contradições que podem operar efeitos no caráter lacunar de onde se desenvolve a ideologia. A partir disso, podem surgir manifestações de resistência dos trabalhadores. Por mais que a estrutura permeada pela hegemonia dominante possa criar mecanismos que desencoraje e dificulte muitos a enfrentá-la, diminuindo e punindo manifestações de resistência, essa mesma estrutura pode produzir elementos para a crítica, seja pelo efeito da própria contradição basilar entre capital e trabalho, seja pelos desdobramentos desempenhados por coletivos de trabalhadores e/ou frações dessa classe. Ou seja, ao mesmo tempo em que ela pode gerar defensores, também pode gerar opositores e críticos capazes de pensar para além das balizas ideológicas controladas pelas instituições e organizações dominantes. As reações não estão sob total controle. Os desencadeamentos das contradições entre classes sociais não estão postos *a priori*. Estes seguem rumos que vão tomando curso com o desenrolar das correlações de forças materiais e ideológicas existentes em determinada formação social. Numa sociedade de classes, uma classe ou mais classes não podem simplesmente “pôr” a história, dado que suas ações sempre estão em relação de contradição com outra ou outras. Desse modo, toda ação de determinados membros de uma classe é seguida por uma reação de membros de outra classe ou classes. Tal correlação torna-se ainda mais complexa numa formação social em que se destaca a quantidade de elementos que compõem instituições, a própria quantidade de instituições e de seus referenciais orientadores, além do aumento de funções e ações ocupadas pelos seus agentes nos âmbitos infra e superestrutural.

As ciências gerenciais e comportamentais nasceram nesse contexto de multiplicação e complexificação das instituições em sociedades avançadas. Instituições que nasceram de um modelo de dominação gerencialista da força de trabalho. Modelo despontado nos EUA por intelectuais orgânicos teóricos e técnicos representantes que conduziram as ciências gerenciais e comportamentais nas relações de produção que, por sua vez é organizada em torno dos interesses das classes dominantes. Se por um lado

havia a ação da classe trabalhadora estadunidense em setores importantes, tais como o dos sindicatos ligados a I.W.W. (*Industrial Workers of World*), houve a reação das instituições científicas que constituíam, no âmbito científico, formas de controle da força de trabalho. Essas circunstâncias e contradições são fundamentais para a compreensão do desenvolvimento prático-ideológico da POT.

Embora a POT tenha se tornado uma área específica da Psicologia, pode-se afirmar que ela é constituída pela apropriação de teorias e técnicas da Psicologia utilizadas para a intervenção das relações de trabalho em sua dimensão psicológica e psicossocial. A compreensão da operação da POT, portanto, está condicionada à forma como assuntos da Psicologia foram ganhando espaços em contextos organizacionais. Além disso, só é possível compreender a POT esclarecendo-se a forma como a Psicologia e seus respectivos conteúdos e significados tornaram-se uma área da ciência que interpela os indivíduos como sujeitos-psicológicos e psicossociais. Desse modo, compreender a ascensão da Psicologia em meio ao desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses é fundamental para a compreensão da POT. É por isso que no primeiro capítulo foi analisada a forma como foi desenvolvida essa sub-área da Psicologia voltada às relações de trabalho investigando-se a formação social central desse processo: Estados Unidos. Como é fundamental nesta pesquisa o conceito de ideologia enquanto “representação imaginária da relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência” (ALTHUSSER, 1999) e como discurso que interpela os “sujeitos a serem” de acordo com tal conjunto de representações, foi fundamental a compreensão de como a Psicologia chegou a esse patamar até desdobrar-se em subquadros, que é o caso da POT. Para se compreender a Psicologia Organizacional e do Trabalho, portanto, foi necessário saber como tal apropriação da Psicologia passou a interpelar os indivíduos como sujeitos psicofísicos, psicossociais e psicológicos até ganhar uma especificidade que passou a explorar estas interpelações nas relações de produção e nas relações industriais nos EUA no início do século XX. Interpelação esta que só é possível de compreender investigando-se o momento embrionário do

gerencialismo estadunidense. Afinal, como foi possível notar no capítulo II, a POT nasce perfilada por esse fenômeno social.

Até então se tem as seguintes proposições sustentadas até aqui: 1) o processo que desmembrou a Psicologia da Filosofia. 2) a influência do pragmatismo inglês e estadunidense para a criação da Psicologia aplicada; 3) a criação de uma área da Psicologia voltada para os interesses dos industriais estadunidenses; 4) a institucionalização acadêmica da Psicologia voltada ao trabalho; 5) a influência que o gerencialismo e a autodeterminada Administração Científica tiveram sobre a POT acerca da sua participação na unidade entre forças produtivas e relações de produção e; 6) a forma como a POT, ao se institucionalizar, passou a operar diretrizes no cotidiano das organizações onde passou a ser empregada e, desse modo, passou a operar uma *ação teórico-ideológica e de recomposição da hegemonia dominante no âmbito das relações de produção*.

Munidos das proposições mencionados acima, é possível iniciar-se a análise a fundo de como as principais teorias-ideológicas da POT e sua intervenções foram sendo realizadas no modo de produção capitalista durante século XX e XXI a partir de três movimentos principais, bem como as transformações ocorridas na forma de sua apropriação e suas implicações no modo de produção estadunidense e, posteriormente, na sua disseminação em nível mundial. Tal intervenção está dividida em três eixos principais: 1) intervenção psicofísica e categorização dos perfis individuais; 2) intervenção dentro da ideia da relação complexa entre sujeito e organização e; 3) intervenção acerca do significado e os efeitos, no plano psicossocial, do ato de trabalhar, redimensionamento da ideia e das ações das chamadas lideranças organizacionais e a incorporação de pressupostos gerencialistas pós reestruturação produtiva da década de 70 nas formas interpelativas da POT. Ou seja, todos os grandes movimentos da POT ocorridos entre o final do século XIX e até o momento atual foram desencadeados pelas novas fases do desenvolvimento das forças produtivas do modo de produção estadunidense e da correlação de forças entre as classes sociais envolvidas.

CAPÍTULO 4: AS INTERVEÇÕES DA POT NO SÉCULO XX

4.1 Século XX e a Psicologia do Trabalho em três fases

Os momentos e as transformações pelas quais a POT passou no século XX até o XXI podem ser classificados em três fases: *Psicologia Industrial*, *Psicologia Organizacional* e *Psicologia do Trabalho* (ou *Psicologia Organizacional e do Trabalho*). Todas elas acompanharam diferentes processos do desenvolvimento da força produtiva e reformulações do pensamento gerencialista encontrado nos EUA.

Tal classificação é emprestada de Jäder dos Reis Sampaio (1998). Esse breve *detour* permite verificar como a Psicologia, enquanto ciência comportamental, foi sendo incorporada pelas ciências gerenciais, partindo do pressuposto de que os empregados podem ser interpelados como *sujeitos-recursos-psicológicos*, bem como seus aspectos comportamentais e emocionais e, por conta desse pressuposto, passam a ser objeto de pesquisa apropriado pela Administração. Seguem as fases:

A primeira delas é a chamada *Psicologia Industrial*, que nos Estados Unidos acabou dando origem à chamada *Psychology Corporation*. Basicamente, essa fase tinha dentre seus principais meios de intervenção “desenvolver e distribuir testes psicológicos e realizar serviços de consultoria a indústrias e outras organizações” (SIEGEL, 1969 apud SAMPAIO, 1998).

Durante essa fase, foram desenvolvidos testes psicométricos, testes sobre a fadiga e relação tempo-movimento. Esse período ficou marcado pela influência da Psicofísica e da Psicologia Funcionalista. Em tal contexto foram desenvolvidas as primeiras técnicas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e classificação de empregados. Um aspecto que, segundo Sampaio, marca essa primeira fase é que “a psicologia industrial atua nos postos de trabalho e não se envolve com a estrutura das organizações” (Idem, pp. 22-23). No máximo chegam a intervir nos processos supracitados e no controle dos níveis de produtividade através da análise da capacidade psicofísica dos empregados no momento do uso da força de trabalho no processo produtivo.

De acordo com Schein (1968), a distinção entre a Psicologia Industrial (1ª fase) que permeia as décadas de 20, 30 e 40 do século XX e a Psicologia Organizacional (2ª

fase) é de duas ordens: 1) os problemas tradicionais (seleção, recrutamento, incentivos, treino, análise de tarefas, condições de trabalho, testes) passam a ser analisados e pensados a partir de um processo inter-relacional e associado à estrutura social da organização; 2) essa psicologia se projeta para uma nova série de problemas organizacionais. A organização passa a ser considerada um *sistema complexo*. Abarca elementos comportamentais de grupos e a organização como um todo, além da reação dos empregados a estímulos internos e externos. Nessa mudança para a segunda fase, passam a ser mais valorizados esquemas de incentivos, recompensas e penalidades, grupos de trabalho com suas normas próprias, relações de cooperação, aprendizagem, motivação, competição e indiferença. A intenção não é mais fixar análises no posto de trabalho e nas tarefas, mas na organização, compreendida como um *sistema social complexo* (SCHEIN, 1968).

A segunda fase da Psicologia do Trabalho foi desenvolvida na medida em que os psicólogos começaram a se projetar sobre problemas que discutiam as *estruturas das organizações*. Entre a primeira e a segunda não houve um rompimento radical, mas “uma ampliação do seu objeto de estudo, posto que os psicólogos continuavam atrelados ao problema da produtividade das empresas” (Idem, pp. 23-24). A Psicologia Organizacional manteve estudos sobre treinamentos, mas ampliou tal estratégia não se limitando à capacitação para o trabalho e buscando desenvolver os chamados *recursos humanos*. Ainda sobre essa segunda fase, é possível afirmar que houve supervalorização das ciências comportamentais que “maximizavam a influência do ambiente no comportamento humano e minimizava as influências intrapsíquicas, reduzindo-as ao âmbito da *satisfação*, novo tema que surgiu dentro dos estudos de motivação” (Idem, p. 24, grifo do autor).

Além do exposto, é possível afirmar que a segunda fase da POT, a Psicologia Organizacional, “problematiza os determinantes do comportamento humano dentro dos espaços de trabalho compreendendo que, para o indivíduo, a organização existe como entidade psicológica à qual ele reage” (SCHEIN, 1968, p. 17) e que as características organizacionais exercem influência sobre seu comportamento (ZANELLI, 1994). Ainda sobre as mudanças desencadeadas durante a Psicologia Organizacional, pode-se mencionar que:

(...) ocorrem influências da teoria de campo e da dinâmica de grupos (Kurt Lewin), teorias da motivação (Maslow, McGregor, entre outros), e diversos outros temas como liderança, relações interpessoais, aprendizagem, cognição, emoções e afetos, etc. O objeto de estudo da psicologia organizacional está na “intersecção das ações da pessoa e da organização, como um todo complexo, dinâmico, inserido em uma ampla conjuntura” (LEÃO apud ZANELLI, 1994, p. 104).

Por fim, a última fase, a Psicologia do Trabalho, é caracterizada por incorporar elementos que contribuíssem para a intervenção acerca do princípio de flexibilidade, Círculos de Controle de Qualidade, a chamada administração participativa, além de tentar apontar a forma como o trabalho passa a ser encarado enquanto atividade permeada por elementos subjetivos. Além de adotar-se a perspectiva de homem complexo e estrutura complexa, o ato de trabalhar passa a ser encarado também como uma atividade complexa em termos psicológicos por estar permeado por elementos simbólicos e emocionais. Nesse momento, segundo Silva (1992), as técnicas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos passam a privilegiar as habilidades de percepção, compreensão, sentido e cooperação, ao lado das habilidades de planejamento, avaliação, operacionalização e cálculo. Sobre as dinâmicas de grupo, a mudança consistiu em rejeitar abordagens que se utilizavam de simulação de conflitos reais no “plano do brinquedo, logo do imaginário” (p. 85). Ao invés disso, foram adotados novos padrões de interação, novas formas de identificação do conjunto de valores e reproduzidos entre grupos de trabalhadores. Ainda sobre os críticos da segunda fase (Psicologia Organizacional), Alvesson (apud CHANLAT, 1993) afirma que a sua orientação tecnocrática e a falta de interesse dos elementos simbólicos criavam balizas em tal escola por exercer amortecimento nas tendências da divisão do trabalho e do empobrecimento de tarefas.

Além disso, a consolidação das abordagens contingencialistas no início dos anos 70 foram tornando as teorias administrativas menos prescritivas, embora ainda não abandonando tal aspecto, e assumindo um caráter mais descritivo, crítico e explicativo (SAMPAIO, 1998). O desenvolvimento de tal processo fez com que houvesse um novo diálogo entre Sociologia do Trabalho, Administração e Psicologia do Trabalho (Idem). O terreno estava fértil para a terceira fase da Psicologia Organizacional e do Trabalho intitulada “Psicologia do Trabalho”, caracterizada por uma Psicologia cujo ponto central

passou a ser o estudo e a compreensão do trabalho *humano* a partir de todos os significados possíveis, além das suas manifestações (LIMA, 1994).

De acordo com Guirado (1987), outro avanço existente no contexto da terceira fase foi a aproximação com a *teoria psicanalítica* por meio da *Psicologia Institucional*. Essa é caracterizada por uma estratégia de *intervenção psicológica* com significado social em que o psicólogo trabalha como um orientador, consultor ou assessor, e não como um empregado da própria empresa. Seu trabalho se projeta sobre a análise de processos inconscientes que permeiam as relações entre grupos de trabalho e entre esses e as práticas institucionais da organização. O objetivo seria minimizar os aspectos entendidos como patológicos e favorecer a tentativa de promoção de saúde mental e do chamado bem-estar aos empregados tendo como referencial a Psicanálise. Seria uma adaptação do método clínico fora do consultório. Sua premissa parte do pressuposto de que o conflito entre capital e trabalho deve ser encarado e tratado como patológico e, dessa forma, distorcendo as preocupações centrais da psicanálise.

A terceira fase da grande psicologia do trabalho voltou-se a questões mentais do indivíduo que trabalha e a “dimensões esquecidas como o significado e as relações de trabalho” (SAMPAIO, 1998, p. 37). É nesse momento que a questão da subjetividade do trabalhador passa a ser instrumentalizada de uma maneira ainda mais significativa e sob manifestações simbólicas. Nela são desenvolvidos elementos que tratam da ideia de “qualidade de vida no ambiente de trabalho”, “motivação profissional” e “gerenciamento de emoções”. É compreendida como uma nova fase por se tratar de uma mudança de caráter qualificativo, cujo objetivo foi tentar desconstruir o aspecto negativo das mudanças desencadeadas pela reestruturação produtiva ocorrida na década de 70. Também é nesse momento que o então *Departamento Pessoal* foi substituído pela *Administração de Recursos Humanos*, agora sob responsabilidade de psicólogos do trabalho. Nessa terceira fase, além da questão da produtividade, há um redimensionamento que procura inserir estudos da psicologia no sentido de estabelecer diretrizes para o “homem que trabalha” de um modo mais amplo. Também ampliou-se as teorias-ideológicas acerca do papel do líder no clima do grupo. É nesse momento que a questão emocional do trabalhador passa a ser instrumentalizada de uma maneira ainda mais significativa.

Como já mencionado, a crise econômica da década de 70 desencadeou uma série de problemas no âmbito das condições de trabalho. Como reação aos aspectos sociais e psicológicos negativos trazidos à tona por conta desse contexto, as ciências gerenciais se viram novamente às voltas com a necessidade de redimensionar e explorar aspectos das ciências comportamentais como estratégia para administrar desânimos, conflitos, questões políticas e ideológicas para manterem a força de trabalho sob controle gerencial.

4.2 Psicologia do Trabalho e reestruturação produtiva da década de 70 do século XX

Foi no contexto de desenvolvimento da terceira fase da grande psicologia do trabalho que aconteceu o segundo marco significativo do processo de aliança entre Administração e Psicologia do Trabalho. Isso porque o modelo produtivo que vinha sendo considerado como ponto de referência, o *taylorismo-fordismo*, se viu rechaçado em determinados aspectos pela série de tensões econômicas que trouxeram à tona a crise de superprodução do início da década de 70 e, como consequência, respostas políticas dos trabalhadores a tal reestruturação.

Frente a tal situação, os administradores das empresas que formavam a ponta de lança do capitalismo durante esse período vislumbraram em alguns aspectos do modelo de produção desenvolvido por Taiichi Ohno – o toyotismo - uma saída para a crise operacional do capitalismo, embora continuassem a reproduzir elementos do taylorismo-fordismo quando achavam necessário. Os princípios do Toyotismo tornaram-se novos referenciais para a administração, ao mesmo tempo em que a Psicologia Organizacional e do Trabalho se tornou o ponto de referência acerca do comportamento e da subjetividade dos trabalhadores a serem instrumentalizados pela administração de empresas sob a égide do Toyotismo. Novamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho foi acionada para contribuir para a consolidação das mudanças ocorridas na nova fase de desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção.

Resumidamente, pode-se afirmar que dois princípios fundamentais foram disseminados a partir do modelo Toyota de produção: o princípio da eliminação de

desperdícios, que acabou se popularizando como *lean production* ao ser importada pelas empresas estadunidenses⁷⁷. Tal princípio consiste em fabricar com o máximo de economia de recursos. O segundo princípio é o da fabricação com qualidade, que tem por objetivo produzir virtualmente sem defeitos (MAXIMIANO, 2005). A operacionalização desses dois princípios dependia da potencialização do envolvimento dos empregados, ou seja, a partir da reorganização das relações de produção capitalistas e do controle das forças produtivas. Afinal, sem a participação efetiva dos empregados, o processo ficava comprometido. Por conta disto, a administração participativa, que promove o engajamento dos funcionários nos processos decisórios acerca de assuntos operacionais cotidianos, tornou-se o terceiro elemento importante do sistema Toyota (MAXIMIANO, 2005).

Se a Administração se concentrou nos dois primeiros princípios, a Psicologia Organizacional e do Trabalho se viu obrigada a se concentrar no terceiro princípio e, desse modo, a pensar junto com as ciências gerenciais como poderia conjugar os três princípios. Isso porque a administração participativa compreendia uma mudança no *comportamento* dos empregados e o modo como eles enxergavam o seu papel na e para a empresa. Esse fato implica um processo que recai em questões que, além de práticas, tem caráter subjetivo, pois, o empregado, segundo os desdobramentos que vieram com o Toyotismo, precisava se ver como parte constituinte e participante dos problemas que integravam o cotidiano no trabalho, como parte de uma mesma *equipe*, de um “*time*” utilizando-se terminologias administrativas atuais. As ideias de *equipe* e *time* cumprem uma função ideopolítica ao negar a contradição entre capital e trabalho. Além disso, passaram a ser apropriadas como força interpeladora com o objetivo de oferecer sentido à ação de trabalhar e à vida dos trabalhadores.

A nova fase da POT buscou oferecer meios para que os empregados fossem interpelados como sujeitos sintonizados com o *espírito da organização*. Tal empreendimento implica elementos que recaem em quatro questões básicas: a) sobre a maneira como o trabalhador enxerga o seu trabalho; b) o seu papel dentro da empresa;

⁷⁷ É significativo mencionar que a mundialização de certos aspectos do modelo japonês só se deu quando as escolas de ciências gerenciais e grandes empresas estadunidenses passaram a adotá-las. Isso reforça o poder político, científico e ideológico que os EUA e representam enquanto modelo de referência do modo de produção capitalista.

c) a sua função social enquanto trabalhador; d) o processo de identificação entre o seu *eu* e a organização.

A partir de tais estratégias, as questões relacionadas ao aspecto emocional e comportamental se viram ainda mais inseridas no projeto político e ideológico dominante no conjunto das relações de produção. Nesse momento, a questão da ideia de participação pela via do *consentimento* tornou-se a ponta de lança das ciências gerenciais e comportamentais. Para estimular nos empregados ações participativas foi utilizado o emprego de técnicas de gerenciamento sobre a força de trabalho vivo que tomassem contornos interpeladores mais poderosos de modo a ocultar a obediência pela via do comando autoritário, já que esse tipo de dominação era cada vez mais criticado. A rigor, a autoridade e a hierarquia não se diluíram, mas passaram a ser tratadas sob contornos dissimulados.

Nas décadas de 60 e 70 houve uma série de lutas operárias nos EUA. Embora nesse momento tais lutas não se dessem num nível organizacional e na mesma dimensão em comparação com o movimento de trabalhadores na Espanha, Itália e Portugal no mesmo período, nos Estados Unidos não eram as grandes manifestações coletivas ou as greves de extensa envergadura que orientavam a luta dos trabalhadores. Essa se dava a partir de uma grande luta individual, silenciosa e fracionada, mas nem por isso menos preocupante para os *managers*. Algumas formas de manifestação desse tipo de luta ganharam forma em absenteísmo, diminuição do ritmo de produção, entre outras formas mais “silenciosas” (BRUNO; SACCARDO, 1986, p. 127).

Por conta disso, a união entre administração e psicologia foi reforçada nesse momento nodal. Foram apropriadas de maneira a avançar na elaboração de mecanismos ideológicos interpeladores mais refinados, sobretudo em relação aos elementos simbólicos acerca do papel do trabalho na vida dos empregados. A alta administração da empresa capitalista, para que o princípio de administração participativa pudesse funcionar, se viu obrigada a desconstruir a imagem de inimiga e precisou criar um modelo de gerenciamento de empregados que buscasse fazer com que os trabalhadores enxergassem nela a sua fonte de “realização pessoal e humana” como se pode notar em declarações como a que será mencionada a seguir, presente em livros de motivação voltados ao trabalho:

Temos tratado aqui de sucesso, atitudes, mecanismos psicológicos. Tudo isso é importante, muito importante, mas não valerá nada se não for expressão de uma busca maior: a busca pela auto-realização por meio da espiritualização. Aquela busca que faz de nós seres humanos melhores, que revela a partícula divina que existe entre nós (HILSDORF, 2006, p. 247).

Com a potencialização do domínio sobre o comportamento profissional do trabalhador frente à chamada organização, sobretudo a partir da década de 80, estratégias ideológicas de motivação profissional e de intervenção psicológica tiveram sua projeção ampliada para fora do ambiente intraempresa. A necessidade de disseminar um padrão comportamental pautado sobre o princípio do “estar motivado” fez com que houvesse a criação de um mercado motivacional voltado para palestras, livros, treinamentos, vídeo-palestras, entre outros. Mercado que se mantém crescente desde então. Todos voltados para princípios motivacionais com o objetivo de ampliar elementos que pudessem reproduzir o comportamento ideal esperado pelos responsáveis na organização das relações de produção, criando-se a imagem do trabalhador ideal, do homem de sucesso e da empresa ideal segundo os pressupostos criados pelas ciências gerenciais sob liderança da escola estadunidense.

Para finalizar o ponto aqui tratado, pode-se afirmar que a diferença entre a Psicologia do Trabalho (terceira fase) das suas antecessoras (Psicologia Industrial e Psicologia Organizacional), é a ampliação do significado e dos efeitos psicológicos do trabalho não só no âmbito da organização em si, mas, também, no âmbito do sujeito que está presente na organização, ou seja, em suas estruturas psicológicas. Além disso, as intervenções da Psicologia através das problemáticas das ciências gerenciais foram ampliadas de tal forma que seus efeitos passaram a ser desdobrados não só nos trabalhadores no âmbito do *interior* da empresa, mas passaram a projetar formas de gerenciamento comportamental na vida dos indivíduos também fora da empresa, ou seja, orientando uma *conduta de vida*. Disso sugeriram livros que se tornaram sucesso por aconselhar os indivíduos a adotar uma *postura de vida* para alcançar o “sucesso”. Como exemplos podem ser mencionados *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* de Covey (2003), “*É óbvio! Qualidade real ao alcance de todos*” de Gretz (1996), “*Atitudes vencedoras*” de Hilsdorf, (2006), “*O monge e o executivo*” de Hunter (2004), *Socorro! Preciso de motivação*” de Marins (1995), *Transformando suor em ouro*” de Rezende (Bernardinho) (2006), “*Heróis de verdade: pessoas comuns que vivem sua*

essência” de Shinyahiki (2005), “*Quem mexeu no meu queijo?*” de Spencer (2002), entre milhares de outros.

Apresentadas as linhas gerais da evolução cronológica dos principais movimentos da Psicologia voltada ao trabalho, o capítulo seguinte apresentará um exame mais acabado da forma como a POT tornou-se uma teoria ideológica. Mais precisamente, uma teoria ideológica cujo epicentro se deu nos Estados Unidos e que foi sendo disseminada e apropriada nas relações de produção durante o século XX (e permanece no XXI) ocupando uma função prática e ideológica na relação de dominação entre as classes sociais presentes no modo de produção capitalista.

A primeira fase da forma como elementos da Psicologia foram sendo incorporados nas formas de intervenção nas relações de produção é marcada pela Administração Científica característica de Taylor. Neste contexto, os sujeitos que trabalham ainda não eram considerados em sua dimensão psicossociológica. As intervenções desse primeiro movimento são marcadas pelo uso de elementos da psicofísica e vieram à tona na primeira década do século XX, como mencionado no capítulo I.

Elementos das chamadas ciências do comportamento (Psicologia e Sociologia) foram incorporadas de forma a colaborar com o avanço do gerencialismo desencadeado pela auto intitulada Administração Científica do início do século XX. Tais elementos teóricos e técnicas de aprendizagem foram utilizados como instrumentos de controle que serviram como recursos ideológicos e técnicos legitimadores da abordagem administrativa desse contexto. De acordo com Malvezzi,

[...] os instrumentos criados pela Psicometria permitiram a aferição científica [...] das condições pessoais apresentadas pelo trabalhador. A defasagem entre o perfil e o indivíduo indicava a necessidade de treinamento. [...] Tudo deveria ser medido: o perfil de traços e os resultados da aprendizagem. (...) Havia preocupação de materializar o controle conforme as diferentes teorias de inteligência e de habilidades específicas, como era o caso das teorias de Spearman, Thorndike e Thurstone (1994, p.23).

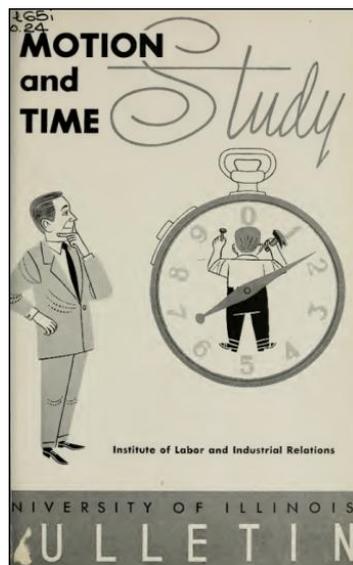
Disso é possível afirmar que os primeiros recursos técnico e ideológicos dos POTs se apoiaram na psicometria e a psicofísica. Malvezzi chama tais recursos de “novas tecnologias de submissão”:

Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances exigidas são absolutamente novas, e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto de operários da produção de massa (Idem, p. 18).

Entre as referências que juntaram esforços para instrumentalizar as “teorias de inteligência” e “habilidades específica” no interior das indústrias podem ser mencionadas Walter Dill Scott, Hugo Münsterberg e o casal Lilian e Frank Gilbreth.

4.3 Os estudos de Walter Dill Scott e Hugo Münsterberg

“There is no waste in the world that equals the waste of needless, ill-directed and ineffective motions” (Não há desperdício no mundo que se assemelhe ao desperdício desnecessário, mal direcionado e ineficaz dos movimentos) (GILBRETH, 1911, p. 1).



A frase de Frank Gilbreth e a capa do University of Illinois Bulletin publicado pelo Institute of Labor and Industrial Relations em 1954 ilustram parte do que se passou em meio a pesquisas realizadas na intersecção entre Administração e Psicologia nas primeiras décadas do século XX. A figura do empregado colocado sob os ponteiros e no centro de um relógio e analisado por um especialista é emblemática no sentido de

ilustrar a dimensão dos métodos que passaram a ser utilizados pelos industriais estadunidenses no controle da força de trabalho no período em questão. A instrumentalização da capacidade psicofísica dos trabalhadores no conjunto das relações de produção é um dos sintomas desse processo. Ver-se-á como as pesquisas de Walter Dill Scott e Hugo Münsterberg foram desenvolvidas em meio a este contexto na tentativa de dar à Psicologia aplicabilidade no setor industrial.

Walter Dill Scott foi voluntário no exército dos Estados Unidos. Essa experiência influenciou suas pesquisas acerca de processos de alocação dos soldados de acordo com determinadas características cognitivas e psicomotoras. A partir desse ponto, iniciou-se o desenvolvimento do uso de testes mentais para a seleção dos funcionários. Esse processo foi sendo absorvido pela administração científica como uma das primeiras estratégias originárias de estudos psicológicos. Após a 1ª guerra, empresas começaram a contratar profissionais dessa área para a seleção de empregados.

Antes do exposto acima, em 1902, Scott foi procurado por uma figura do ramo da publicidade que pediu para que aplicasse seus conhecimentos de Psicologia em tal área (VON MAYRHAUSER, 1989). O gosto em dar funcionalidade a seus estudos fez com que, a partir desse convite, elaborasse a obra *The theory and practice of advertising* (Teoria e prática da publicidade), publicada em 1912.

Em 1919, criou uma empresa que acabou fornecendo atividade de consultoria para mais de 40 empresas ligadas a métodos de elevação dos níveis de produtividade dos empregados e à seleção de trabalhadores (GOODWIN, 2005).

Desse modo, durante o início do século XX, abarcou a absorção dos princípios da Psicologia pautada na ideia de alocação de trabalhadores pela via da chamada eficiência e, por outro lado, cada vez mais a psicologia se viu instrumentalizada pelos interesses da administração a em consonância com o contexto do desenvolvimento das forças produtivas do início do século XX nos EUA.

Ainda no ramo da publicidade, Scott (1912) afirmava que os consumidores eram não-rationais e facilmente passíveis de serem influenciados. Começou, a partir dessa premissa, a investigar formas de acionamento de estímulos dirigidos à dimensão não-rationais dos indivíduos. Concentrou-se na aplicação de recursos de apelo emocional para estimular a o que ele chamava de empatia entre consumidor e produto. Também era depositário do pressuposto de que as mulheres eram mais suscetíveis a

anúncios em que aspectos de apelo emocional eram utilizados. Sob o pressuposto da sua lei da sugestibilidade, recomendava o uso de frases imperativas como “use tal produto”. Também foi o criador da estratégia promocional em que cupons de revistas e jornais eram passíveis de serem preenchidos e enviados pelos consumidores em troca do recebimento de uma amostra grátis. As estratégias das frases imperativas e do uso de cupons tornaram-se generalizadas durante a década de 1910 (KUNA, 1976).

Na Segunda Guerra Mundial, a partir da influência de Scott, voltaram a ser realizados novos estudos de classificação, avaliação e testes de recrutas. Com o surgimento de aparelhos bélicos cada vez mais sofisticados, houve preocupação em aperfeiçoar os conhecimentos sobre habilidades aprimoradas. Tais experiências trouxeram um novo impulso em procedimentos de treinamento e seleção. Os conhecimentos desenvolvidos nesse contexto foram novamente transportados para as indústrias recebendo uma série de categorizações: engenharia humana, engenharia psicológica, engenharia dos fatores humanos e ergonomia (Idem). As maiores contribuições de Scott no plano da Psicologia voltada aos interesses industriais, portanto, foram: a) analisar a forma como elementos emocionais podem ser passíveis de interpelação para estimular determinados tipos de condutas no consumidor e; b) realizar alocações dos empregados levando em consideração seus perfis físicos e de personalidade para redimensionar a fração da mais-valia relativa.

Quanto a Münsterberg, sua incursão na Psicologia Industrial passou pela pesquisa experimental ao desenvolver meios para recriar em laboratórios as situações cotidianas e a elaboração de métodos para analisá-las. Para tanto, procurou exercer controle de variáveis, decomposição e, desse, modo, prever comportamentos. O objetivo era examinar em laboratório questões práticas existentes nas relações de produção industrial e comercial, e a relação homem-máquina. Em 1913 analisou a relação entre jornada de trabalho e a quantidade de acidentes, processos mentais, as implicações produtivas da fadiga, bem como do seu gerenciamento e processos mentais como memória e atenção, por exemplo.

Em síntese, tratava-se de uma Psicologia com a qual tentou aplicar técnicas deste campo de forma experimental em atividades econômicas. Através de seus estudos, tentou elaborar perfis psicológicos e psicofísicos com o intuito de pôr em prática o exame, a seleção e a classificação das habilidades individuais dos examinados em

função das tarefas para as quais seriam alocados. Além disso, a monotonia e a fadiga presente na relação homem-tarefa e homem-máquina foram alvo de exame (LEÃO, 2012).

É relevante ressaltar que as relações de produção encontradas nas indústrias estadunidenses eram gerenciadas com o objetivo de ampliar o controle das tarefas, ao mesmo tempo em que mantinha o trabalhador longe das decisões sobre a forma de execução trabalho. O gerenciamento destes elementos cada vez mais passou a ficar a cargo de especialistas. A intensificação da separação entre pensar e fazer foi contribuindo para subordinar cada vez mais os empregados e levá-los a condição de *sujeitos-enunciados*. A cotidianização dessa separação teve efeito não só prático, mas ideológico. Isso contribuiu para reforçar e reproduzir a interpelação ao comportamento passivo dos empregados. A obediência aos especialistas, quanto à forma de organização do trabalho, passou a ser naturalizada em razão e através da desigualdade hierárquica e da distribuição desigual dos recursos ideológicos presentes nas organizações. Exemplo disso, mesmo o momento de lidar com o cansaço (fadiga) passou a ser objeto de gerenciamento por meio da administração do cansaço por terceiros. A mensuração e controle do desgaste passam a ser operacionalizados por meio de indicadores de efeitos psicofísicos cujo controle está sob as mãos do especialista que, em última instância, era acionado para contribuir com formas de otimização da exploração da força de trabalho.

Sobre a forma como Münsterberg enxergava apropriação da Psicologia aplicada nas relações industriais, fez algumas considerações ao afirmar o seguinte:

O chefe da indústria pode sentir-se mais interessado em extrair o máximo de eficiência do trabalhador, no entanto, nada indica que ele está disposto a colocar a prática científica da psicologia para realizar tal serviço nesta questão. Um teste experimental pode decidir em que condições um contínuo trabalho efetivo pode ser garantido por mais tempo e em quais condições mentais o indivíduo pode melhor realizar sua tarefa. Os métodos para estudar a curva de fadiga no trabalhador individual, ou as condições para um trabalho muscular mais preciso, além de uma centena de dispositivos semelhantes, estão hoje já à disposição do *laboratório mental*; contudo, provavelmente, por um bom tempo o contramestre ainda se considerará melhor capacitado em tais questões do que o próprio *psicólogo* (MUNSTENBERG, 1909, p. 91, grifos nossos).

Ainda sobre a questão da produtividade na indústria, e fazendo um paralelo com a Psicologia educacional, afirma que os psicólogos desta área têm estudado, através

de métodos laboratoriais, os efeitos de pausas durante a atividade escolar. No campo industrial, Münsterberg afirma que certas pausas recreativas no trabalho restituem as energias gastas, mas que outros tipos de pausas podem causar danos⁷⁸, pois tais interrupções fazem com que o reajuste necessário para a retomada ao trabalho seja danoso em termos produtivos. Também diz que são necessárias investigações mais precisas e mais sutis a serem realizadas por meio de oficinas psicológicas para determinar para cada ramo industrial o ritmo de trabalho, de pausas, a rapidez e o método de recreação de modo a garantir o máximo efeito produtivo. A mera subjetividade do trabalhador, segundo ele, é analisada por meio do senso comum gerando um julgamento totalmente enganoso (Idem). A partir de tais trabalhos, passou a exercer atividade de consultoria para várias empresas (SINGH, 1991). A ampliação do domínio sobre a força de trabalho foi reampliada. Introduziu-se mecanismos sofisticados de *start/stop/fast forward/slow motion/stand by* sobre os empregados.

Hugo Münsterberg estabeleceu as bases e justificativas da primeira fase da Psicologia Organizacional e do Trabalho: a Psicologia Industrial e sua apropriação pela Administração Científica⁷⁹ associadas a Taylor e Fayol⁸⁰. Münsterberg relacionou as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização. Sua abordagem psicológica e a eficiência industrial estavam diretamente ligadas e resumiam-se em 3 pontos principais: 1: o melhor homem; 2: o melhor trabalho; 3: o melhor resultado (MÜNSTERBERG, 1922).

Sobre o uso da psicofísica e do uso de instrumentos laboratoriais no exame de elementos pertinentes ao setor industrial e comercial, Münsterberg discorre como a Psicologia poderia ser utilizada na publicidade, por exemplo, a partir do uso do cronoscópio elétrico do laboratório que poderia:

[...] facilmente mostrar quantos milésimos de segundo em média leitor precisa para ler um ou outro modelo textual e outros experimentos podem demonstrar a dimensão quantitativa de perceptibilidade durante uma curta exposição a tais modelos e quanta informação é mantida na memória, além de demonstrar que tipo

⁷⁸ Lembrando que quem passa a decidir o que é “dano” são os especialistas, e não os empregados.

⁷⁹ Movimento que buscou aplicar elementos da ciência na prática gerencial e, ao mesmo tempo, realizou na prática administrativa investigações para torná-la objeto de intervenção através de métodos tidos como racionais. O desenvolvimento da administração científica e do gerencialismo serão abordados no capítulo posterior.

⁸⁰ Considerados precursores da Administração Científica.

de *resposta emocional involuntária* e qual reação muscular é ativada neste o tipo de arranjo (Idem, p. 89, grifos nossos).

É possível observar que Hugo, assim como Scott, começou a considerar e instrumentalizar aspectos emocionais no âmbito das capacidades e habilidades ligadas às determinadas atividades envolvidas com algum tipo de interesse econômico.

Também abordou assuntos como a orientação vocacional, gerenciamento de pessoal, motivação dos empregados e o modo como a monotonia e a fadiga produziam efeitos no desempenho da força de trabalho. Por exemplo: Ele chamava a atenção para que “trabalhadores que realizavam tarefas em máquinas deveriam ter a velocidade de suas reações testadas, ou a precisão de suas percepções, ou ainda a rapidez de suas decisões. Para o exame de cada capacidade mental os laboratórios deveriam se utilizar de instrumentos e métodos apropriados” (Idem, p. 88). Como exemplo, ele afirma que “em empresas de transporte mercantil, as experiências não devem se restringir somente à capacidade visual. Com base nessa premissa, um esforço significativo foi concentrado em análises de percepções visuais acerca dos nevoeiros” (Idem). Diz ele:

No entanto, ninguém tem dado atenção às condições psicológicas que discriminam a direção de onde vêm os sons. Em nossos laboratórios de psicofísica tem sido realizadas experiências de percepção de sons com diferentes direções e distâncias. Nós sabemos, por exemplo, que certas ilusões são constantes neste campo de percepção, e que as formas do ouvido e do pavilhão auricular podem produzir diferentes tipos de modificação no campo perceptivo (Idem, p. 88).

Em 1913, publicou o livro *Psychology and Industrial Efficiency* (Psicologia e Eficiência Industrial). Em tal obra defendia que selecionar trabalhadores para atuarem em funções adequadas às suas capacidades emocionais e mentais era a melhor forma de garantir aumento da produtividade no trabalho, além de evitar conflitos no local em que tais atividades eram exercidas.

Com base em seus testes, Münsterberg afirmava, por exemplo, que conversar no trabalho diminui a eficiência. Para reduzir os problemas relacionados à conversa entre empregados, não defendeu diretamente a proibição da conversa, mas elaborou formas de projetar o local de trabalho de modo a dificultá-la através de estratégias como separação dos espaços de trabalho através de divisórias (estratégia utilizada ainda hoje em determinados locais de trabalho, sobretudo em escritórios) e o aumento da distância

entre máquinas operadas pelos empregados (MÜNSTENBERG, 1913). Dado que a comunicação é uma necessidade social e psicológica (TACCA, 2006), trata-se de colocar tais necessidade subjetiva sob controle do processo de ampliação da mais-valia relativa. Os discursos da performance e da competência foram utilizados para justificar o controle sobre aspectos sociopsíquicos dos empregados destituindo-os da possibilidade das relações afetivas com os colegas de trabalho em nome da produtividade. Além de reforçar divisões hierárquicas entre classe por meio da divisão do saber e do fazer, tal investida criou mecanismos que concedem aos especialistas do comportamento o poder de dizer como as *relações* entre os empregados devem ser administradas em nome da produção e reprodução do capital. O domínio de classe foi justificado por essa divisão de postos nas relações de produção: dos especialistas (enunciantes), detentores do diploma, ordenadores do poder institucionalizado e dos empregados (enunciados). Estratégia essa sublinhada por Ford e por Mayo: a necessidade da formação de líderes capazes de orientar as energias dispersas dos indivíduos.

As pesquisas de Münsterberg permitem revelar a forma como seus estudos estiveram orientados pelos determinantes da Administração Científica do início do século XX em aspectos do controle mecânicos dos empregados: investigações sob as capacidades psicofísicas por meio de análises sobre a percepção e habilidades motoras, velocidade de resposta a estímulos, os efeitos da fadiga e das pausas “recreativas”, entre outros. O avanço do controle sobre a força de trabalho e da subordinação de classe passa a ser efetivado sob o pressuposto gerencial que pretende-se científico. Nota-se que, além da divisão econômica (proprietários e não-proprietários), jurídica (patrão e empregado), o domínio de classe passa a ser realizado, também, pelo controle daqueles que dispõem dos indivíduos que são reconhecidos como os detentores do saber institucionalizado e conseqüentemente, detentores do *status* de *sujeitos-enunciantes*. Os proprietários dos meios de produção passam a ter a sua disposição os especialistas com atuação no interior das relações de produção. Além da subordinação mecânica que os empregados tinham em relação à linha de produção de modelo fordista, passaram a ser subordinados mecanicamente pelo cronoscópio e demais instrumentos laboratoriais de psicofísica. Métodos teórico-ideológicos foram organicamente atrelados ao modo de produção e, desse modo, contribuindo para a hegemonia da classe dominante.

Para se ter uma dimensão de sua influência, depois de ter ganhado espaço e influência por meio de seus estudos, Münsterberg chegou a acionar o então presidente Woodrow Wilson e o Kaiser alemão Guilherme II para que patrocinassem laboratórios dedicados à Psicologia Industrial. Tal proposta foi recebida com interesse, mas foi interrompida por conta do início da Primeira Guerra (Idem, 1922).

4.4 Os estudos do casal Gilbreth

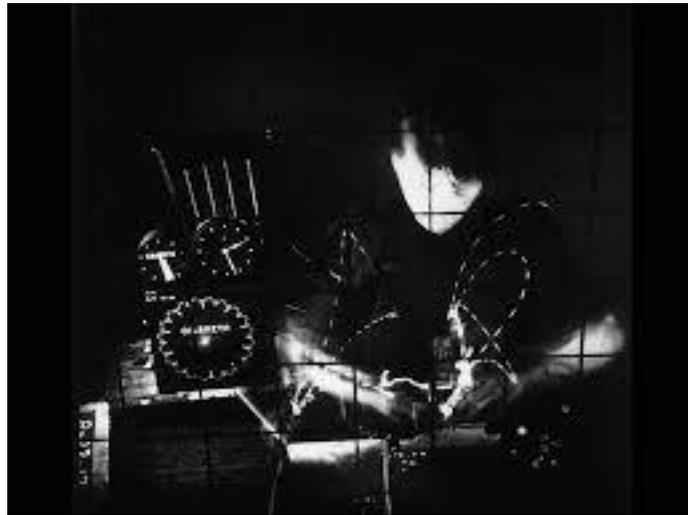
Contemporaneamente se inicia o processo em que Lilian Gilbreth e Frank B. Gilbreth transferiram resultados de suas experiências para o setor industrial em 1911 realizando um estudo sistemático de movimentos corporais dialogando com o trabalho que tinha sido desenvolvido anteriormente por F. W. Taylor (1856 – 1915).

Influenciados pelo desenvolvimento de ferramentas utilizadas em laboratórios de psicofísica no que diz respeito à ampliação de métodos para análise e mensuração das funções/desempenho, além de coeficientes matemáticos para a análise de tais movimentos, o casal Gilbreth concebeu o *chrono cycle graph*. Tal técnica analisa o circuito de padrões de movimentos feito por um indivíduo ao realizar uma tarefa. Foi produzida para analisar estudos de tempo-movimento no setor industrial.

Para gerar um ciclo gráfico que revelasse a sequência e a intensidade dos movimentos, uma pequeno led que piscava era preso em um dos dedos de um operador analisado, ou outra parte do corpo cujo movimento fosse registrado usando-se máquina fotográfica. Esta registrava o trajeto feito pelo led preso no operador revelando os ciclos pelos quais a parte do corpo analisada realizava. O local de trabalho era iluminado numa intensidade menor do que a de costume para criar-se contraste entre a o movimento registrado pela iluminação do led. Mais de uma máquina fotográfica podia ser utilizada em diferentes posições a fim de proporcionar mais detalhes. Posteriormente, o filme era revelado e evidenciava, através do registro fotográfico, os padrões de ciclos gráficos na forma de uma contínua linha branca. Para revelar indicação de intensidade ou da velocidade do movimento, o led era ligado a uma fonte de alimentação descontínua. Tal técnica era conseguida por meio de um interruptor de frequência que fazia com que o led piscasse frequentemente. Deste modo, nas partes da fotografia em que a linha contínua do ciclo gráfico gerado pelo led era revelada mais intensa, isso permitia

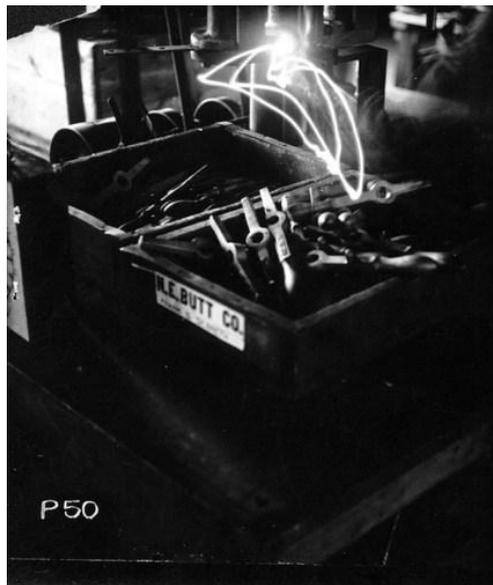
visualizar os momentos mais frequentes dos ciclos, assim como os momentos onde havia maior resistência no movimento. Nas posições onde certa parte movimento era menos intensa e pouco resistente, a quantidade de registro do led, conseqüentemente, diminuía e as linhas brancas tornavam-se menos intensas ou pontuais. Abaixo seguem alguns exemplos do uso da técnica *chrono cycle graph*. A ideia era detectar quais partes do movimento eram consideradas essenciais e quais desnecessárias para a realização da tarefa e, então, eliminá-las.

Figura 1: Cycle graph do desempenho de um operador.



Fonte: RATHOD; KHANA, 2016, p. 1489.

Figura 2: Cycle Graph do desempenho de um operador na troca de ferramentas



Fonte: Idem, p. 1489.

Além do *chrono cycle graph* para analisar e intervir no processo de trabalho pela esquematização e maior controle sobre o movimento dos operários, Frank Gilbreth criou a análise dos micromovimentos por meio do gráfico SIMO (*Simultaneous Motion Chart*). Os estudos dos micromovimentos consistem em uma técnica voltada para operações ou atividades de curta duração e que são repetidos muito frequentemente. Sendo os micromovimentos realizados em um intervalo muito curto de tempo, torna-se difícil mensurar o tempo destes com precisão. No entanto, na concepção de F. Gilbreth, o tempo requerido por tais movimentos não devia ser negligenciado devido ao caráter repetitivo das operações. Desse modo, para analisar tais movimentos, um método preciso e detalhado foi desenvolvido. O estudo de micromovimentos é uma técnica que consiste em registrar e analisar o tempo tomado para a execução de elementos básicos de uma operação.

No SIMO, o casal Gilbreth apresenta graficamente os passos separáveis em cada uma das tarefas consideradas pertinentes feitas por um operário sob análise. O SIMO registra, simultaneamente, diferentes tipos de *therbligs*, o nome de um conjunto de movimentos necessários para o trabalhador realizar certas operações em tarefas manuais. Consiste de elementos que descrevem uma atividade padronizada. Os *therbligs* são representados graficamente da seguinte forma:

Tabela 4: os therbligs

Buscar	Sh
Selecionar	St
Agarrar	G
Alcançar	TE
Mover	TL
Segurar	H
Soltar	RL
Posicionar	P
Pré-posicionar	PP
Inspecionar	I
Montar	A
Desmontar	DA
Usar	U
Demora Evitável	AD
Demora Inevitável	UD
Planejar	Pn
Descansar	R

Fonte: GILBRETH & GILBRETH, 1911.

Tabela 5: os símbolos dos therbligs

Abbreviation	Symbol	Name of symbol	Abbreviation	Symbol	Name of symbol
<i>Sh</i>		SEARCH	<i>I</i>		INSPECT
<i>F</i>		FIND	<i>PP</i>		PRE-POSITION
<i>St</i>		SELECT	<i>RL</i>		RELEASE LOAD
<i>G</i>		GRASP	<i>TE</i>		TRANSPORT EMPTY
<i>TL</i>		TRANSPORT LOADED	<i>R</i>		REST FOR OVERCOMING FATIGUE
<i>P</i>		POSITION	<i>UD</i>		UNAVOIDABLE DELAY
<i>A</i>		ASSEMBLE	<i>AD</i>		AVOIDABLE DELAY
<i>U</i>		USE	<i>Pn</i>		PLAN
<i>DA</i>		DISASSEMBLE	<i>H</i>		HOLD

Fonte: <http://thediagram.com/16_3/therbligs.html>. Acessado em 29/08/2016.

A partir dos *therbligs*, uma determinada tarefa era analisada registrando-se cada uma das unidades de micromovimentos presentes no processo. A partir dos resultados busca-se potencializar a produtividade do trabalho manual eliminando-se

movimentos entendidos como desnecessários e, dessa forma, ampliando a dimensão da mais-valia relativa. Os movimentos são medidos em "winks" – tempo de uma piscada - (1/2000 minuto). A gravação é feita por um contador de *winks*. A figura abaixo mostra um SIMO de um operador realizando um acabamento numa peça de cobre:

Tabela 6: SIMO de um trabalho de acabamento numa peça de cobre

S.No.	Left hand description	Therblig	Time	Therblig	Right hand
1.	Searching and lifting	SH,H	0.2		
2.			0.4	U	Opening the vice
3.	Clamping workpiece	PP	0.8	PP	clamping work piece in the vice piece in the vice.
4.			1.0	TL	Take the file
5.	Do the hand filing operation.	U	2.0	U	Do the hand filing Operation.
6.			2.2	TL	Taking the micrometer
7.	Check the dimension	I	3.0	I	Check the dimension
8.			3.2	U	Open the vice
9.	Remove the work piece	TL		3.4	

Fonte: RATHOD et al, 2016, p. 1490).

A redução dos movimentos desnecessários levaria à redução da fadiga e, deste modo, o aumento da produtividade ao mesmo tempo em que reduz o desgaste do empregado. Desse pressuposto, o casal também passa a desenvolver estudos sobre a fadiga. Essa é dividida em duas classes: a) a fadiga necessária e; b) a fadiga desnecessária. A segunda é “indesculpável”. “Somente a quantidade de fadiga necessária deve ser permitida num dia a cada trabalhador para que este possa se recuperar no intervalo entre o fim do expediente e do início do próximo” GILBRETH & GILBRETH, 1917, p. 170). Segundo a perspectiva dos Gilbreth, os intervalos de descanso devem ser gerenciados de modo a dar uma maior “humanização” (Idem, p. 170) e proporcionar maior potencialidade para a produtividade. Partem da premissa de que certos descansos em horários específicos a serem determinados por pesquisa são positivos, pois permitem a recuperação física e mental necessária para a retomada com incremento de produtividade de determinadas tarefas (Idem).

Quanto à perspectiva do casal Gilbreth em relação à suposta “humanização” do processo de trabalho via controle minucioso por especialistas responsáveis, pode-se questionar: ao retirar dos empregados o controle da sua própria dinâmica de esforço/descanso e transferi-la a um terceiro, trata-se de “humanização”? Quando o conjunto da força de trabalho perde a autonomia sobre tal condição física por passar a

ser conduzida por terceiros é algo que “humaniza”? Por trás da suposta boa intenção dos Gilbreth existe uma ampliação do controle sobre a força de trabalho reforçando-se e redimensionando-se a perda de autonomia dos empregados sobre o processo de trabalho no conjunto das relações de produção. Não que esta condição – o controle sobre a força de trabalho pela classe dominante e seus representantes - já não estivesse posta antes desse processo. O que está por trás dessas teorias-ideológicas são novas formas em que os agentes dominantes sobre a força de trabalho buscam meios de aumentar a fração da mais-valia relativa presente conjunto do ciclo do capital através de novos mecanismos de controles. O pressuposto de “humanização” do casal Gilbreth está subordinado a interesses econômicos das classes sociais que tem domínio sobre a força de trabalho dos empregados. Estando subordinado, não é possível afirmar que a “humanização” seja o pressuposto fundamental. Trata-se, portanto, de uma estratégia discursiva e prática que oculta o pressuposto real: a ampliação das formas de produção de mais-valia pelos proprietários e acionistas dos meios de produção. O “humano” de Gilbreth estava subordinado a instrumentos de controle técnico cujas decisões eram realizadas de cima para baixo. Daí a necessidade de analisar a forma e a finalidade em que a técnicas de controle psicofísico elaboradas estavam inseridas no conjunto das relações de produção classista. Sem levar isso em consideração, perde-se a dimensão estrutural em nome da suposta intenção genérica apresentada a partir do termo “humanização”.

Os estudos do casal Gilbreth permitem ver o processo minucioso pelo qual a força de trabalho passou a ser analisada. Concomitantemente, os aspectos psicofísicos do processo de trabalho passaram a ser cada vez mais subsumidos à lógica da técnica instrumental que, ao seu turno, foi potencializada pelo desenvolvimento e crescente uso da Psicologia Industrial aplicada nas relações de produção.

A ampliação dos processos de mensuração da capacidade psicofísica dos trabalhadores revela a dimensão do modo como elementos da Psicologia aplicada foram apropriados nas relações de produção no início do século XX. A relação entre determinações econômicas no campo científico permite realizar um olhar sobre o modo como o conhecimento acumulado historicamente, e que foi parcialmente apresentado através dos eventos mencionados no início deste trabalho, foi apropriado no conjunto das forças produtivas estadunidenses na primeira década do século supracitado gerando

ferramentas técnicas para o controle da força de trabalho e a recomposição do capital frente as formas de ampliação da mais-valia relativa.

Nessa primeira fase, os agentes que trabalham nas organizações eram interpelados como *sujeitos psicofísicos*. Contudo, esse controle mecânico é limitado. Embora tenha havido um avanço no conjunto de recursos ideológicos dos empregados industriais no campo da psicofísica, proprietários das organizações ou seus representantes também enfrentavam outro desafio: intervir sobre as manifestações psicossociais dos trabalhadores diante das condições em que exercia sua atividade no conjunto das relações de produção e diante da contradição entre capital. Seja a reação dos empregados radical ou não, o fato é que não se pode perder de vista que tal período foi marcado, como já mencionado anteriormente, pelo crescimento do número de trabalhadores ligados ao movimento sindical. Somente no biênio 1919-1920, mais de um milhão de trabalhadores se associaram a sindicatos nos EUA (RODRIGUES, 2009).

Com esse avanço em relação aos recursos ideológicos existentes, assim como agentes especializados para tanto, tem-se, desse modo, a passagem da interpelação ideológica *psicofísica* para a *psicossocial*. Antes de apresentar a forma como esse movimento ocorreu, é preciso mencionar que tal processo foi gradual. A experiência de Hawthorne ocupou papel emblemático em tal avanço.

4.5 Hawthorne, Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas

O avanço da ação POT sobre elementos psicofísicos para elementos psicossociais tem como marco a experiência de Hawthorne. A princípio, a investigação não tinha como objetivo analisar os aspectos emocionais ou psicossociais que os empregados têm em relação à organização e ao processo de trabalho. De início, o objeto de investigação foi verificar a influência na iluminação do ambiente na produtividade, ou seja, partindo de uma premissa da correlação entre o psíquico (comportamento dos empregados) e físico (condições de iluminação). Os desdobramentos da pesquisa é que foram, paulatinamente, levando os investigadores a novas hipóteses e, posteriormente, novos objetos e, sobretudo, consequências. Em suma, o grande contingente de envolvidos acabou redimensionando investigações sobre as implicações psicossociais

que a organização pode realizar sobre os indivíduos. Tal experiência foi realizada nos EUA.

A POT, após as investidas de tal experiência, avançou sobre a máxima de que a organização é complexa do ponto de vista psicossocial. A seguir, serão mencionadas as principais fases da experiência investidas de Elton Mayo e sua equipe na experiência de Hawthorne.

Mayo (1880 – 1949) nasceu na Austrália e teve formação em Psicologia. Em 1923 foi para a Universidade da Pensilvânia onde teve contato com as questões industriais estadunidenses e desenvolveu suas respectivas preocupações com assuntos gerenciais e políticos entre a burguesia industrial americana e os sindicatos. Em 1925, a convite de Wallace Donham (1877 – 1954), o segundo reitor da *Harvard Business School*, passou a lecionar em tal universidade. Entre 1927 e 1947 se empenhou em experimentos ligados ao Departamento de Pesquisa Industrial de Harvard tendo como objeto a usina da *Western Electric Company*, localizada na cidade de Chicago, mais especificamente, no bairro *Hawthorne*. Tal investigação foi financiada pela Fundação Rockefeller, criada por John Davinson Rockefeller (1839 – 1937), que junto com seu irmão fundou a *Standard Oil Company*. Rockefeller tornou-se o homem mais rico daquele período e foi o primeiro estadunidense a ter mais de 1 bilhão de dólares (SEGALL, 2001) e, desse modo, tornou-se referência da burguesia dos Estados Unidos no início do século XX.

Inicialmente, o objetivo da pesquisa em questão foi analisar a relação entre o grau de iluminação do ambiente de trabalho e o grau de produtividade dos empregados. Como será possível observar, tal experiência também inaugurou uma mudança no modo de encarar as relações de grupo a partir de uma nova forma de entender o modo como as relações informais estabelecidas no cotidiano dos trabalhadores, antes pouco exploradas, tinham influência sobre o comportamento do grupo.

A pesquisa foi dividida em quatro fases. Algo que chamou a atenção daqueles que estiveram envolvidos com a pesquisa foi o fato de que o resultado da análise se distanciou do que previa a hipótese inicial da pesquisa: a de que as variações da intensidade de iluminação tinham influência sobre os níveis de produtividade. Os pesquisadores chegaram a uma conclusão que, segundo a perspectiva que será desenvolvida nesse capítulo, foi um marco que influenciou toda a administração durante

várias décadas do século XX. A experiência de Hawthorne e seus desdobramentos colaboraram para o desenvolvimento e para a consolidação de pesquisas que juntavam aspectos da Psicologia, da Sociologia, da Administração e de outras ciências gerenciais e comportamentais que se ocuparam de analisar como a organização gera efeitos específicos sobre a subjetividade dos empregados e, dessa forma, contribuindo para investida no campo da administração das emoções e dos conflitos (LIKERT & LIKERT, 1979). Mesmo que tal experiência tenha tido vários limites que posteriormente serão apontados, ela serviu como abre-alas para novas formas de encarar o “humano” na organização, a questão dos condicionantes emocionais e possíveis formas de gerenciá-los. A rigor, o termo “*humano nas relações*” passa a ser o referencial interpelador central dessa nova etapa da Psicologia apropriada nas relações de produção.

Segue, em linhas gerais, as fases da experiência.

1ª fase: nela a pretensão foi examinar os efeitos da luminosidade no nível de produtividade dos empregados. Para tanto, foram escolhidos dois grupos que executavam a mesma atividade nas mesmas condições. Um deles foi submetido a variações da intensidade de luz enquanto o outro trabalhava sobre níveis constantes de luminosidade. Para o desapontamento dos investigadores, não foram notadas variações significativas. Na tentativa de procurar outros fatores que pudessem apontar algum resultado, os responsáveis pela investigação disseram que trocariam as lâmpadas no ambiente do grupo observado por outras mais potentes. Entretanto, as lâmpadas foram trocadas por outras com a mesma potência. Para surpresa do grupo de pesquisadores orientados por Mayo, houve aumento da produtividade. A hipótese levantada, então, foi a de que, sob a atenção dos pesquisadores, os empregados se achavam na obrigação de produzir mais. Essa hipótese contribuiu para a concepção de que *elementos psicológicos tinham preponderância em relação a elementos fisiológicos e levaram a uma nova fase da pesquisa.*

Diante disso, foram colocadas em prática novas experimentações para investigar tal hipótese.

2ª fase: para colocá-la em prática, foi criado um grupo para ser observado. Para tanto, foram escolhidas seis trabalhadoras, sendo que cinco delas montavam relês enquanto uma ia dispondo as peças necessárias ao grupo. Além disso, tal grupo foi

esclarecido quanto ao objetivo da pesquisa (analisar os efeitos das mudanças no ambiente de trabalho, tais como redução no horário de trabalho, lanches e períodos de descanso). Todas as modificações tinham que ser aprovadas pelo grupo sob observação. Além disso, foi pedido a elas que trabalhassem dentro da normalidade e que ficassem à vontade (MAYO, 1972). A pesquisa sobre tal grupo foi dividida em períodos na tentativa de encontrar o fator psicológico ainda não identificado pelos pesquisadores.

No *período 1*, foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por moça) que foi utilizada como referencial a ser comparado com os períodos seguintes.

No *período 2*, o grupo sob investigação ficou isolado numa sala de provas onde foram mantidas as condições e o horário de trabalho normais e mediu-se o ritmo de produção. Tal período foi utilizado para analisar o efeito da mudança de local de trabalho.

No *período 3*, foi mudado o sistema de pagamento. No grupo sob investigação, o pagamento foi feito tendo como referência a quantidade de tarefas realizadas. Os demais grupos que não estavam submetidos diretamente à pesquisa eram numerosos (mais de cem trabalhadoras) e, por conta disso, as variações do nível de produtividade de cada trabalhadora eram dissolvidas na produção geral média não refletindo no salário individual. Com a separação do pagamento do grupo experimental, devido ao seu pequeno tamanho, os esforços individuais eram passíveis de serem identificados e foram utilizados para refletir diretamente no salário. No fim desse período foi verificado aumento de produção nesse grupo.

No *período 4*, foram experimentadas as seguintes mudanças no trabalho: um intervalo de cinco minutos de descanso nos períodos da manhã e da tarde. Novamente foi verificado aumento na produção.

No *período 5*, os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos também em ambos períodos e, novamente, verificou-se novo aumento na produtividade.

No *período 6*, foram adotados três intervalos de cinco minutos na manhã e três à tarde. Nesse caso, além da produção não ter tido aumento, notou-se quebra no ritmo de trabalho.

No *período 7*, voltou-se a dois intervalos de dez minutos em cada um dos períodos com a adição de oferecer um lanche às trabalhadoras do grupo. A produção aumentou novamente.

No *período 8*, o grupo experimental passou a trabalhar até às 16 horas e 30 minutos e não até às 17 horas, como os demais empregados. Verificou-se acentuado aumento na produtividade.

No *período 9*, o grupo observado passou a trabalhar até às 16 horas. A produção manteve-se no mesmo nível anterior.

No *período 10*, o grupo sob investigação voltou a trabalhar até às 17 horas. A produtividade aumentou significativamente.

No *período 11*, foi estabelecida a semana de cinco dias tornando o sábado livre. A produção diária do grupo em questão manteve-se em aumento.

No *período 12*, houve retorno das mesmas condições do período 3 (em que o pagamento do grupo pequeno era proporcional à produtividade das tarefas), tirando-se todos demais benefícios com a aceitação das moças. Tal período teve duração de doze semanas e, surpreendentemente para os pesquisadores, a produção atingiu o índice mais alto durante toda a investigação até aquele momento (3.000 unidades semanais por moça).

No *período 13*, foram reproduzidas as condições do período 7 (intervalos de dez minutos em cada um dos períodos com a adição de oferecer um lanche), com a única diferença que, enquanto a empresa continuou a fornecer café ou outra bebida no lanche da manhã, as trabalhadoras é que foram responsáveis por trazerem a própria comida. Enquanto que no período 12 o desempenho do grupo tinha ultrapassado a de qualquer outro momento, durante o período 13, com a retomada das pausas para descanso e lanches, a produtividade aumentou novamente para um nível ainda mais elevado que no final do período 12. Ficou claro que as alterações mencionadas, no entanto, não poderiam ser usadas para explicar as mudanças mais importantes: o aumento contínuo na produção. Esse aprimoramento constante, representado por todos os registros que foram sendo atualizados, parecia ignorar, no seu desenvolvimento ascendente, as alterações nos experimentos.

O período 14 repetiu as condições do período 11 (estabelecida a semana de cinco dias tornando o sábado livre).

O período 15 restabeleceu as condições do 13 e desde então considerou-se as condições do período 7 (dois intervalos de dez minutos em cada um dos períodos com a adição de oferecer um lanche às trabalhadoras do grupo) como o modelo estabelecido para o grupo (MAYO, 1972, pp. 65-82).

O fator psicológico que afetava a produtividade ainda permanecia desconhecido, fator esse que não podia ser explicado somente por meio das condições experimentadas e que já havia sido percebido na primeira fase da experiência.

3ª fase: foi a do *Programa de Entrevistas* aplicado da seguinte forma: entrevistar todos os quarenta mil empregados da empresa, o que, para o período, era um projeto ambicioso. A técnica utilizada foi a entrevista não-diretiva. Nela os empregados recebiam permissão para que falassem livremente sem que o responsável pela entrevista exercesse mudança de assunto e imposição de um roteiro pré-estabelecido. De maneira geral, a partir das entrevistas, os pesquisadores conseguiram detectar a existência de uma *organização informal* entre os grupos de trabalhadores que permitia que os operários se mantivessem unidos por meio de uma lealdade tácita entre si. Destacaram-se os desdobramentos da relação de amizade e afetividade estabelecidas entre os empregados construídas por meio da convivência cotidiana. Isso teve implicações que, mais tarde, tornar-se-iam objeto de estudos em *clima organizacional*. A pesquisa também apontou que alguns operários se mostravam dispostos a serem leais aos desígnios da alta administração. A lealdade dividida entre os próprios operários e entre aqueles que se mostravam mais leais à organização geravam conflitos o que, por consequência, segundo os pesquisadores, geravam inquietação e nervosismo (Idem, 1972).

Segundo Chiavenato (2001, pp. 139-141), dentre as principais conclusões apresentadas por meio da fase de entrevistas podem ser destacadas as seguintes: “nível de produção é resultante da *integração social*”; “o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no *grupo*”; “os operários que produziam acima ou abaixo da *norma socialmente imposta* pelo grupo, perderam o respeito e consideração dos colegas”; em contraponto à administração clássica, na Escola de Relações Humanas “a empresa passou a ser visualizada como uma *organização composta de grupos sociais informais*, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa”; “cada pessoa possui uma personalidade própria e

diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras”; em contraponto à especialização da Administração Clássica, os pesquisadores afirmaram “que a especialização do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho”, pois quando eram dadas oportunidades “os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa”; “*os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial*⁸¹ na Teoria das Relações Humanas”, daí a sua categorização como *humanista*.

4ª e última fase: com o intuito de analisar as formas de organização informal dos trabalhadores, foi escolhido um grupo experimental colocado para trabalhar em uma sala especial organizada em condições de trabalho análogas às do departamento comum. Um observador⁸² ficava dentro da sala e um entrevistador ficava fora entrevistando o grupo. O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo e uma das condições era a de que o salário só poderia ser maior se houvesse aumento da produção. O observador percebeu que os empregados na sala experimental faziam uso de artifícios. Assim que os operários montavam o que consideravam ser a sua produção normal, reduziam o ritmo de trabalho e, a partir disso, passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e *solidariedade grupal*. O grupo desenvolveu meios para assegurar essa solidariedade, considerando traidor aquele que prejudicasse algum companheiro e pressionavam os mais rápidos para estabilizarem a produtividade através de mecanismos punitivos simbólicos. Disso a experiência começou a enxergar a *solidariedade* entre empregados como algo que devia ser *administrado em função dos interesses administrativos*.

Em linhas gerais, a conclusão a que experiência de Hawthorne conduziu foi a de que o que influenciava os índices de aumento de produtividade não eram as variações dos níveis de luminosidade (uma estratégia psicofísica), mas a *atenção* que foi dada aos empregados no decorrer da pesquisa e as reações que isto projetou no comportamento desses. A ideia de *dar atenção* aos empregados e as demais conclusões dos pesquisadores mencionadas desembocou em mudanças significativas nas relações estabelecidas entre a alta administração e os empregados, trazendo à tona o enfoque

⁸¹ Todos os grifos do parágrafo anterior foram nossos.

⁸² O livro de Mayo não declara se esse “observador” exercia tal função de forma declarada ao grupo ou trabalhava em forma de espionagem.

sobre as questões subjetivas envolvidas nas relações de trabalho. Tal pressuposto passou a ser estrategicamente utilizado de forma a aquietar os ânimos contestatórios do período em questão.

Brooks Adams... observou que una sociedad moderna sólo puede mantener un equilibrio estable, en medio de rápidas transformaciones, cuando tiene la seguridad de poseer suficiente número de administradores (de ambos tipos, gubernamental y no gubernamental) dotados “en alto grado de inteligencia generalizadora – un a inteligencia que pueda abarcar una multitud de relaciones complejas – pero”, agrega, “inteligencias de este tipo sólo producen, en mejor de los casos, en pequeñas cantidades y a alto precio”. Afirma luego que nuestro sistema educativo no ha elevado suficientemente su nivel “salvo en lo concerniente a la ciencia y a la mecánica, y el estímulo relativamente exagerado de la inteligencia científica se ha transformado actualmente en una verdadera amenaza contra el orden, como consecuencia de la inferioridad de la inteligencia administrativa”. Es decir, que estamos sufriendo lo que McDougall describió como “unilateralidad” en el desarrollo de una *élite*. Hemos progresado admirablemente en lo concerniente a la investigación científica y a la formación de hombres de ciencia; pero hemos fracasado por completo en cuanto a promover un desarrollo educativo equivalente, enderezado, a descubrir y formar administradores de capacidad excepcional (MAYO, 1972, p. 160).

Além do posicionamento político mencionado acima, Mayo apontou, após a pesquisa, que os elementos lógicos ocupam um espaço de menor importância em relação aos elementos emocionais. Diante disso, Mayo passou a afirmar que a formação dos gerentes deveria proporcioná-los condições para que pudessem *gerenciar as relações humanas* dos empregados (MAYO, 1972).

Para gerenciar a suposta integração entre capital e trabalho, segundo Mayo (1972), seria necessário que a sociedade capitalista formasse uma boa quantidade de *homens de ciência* capazes de *gerenciar* tal relação de modo a evitar conflitos. Segundo Tragtenberg (2006, p. 20), isso explica a preocupação de Mayo em formar *managers* capazes de “dominar os conflitos”, dominar a “cisão na alma” que, supostamente, se dá na empresa, instituindo “sólidas relações sociais e cooperações espontâneas”, o que ajuda a compreender a inserção de psicólogos do trabalho nas empresas de modo a contribuir para o gerenciamento desse suposto equilíbrio. Segundo Tragtenberg em sua obra “Administração, Poder e Ideologia”, as Relações Humanas tem sua intervenção baseada em dois aspectos: base de grupo dinâmica e sociometria. A dinâmica de grupo estava voltada para a análise e controle com as influência do “vivido psicoafetivo do grupo”. A sociometria era direcionada para a “avaliação quantitativa de grupo – escolha

e rejeição recíproca de seus membros” (p. 28). É relevante observar que novas abordagens como “sociometria” a “avaliação qualitativa de grupo”, entre outras, são novas teorias ideológicas, representam novos recursos materiais ideológicos e dependem da formação de especialistas capazes de colocá-los em prática. Ou seja, a Ideologia representada pela POT passa por uma recomposição dadas as novas condições das relações de produção, das forças produtivas e da correlação de força entre as classes sociais envolvidas.

Além do que foi mencionado, dois pontos com implicações direta no terreno da Psicologia foram desenvolvidos após a experiência em questão (HOMANS, 1967).

O primeiro foi que os métodos de utilização de supervisores foram fundamentais enquanto estratégia para evitar que fatores psicológicos produzissem as chamadas *ineficiências produtivas*. Por conta disso, começaram a ser desenvolvidos cursos para treinamento de supervisores de modo a instrumentá-los e orientá-los para que pudessem compreender aspectos psicológicos entre os trabalhadores. Processo esse que, como será visto, ganhou novo impulso a partir da década de 70.

O segundo ponto é que, de acordo com os pesquisadores da *Western Electric*, um dos elementos fundamentais dos fatores psicológicos em que a administração de empregados devia intervir no processo produtivo foi sobre a criação de uma relação de identidade entre trabalhador e organização, eliminando qualquer indício de contradição e reforçando cada vez mais uma dimensão uníssona nas relações de produção. O objetivo fundamental foi criar um vínculo psicossocial e emocional entre empregados para com a organização. Para isso foi necessária a criação de novas estratégias comunicacionais, simbólicas e subjetivas para gerenciar os trabalhadores não apenas no âmbito da formalidade hierárquica tradicional e psicofísica, mas também na dimensão informal e emocional. Esse momento marca a transição entre a primeira e a segunda fase da POT. Momento esse marcado pelo avanço ideológico da POT em relação à classe trabalhadora. Há um redimensionamento da forma de interpelação ideológica entre os empregados: além de *sujeitos-recursos-psicofísicos*, passam a ser encarados como *sujeitos-recursos-psicossociais*. Isso sob recomposição das teorias ideológicas e da formação de seus respectivos porta vozes.

4.6 O desdobramento da Escola de Relações Humanas e o “humano” na organização

Diante do quadro mencionado anteriormente, a autointitulada Administração Científica, em parceria com as pesquisas em Psicologia que foram sendo desenvolvidas para analisar os elementos psicossociais presentes nas relações de produção, trouxe à tona uma nova problemática que passou a orientar um novo conjunto de perguntas e repostas: a *organização como algo complexo*. Tal problemática parte do pressuposto que as formas e os efeitos psicossociais da organização frente aos seus agentes são complexos. A princípio, passou-se a analisar a forma como o *humano* reage diante da *organização*, uma instituição *complexa*.

Duas expressões-chaves nessa fase da POT foram, portanto, o empregado enquanto *humano (sujeito psicossocial)* e *organização complexa*. A partir do avanço sobre novos conjuntos conceituais e novas experiências surge a *Escola Humanista* da Administração.

A Escola Humanista, embora tenha muito dos seus aspectos já superados no campo da POT, tiveram uma influência basilar no desenvolvimento da chamada tecnologia dos conflitos nas relações de trabalho no modo de produção capitalista: dela surgiram um conjunto de profissionais que passaram a se ocupar das questões supracitadas. George Jr afirma que, a partir da escola de relações humanas, surgiram:

[...] cientistas do comportamento, conselheiros de pessoal, capelães industriais, especialistas em “*sensitivity training*”, em dinâmica de grupo e em análise de sociograma, entrevistadores não-diretivos, instrutores de “*role-playing*”, professores de incidente crítico e psicólogos industriais – cada um deles tentando satisfazer a procura administrativa de criação de situações de trabalho que sejam propícias a uma produtividade máxima a longo prazo (GEORGE JR., 1977).

Embora os elementos mencionados por George Jr. tratam da POT num momento mais avançado (década de 70), eles só podem ser compreendidos a luz do processo que os desencadearam.

Foi a partir de meados do século XX que surgiram os elementos embrionários que se desdobraram na segunda fase da POT. Dentre algumas das características dessa conjuntura, podem ser mencionadas as seguintes:

O avanço científico na primeira metade do século XX, incrementado pela demanda em compreender e controlar o comportamento de produzir, oriunda da economia em crescimento, da sofisticação gradual das organizações, do rair da mão-de-obra masculina ocupada com as guerras, e das diversas formas de reações sociais à organização do trabalho nos moldes fordista-taylorista estão entre as razões que explicam o surgimento e a multiplicação da teorização e das pesquisas sobre temas do comportamento organizacional (BORGES & ALVES FILHO, 2001, p. 178).

Diante de mudanças no conjunto das forças produtivas e na correlação de forças entre classes, foram desencadeadas recomposições no campo das teorias ideológicas que davam suporte aos seus agentes. Nesse momento, tal recomposição se desdobrou numa preocupação central: a forma como a organização influencia os indivíduos. Dito de outra forma, quais os impactos psicossociais que a organização gera sobre seus agentes e como estabelecer formas de gerenciamento sobre tais influências de modo a conduzi-las aos interesses dominantes.

Entretanto, é salutar que as experiências sobre a forma como as organizações geram e são operadas sobre efeitos psicossociais dos seus agentes ainda eram pouco exploradas. A rigor, tais recomposições no campo recursos materiais ideológicos é que gradualmente permitirão o avanço dessa investida. Nesse movimento, segundo Schein, seus organizadores ainda “maximizavam a influência do ambiente no comportamento humano e minimizava as influências intrapsíquicas, reduzindo-as ao âmbito da *satisfação*, novo tema que surgiu dentro dos estudos de motivação” (p. 24, grifo do autor).

Além do exposto, é possível afirmar que a segunda fase da POT, a Psicologia Organizacional, “problematiza os determinantes do comportamento humano dentro dos espaços de trabalho compreendendo que, para o indivíduo, a organização existe como entidade psicológica à qual ele reage” (SCHEIN, 1968, p. 17). Contudo, tais efeitos foram sendo desdobrados num processo que levou décadas e continuam a ser explorados ainda hoje.

Quanto ao fim da primeira fase da Psicologia do Trabalho, a Psicologia Industrial, inaugurada tendo como marco transitório a experiência de Hawthorne, Brown (1976) aponta o seguinte: o limite dos industrialistas do início do século se encontrava no fato de que eles buscaram subornar os operários de modo a fazê-los aumentar a produtividade através de estratégias como bailes, feriados pagos, excursões,

entre outros. Ou seja, como afirmado anteriormente, havia uma preocupação em torno da forma como a “satisfação” deveria ser operacionalizada para esmaecer o conflito entre capital e trabalho e criar formas de identidade entre empregados e organização. Brown afirma que algumas estratégias constituíram boas ideias. Por outro lado, outras podiam ser consideradas “um insulto à inteligência”. Embora algumas delas chegassem a satisfazer algumas necessidades físicas, desconsideravam as necessidades psicológicas como senso de utilidade social, *status*, responsabilidade e orgulho pela profissão (BROWN, 1976, p. 38). Sob esses limites, a nova fase da Psicologia do Trabalho tentou dar conta de pensar tais questões ainda insatisfeitas. Consideravam que, sem elas, o gerenciamento em torno do aspecto humano (psicossocial) dos empregados ainda estava a desejar. A ação dos POTs que participaram dessa investida surge como resposta à nova fase do modo de produção dominante nos EUA.

Na *Psicologia Organizacional*⁸³, segunda fase da grande Psicologia Organizacional e do Trabalho, houve o desenvolvimento instrumental, teórico e prático que buscou repensar as estruturas organizacionais, visando ao aumento da produtividade e da satisfação de questões subjetivas do trabalhador, mas sempre direcionando-as e submetendo-as à instrumentalidade determinada pelas relações de produção em que o trabalhador é afastado dos processos decisórios centrais acerca do trabalho. A partir da preocupação na formação de lideranças,

Com as “relações humanas” surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixa a cargo da empresa e a seus conselheiros *agir sobre os* que processam a formação (TRAGTENBERG, 2005, p. 28).

No que diz respeito à prática de liderança baseada em tais significados, conteúdos e práticas ideológicas, os *sujeitos-enunciadores*, tem uma formação que segue a seguinte diretriz:

Os executivos treinados em relações humanas preocupam-se em intervir no plano humano e social. Isso cria uma literatura moralizante com colóquios e seminários que mostram como os executivos estão preocupados em criar um papel semimissionário na organização (Idem, p. 28).

⁸³ A primeira fase da Psicologia Organizacional e do Trabalho é classificada por Brown de *Psicologia Industrial*. Esta fortemente marcada pelos princípios pragmáticos e mecânicos e pela Administração Clássica.

Esse avanço na constituição de novos recursos teóricos e materiais ideológicos fez alavancar uma nova área de atuação dos Psicólogos voltados às relações de trabalho: oferecer consultoria a indivíduos que ocupam cargos de liderança de forma a orientá-los sobre possíveis formas de intervenção sob o aspecto psicossocial dos empregados. Além disso, as teorias-ideológicas presentes na POT passaram a ocupar espaço significativo na formação de *managers*. Seja através de disciplinas em cursos de graduação, seja em especializações.

Além disso, na fase da POT em questão, o psicólogo passou a enfatizar questões no que diz respeito às estruturas da organização para organizar métodos e formas de intervenção que apresentasse a relação organização-líder-empregado como unidade cuja integração harmônica é padrão da normalidade. A partir dessa premissa, os conflitos passam a ser considerados desvios dessa integração (MAYO, 1972). Esse momento marca a ampliação da contratação de psicólogos do trabalho por grandes empresas nos Estados Unidos de modo a contribuir na elaboração de esquemas de gerenciamento de empregados levando-se em consideração aspectos emocionais e subjetivos (BROWN, 1976). Quando tais psicólogos não eram contratados para trabalhar dentro da própria empresa, exerciam função de consultores. Continuando a desenvolver técnicas sobre treinamento, motivação, essa fase valorizou de maneira mais significativa a influência do ambiente - também chamado de *clima organizacional* - no comportamento dos envolvidos nas relações de produção, além de estabelecer uma mudança de problemática: o trabalhador não visto apenas em seu aspecto psicofísico e mecânico, mas a partir de suas *relações humanas*, como *sujeito-psicossocial*. Lembrando que os termos dessa “humanização” eram estabelecidos pelos especialistas, porta-vozes da Ideologia gerencial. Os critérios, a forma, a aplicação desses recursos ideológicos apropriados sob controle da classe dominante, serviu, em última instância, para a recomposição da sua hegemonia frente às relações entre classes no processo produtivo.

Embora o marco inicial dessa nova fase da POT tenha tido a experiência de Hawthorne como epicentro, é preciso afirmar que algumas premissas da primeira fase da POT – a Psicologia Industrial – não foram abandonadas totalmente. A pretensa boa intencionalidade dos idealizadores da Teoria das Relações Humanas foi subsumida pela estrutura das relações de produção típicas do capitalismo daquele momento. Segundo Sampaio, o controle da dimensão física reforçada pelo *taylorismo* e da dimensão psicológica e emocional foi reforçada pela Teoria das *Relações Humanas*. Duas

correntes que, portanto, foram reunidas para avançar sob o controle da força de trabalho:

De início, os indivíduos envolvidos no desenvolvimento da chamada *escola de relações humanas*, responsável pela experiência de Hawthorne, chegaram a criticar a visão taylorista de homem, porém, logo em seguida, a *escola de relações humanas* foi facilmente acionada pela estrutura de produção taylorista. Isto porque os indivíduos envolvidos no desenvolvimento desta escola de relações humanas não apresentaram, de fato, uma alternativa ao modelo de produção em questão. Pelo contrário, esta acabou sendo instrumentalizada e reforçou o processo de acumulação via Taylorismo. Desse modo, a *escola de relações humanas* foi somada às estratégias produtivas da administração científica (SAMPAIO, 1998, sem nº de página).

Também foi a partir da experiência de Hawthorne que a ideia de *dar atenção aos empregados* se desdobrou em pesquisas comportamentais que trariam discussões que foram sendo absorvidas por teóricos de gerenciamento a fim de empenhá-las num projeto que tornou-se hegemônico iniciado por grandes instituições estadunidenses e, posteriormente, França, Inglaterra, Japão (nesse caso após a 2ª Guerra) e Alemanha, principalmente nos ramos industriais e, depois, exportada para vários países do mundo no processo de globalização do capital pautado pelo pretense científicismo gerencialista estadunidense (ARDILA, 1968).

Diante desse quadro, inevitavelmente, os agentes da liderança especializada e contratada pelos proprietários das organizações foi acionada de forma a disputar espaço com as lideranças sindicais e trabalhistas ou mantê-las sob controle a partir de pressupostos gerencialistas.

A declaração de guerra aos sindicatos ficou ainda mais evidente quando Elton Mayo, o líder da experiência de Hawthorne, ao se posicionar política e ideologicamente, reduziu o conflito de classes a uma espécie de “recaída em condições de barbárie”, uma “manifestação das imperfeições humanas”, ressaltando a necessidade de evitá-lo através da formação das capacidades sociais, isto é, a educação dos homens que “cooperam e amam a paz”.

Para gerenciar a suposta paz entre capital e trabalho, segundo Mayo, seria necessário que a sociedade capitalista formasse uma boa quantidade de “homens de ciência” capazes de gerenciar tal relação de modo a evitar tal conflito. Isso explica a preocupação de Mayo em formar especialistas capazes de “dominar os conflitos”,

dominar a “cisão na alma” que, supostamente, se dá na empresa, instituindo “sólidas relações sociais e cooperações espontâneas” (MAYO apud TRAGTENBERG, 1989, p. 20) e também ajuda a compreender a inserção de psicólogos do trabalho nas empresas de modo a contribuir para o gerenciamento desse suposto equilíbrio: “...por muitas razões, a sociedade atual pode estar sujeita a experimentar um aumento e não uma diminuição de conflitos. A necessidade de administrar construtivamente conflitos aumentará de importância a cada ano” (LIKERT & LIKERT, 1979) e “...ceder um pouco de poder aos trabalhadores pode ser um dos melhores meios de aumentar sua sujeição, se essa lhes dá a impressão de influir sobre as coisas...” (JENKINS Apud NOGUEIRA, 1986, p. 71). Eis onde residiu o cerne do aspecto “humano”. Considerar os mecanismos psicossociais dos empregados para conferira a estes a impressão de terem espaço para canalizar determinadas energias psicossociais em razão da disciplina e do aumento da mais valia relativa.

Os dirigentes e os responsáveis por articular, organizar e exercer uma relação de chefia/liderança entre os trabalhadores são considerados peça chave na tentativa de constituir-se um equilíbrio. Equilíbrio aqui deve ser entendido como a eliminação ou gerenciamento das tensões.

O dirigente, portanto, tem uma função muito importante na manutenção da estabilidade de sua organização, restabelecendo o seu sistema de trabalho interno depois que haja ocorrido uma crise, ou prestando ajuda com o fito de adaptar a organização à mudança. *Ele tem, em suas mãos, os meios administrativos e técnicos necessários* (PEREL, 1977, p. 143, grifos nossos).

Em outro momento, ainda sobre a importância dada ao princípio de equilíbrio, Perel afirma que o problema daqueles que ocupam a função de dirigentes deve introduzir uma série de processos com o objetivo de tentar contribuir para a integração entre os elementos constitutivos das relações de produção e forças produtivas. Tais processos “são as comunicações, as decisões e a busca de um equilíbrio geral na organização” (1977, p. 144). Esses novos elementos – comunicações, decisões e equilíbrio - passarão a ser incorporados na reformulação de das teorias ideológicas que fomentarão o desenvolvimento da segunda fase da POT. Isso poderá ser visto posteriormente.

Outro ponto a ser destacado do trecho acima é algo discutido no capítulo anterior: a forma da *distribuição dos recursos ideológicos* em meio à correlação de forças entre classes no conjunto das relações de produção. O fato do POT ter em suas mãos o que Perel chama de “meios administrativos e técnicos necessários” contribui para compreender a forma de tal distribuição entre quadros de especialistas, os porta-vozes das Ideologias (Psicologia Industrial e Teoria das Relações Humanas) que ajudam a compor o conjunto de referenciais e práticas no contexto organizacional que interpelam os agente nele presente. Dentre tais Ideologias, encontra-se, portanto, a compostas pelas teorias-ideológicas presentes na POT. A distribuição é desigual pois os empregados localizados na baixa camada hierárquica estão numa posição mais enunciada no interior da correlação de forças matérias e ideológicas. Quando são acionados para participarem de discussões acerca dos conflitos ou de assuntos com implicações psicossociais, são sempre balizados pelos pressupostos vindos de quadros superiores, nesse caso, dos representantes da Teoria das Relações Humanas. A estrutura que separa especialistas de não-especialistas realiza e reproduz a subordinação de classe. Novamente é preciso reiterar que não se trata de suposta boa ou má intencionalidade do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Trata-se do fato que seu exercício só pode ser compreendido em meio à estrutura econômica, política e ideológica de classe que organiza as relações sociais no modo de produção capitalista.

Em uma situação de desorganização, o responsável ou responsáveis para a manutenção do suposto equilíbrio, “vive a angústia diária daquilo que não vai bem, daquilo que se desordena, daquilo que não se organiza, sem que ele tenha horas suficientes para reordenar, devido a outras urgências o solicitarem em primeiro lugar” (PEREL, 1977, p. 144). A POT torna-se, então, responsável por sincronizar energias psicossociais dos empregados e os interesses dos proprietários das organizações.

4.7 A instrumentalização do discurso e práticas “humanizantes” pela POT

Não se pode negar também a influência do pensamento Iluminista que congregava a *razão humana* como elemento fundamental no desenvolvimento dos campos científicos que vinham sendo desenvolvidos. Assim como a categoria *Homem* permeou a Psicologia no período em questão, essa influência epistemológica também

acabou passando pelas ciências gerenciais e pela Administração Clássica. Não sem motivo, o estadunidense Horace Drury (1888 – 1968), em sua obra intitulada *History and Criticism of Scientific Management*, publicada em 1915, embora criticasse alguns aspectos da Administração Científica no que diz respeito aos seus efeitos sobre os trabalhadores, afirmou que a principal contribuição dessa escola foi ter iniciado a transferência do pensamento administrativo *das máquinas para os homens* (DRURY, 1915). Contudo, como será visto, a concepção de *humano* nesse processo esteve subsumida ao lugar por ele ocupado nas forças produtivas. Drucker, intelectual orgânico das ciências gerenciais e comportamentais estadunidenses afirma abertamente que “a organização deve preocupar-se pelas utilidades e produtividades muito mais do que pelo bem estar de seus membros” (DRUCKER, 1950 apud TRAGTENBERG, 2005, p. 34). Theodore Levitt (1925-2006), professor que ingressou na Harvard Business School em 1959, afirmava que “a prosperidade universal e os problemas da sociedade não são assuntos da corporação, que deve dedicar-se a fazer dinheiro e não a compor uma música agradável aos ouvidos (LEVITT, 1958 apud TRAGTENBERG, 2005, p. 34). Ou seja, tal abordagem “*humana*” estava comprometida com a manutenção da posição subordinada dos trabalhadores: a sua função social determinada pelo conjunto das forças produtivas e pelas relações de produção capitalista. O *humano*, interpelado como o *sujeito psicossocial*, é pensado na sua função de instrumento produtivo.

Três anos depois da publicação do texto de Drury, Ordway Tead (1891 – 1973), professor, administrador e conferencista em universidades, começa a escrever textos sobre administração e educação. Seus primeiros textos tratavam de “aspectos de *comportamento da natureza humana*” e seus textos escritos posteriormente tentavam explorar a forma como tais elementos poderiam ser aplicados no processo criativo e produtivo, ou seja, a concepção de *humano* enquanto *meio* para a consolidação de tal processo como instrumento, e não como premissa. Drury, em seu texto *Instincts in Industry*, segundo George Jr, fez um estudo da psicologia da classe trabalhadora tentando

(...) mostrar as relações entre os temores, ambições, atitudes e realizações dos trabalhadores, por uma parte, e as realidades da natureza humana, por outra. O seu objetivo foi apurar se o comportamento na indústria poderia se tornar mais inteligível, à luz da compreensão existente dos hábitos e predisposições psicológicas. A sua conclusão foi que os instintos têm, a longo prazo, uma

influência tão grande na determinação da conduta das pessoas quanto qualquer outro fator, individualmente considerado (GEORGE Jr., 1977, p. 179)

O inglês Oliver Sheldon (1894–1951), em sua obra *The Philosophy of Management*, faz uma afirmação enfática quanto à mudança de problemática ao dizer que “a indústria não é um mero conjunto de máquinas e processos técnicos, é um conjunto de homens. Não é um conjunto de materiais, mas um complexo de humanidade⁸⁴” (SHELDON, 1923, p. 27).

Idalberto Chiavenato, em seu livro *Administração: teoria, processo e prática*, dedica um pequeno trecho para mencionar a “abordagem humanística” ao desenho de cargos⁸⁵ em contraposição à abordagem clássica. A caracterização feita por Chiavenato ilustra a diferença da problemática mecanicista para a humanista⁸⁶:

A abordagem humanística ao desenho de cargos é assentada nas ciências comportamentais. Seu objetivo é motivar e incentivar as pessoas por meio das tarefas e, com isto, aumentar sua produtividade ou pelo menos mantê-la em níveis elevados. Enquanto o desenho clássico põe ênfase nas tarefas, o desenho humanístico põe ênfase nas pessoas. O primeiro busca a eficiência pela imposição do método de trabalho, bitolando o empregado para melhor controlá-lo. O segundo busca a realização pessoal, na medida do possível, mas sem modificar a essência da tarefa e das condições intrínsecas sob as quais é executada (CHIAVENATO, 2000, p. 265)⁸⁷.

Mayo, já na década de 20, fez uma afirmação que evidencia essa reorientação dos assuntos gerenciais em relação aos empregados: “o problema urgente, na atualidade, é que nossa elite administrativa tem se dedicado pouco a estudos especializados e tem atendido de forma insatisfatória os aspectos humanos e sociais da organização industrial” (MAYO, 1872, p. 166).

Tem-se, então, a ampliação do alcance da prática e abordagem da POT. A mera ordem estabelecida abertamente pela coerção hierárquica passa a sofrer críticas, embora não abandonada. A Escola de Relações Humanas e os desdobramentos passaram a

⁸⁴ Grifo meu.

⁸⁵ *Desenho de cargos* é a organização, via organograma, das tarefas desempenhadas pelos empregados de diferentes cargos. A estrutura em organograma do desenho das tarefas, segundo Chiavenato (2000), permite a visualização destas como um todo unificado a partir de ocupações formalizadas.

⁸⁶ É preciso deixar claro que o aspecto mecanicista não foi abandonado. Como foi afirmado anteriormente, há uma ampliação da interpelação ideológica da POT de *sujeitos-recursos-psicofísicos* para *sujeitos-recursos-psicofísicos e psicossociais*.

⁸⁷ Todos os grifos da citação são do autor.

buscar na categoria de *motivação humana* meios estratégicos para administrar os empregados vislumbrando a *humanidade ou o* comportamento *humano* como objeto de gerenciamento. Humano aqui implica não só um ser biológico, ou seja, detentor de movimentos e classificável pela velocidade de resposta entre o aparelho cognitivo e os movimentos, mas também, um ser orientado por emoções, elementos subjetivos e inconscientes. Essa reorientação serviu de eixo condutor da 2ª fase da Psicologia do Trabalho: a Psicologia Organizacional. Nessa fase a questão motivacional, pelas razões mencionadas anteriormente, passa ser objeto de análise de forma a ser apropriada pelas ciências gerenciais. Tanto o trabalhador quanto à organização passam a ser encarados como *elementos complexos*. Diante disso, surgem novas preocupações e incursões da Psicologia voltada ao trabalho. A seguir, veremos como os agentes da POT foram desenvolvendo novos instrumentais técnicos e teóricos e, desse modo, ampliando suas teorias-ideológicas, os recursos materiais ideológicos e a formação de seus agentes nas instituições acadêmicas que deram forma a essa nova fase da POT.

Uma das figuras que desenvolveu questões em torno dessa preocupação foi Norman Maier (1900 – 1977). Das suas considerações será possível compreender o contexto social e da relação entre capital e trabalho nos EUA que levaram ao desenvolvimento da segunda fase da POT e a criação das chamadas Teorias Contingenciais.

4.8 Maier e o contexto da criação das Teorias Comportamentais pela Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Norman Raymond Frederick Maier (1900 – 1977) foi professor de Psicologia da Universidade de Michigan. Sua formação passou pela ênfase na chamada Psicologia Industrial. Sua principal obra foi *Princípios de Relações Humanas e Sua Aplicação na Vida das Empresas*, cuja primeira publicação foi feita em 1952. Nela fez uma afirmação de caráter político em relação à guerra de posição entre líderes sindicais e líderes formados através da Teoria das Relações Humanas: “indubitavelmente, *o poder exercido pelos sindicatos tornou aparente esta necessidade e os líderes das empresas sentem que eles próprios estão competindo com a liderança dos sindicatos pela lealdade de seus empregados*” (MAIER, 1966, p. 15, grifos nossos).

Nesse contexto, os líderes sindicais ocupam o posto de *sujeitos-enunciadores* munidos de uma Ideologia própria, seja ela qual for (socialista, socialdemocrata, anarquista, reformista, entre outras). Essa condição faz destes indivíduos adversários ideológicos dos líderes Teoria das Relações Humanas (TRH) e vice-versa. O conflito entre classes sociais passa por essa disputa: a Ideologia(s) que interpela os agentes presentes nas relações de produção. Daí a preocupação de Ford, Elton Mayo e de Maier em formar quadro de líderes e especialistas para competir e contrapor as Ideologias concorrentes. Além disso, se os líderes da TRH conseguem convencer os líderes sindicais a partir da disputa ideológica, isso tem um impacto significativo na correlação de forças presentes na disputa ideológica. É necessário lembrar que as Ideologias que interpelam os indivíduos não estão sempre acabadas e consolidadas. As lacunas e as contradições impedem tal condição. Daí a constante disputa por sujeitos enunciadores e de recursos materiais ideológicos que servem como matéria prima das Ideologias existentes.

A TRH e a Psicologia Organizacional (segunda fase da POT) surgem, então, como Ideologias que interpelam seus porta-vozes. Esses são sujeitos enunciados diante da TRH e da POT, mas são enunciadores diante dos empregados quando exercem atividade ou influência no interior de uma organização. Da mesma forma, os líderes sindicais são *sujeitos-enunciados* diante da Ideologia que os interpela, mas ocupam a condição de *sujeitos-enunciadores* diante dos trabalhadores sobre os quais exercem influência. Contudo, também são passíveis de serem interpelados por Ideologias concorrentes, como a TRH, por exemplo. É importante ressaltar que os empregados também podem exercer a condição de *sujeitos-enunciadores* quando defendem, diante das disputas, seu posicionamento. A condição de *sujeito-enunciador* ou *enunciado*, depende da circunstância e do lugar ocupado nas relações sociais ideológicas. O que muda é a dimensão da condição de enunciador e das condições que o permitem sê-lo ou não. Um empregado pode não ser um líder sindical, mas pode ocupar uma função enunciador se exerce influência sobre seus colegas. Mas é claro que um líder tem um poder enunciador mais amplo que os não líderes. Mais: no interior de uma organização, os *sujeitos-enunciadores* a serviço dos proprietários e da alta administração têm a sua disposição muito mais recursos materiais ideológicos que os líderes sindicais dada as condições do terreno em que a disputa é realizada. A condição, o lugar e a força

enunciante dos agentes se realizam de modo complexo. Cada contexto deve ser analisado em sua especificidade.

A afirmação de Maier permite notar a preocupação na formação de *sujeitos-enunciadores* (intelectuais, especialistas e gestores) para competir com os *sujeitos-enunciadores* das organizações trabalhistas (os líderes sindicais) e à ideologia de classe dos empregados. Importante destacar que Maier trata da necessidade da formação de líderes na alta administração de empresas como matéria de *competição* colocada no campo político, reiterando o papel da Psicologia e do investimento científico na formação de técnicas e meios para gerenciar o comportamento dos empregados. Tratava-se de uma disputa com a liderança dos *sindicatos* como o próprio Maier afirma.

É relevante ressaltar ainda sobre a Teoria das Relações Humanas que essa se fortaleceu e recebeu significativos financiamentos privados no momento em que ocorria fortalecimento dos movimentos sindicais nas primeiras décadas do século XX em vários países, inclusive nos Estados Unidos, país onde se localiza o bairro de Hawthorne, local de realização da experiência da teoria comportamental que desembocou na Teoria das Relações Humanas. Maurício Tragtenberg (1989) afirma que a experiência de Hawthorne foi uma tentativa do capital estadunidense em se munir frente ao embate ao movimento de trabalhadores dos EUA no âmbito da ideologia e da técnica de administração.

Enquanto alguns sindicatos apresentavam um projeto político contestatório ao modo de produção capitalista com contornos tayloristas, ou ao menos a algumas de suas implicações, parte de donos de grandes indústrias estadunidenses buscou nos resultados de investigações comportamentais e subjetivas que estavam sendo desenvolvidas pela Psicologia uma alternativa para apresentar um esquema prático, político e ideológico nesse âmbito específico. Para tanto, passaram a reconhecer a necessidade de elaborar a formação de indivíduos capazes de colocar em uso tal projeto de maneira a se contrapor o movimento trabalhista de um novo modo, visto que experiências anteriores mostraram que processos meramente repressores podem apresentar resultados imediatos, mas sem eficiência a longo prazo (Idem).

Maier em sua obra *Psicologia Industrial*, discute a forma como os sindicatos se organizam em torno daquilo que ele chama de “frustração”, objeto da Psicologia e Psicossociologia. Segundo Maier (1960), esse sentimento coletivo é o que leva muitos

grupos a se organizarem em movimentos sociais. A partir desse pressuposto, o autor afirma que essa lógica é aplicável na compreensão do movimento sindical. Disto Maier desenvolve a ideia de que os *Psicólogos Industriais* devem se esforçar para compreender essa relação e, desse modo, orientar tal frustração em direção ao uso gerencial pelas organizações empresariais.

No desenvolver do seu raciocínio, Maier apresenta duas concepções acerca da forma como a frustração dos trabalhadores pode ser encarada: uma positiva e outra negativa. A positiva diz respeito a um movimento que busca articular a frustração em torno de questões que não coloquem em cheque as relações de poder entre capital e trabalho, ao mesmo tempo em que aponta para uma solução que permaneça dentro dos limites colocados pelos *especialistas em gerenciamento*; a negativa diz respeito às frustrações que são orientadas para uma conduta mais radical e que se contrapõem às estruturas de poder que sustentam as relações de produção dominante. Para ilustrar essa polaridade por ele construída, utiliza dois casos de organizações sindicais anteriormente mencionadas: a *American Federation of Labor* (A.F.L.) como exemplo que ele entendia como positivo e a *Industrial Workers of the World* (I.W.W.)⁸⁸ como exemplo negativo. O próprio Maier coloca essa distinção do seguinte modo:

Durante o mesmo período, a A.F.L. organizou trabalhadores mais competentes em comparação à I.W.W. O programa daquela se fazia através de propostas de melhores salários e condições de trabalho, ao invés de apoiar a revolução e a derrocada do capitalismo. No lugar de falar “toma as riquezas que produz!”, a A.F.L. perguntava: “quer ter uma casa melhor e mais coisas para fazer feliz a sua família?⁸⁹”. Seus dirigentes chegaram algumas vezes a serem considerados heróis e suas reuniões foram menos conflituosas (MAIER, 1960, p. 113)⁹⁰.

⁸⁸ Seus membros eram constituídos em grande medida por trabalhadores imigrantes das indústrias da Califórnia e por trabalhadores na zona leste dos Estados Unidos. Eram trabalhadores que sofriam restrições mais amplas em termos de seguridade social, baixo nível de renda. Eram trabalhadores excluídos da *American Federation of Labor*, a maior organização trabalhista dos Estados Unidos em meados do século XX.

⁸⁹ Nota nossa: Parece razoável complementar essa afirmação de Maier lembrando que, nesse momento, década de 50 do século XX, os Estados Unidos passava por um período econômico de crescimento em que se destacou o acesso a uma série de bens de consumo por boa parte dos trabalhadores. Portanto, esse discurso encontrava terreno fértil dadas as condições sócio econômicas estadunidenses que afetava diretamente parte significativa da população.

⁹⁰ Tradução livre do espanhol.

Como proposta para solucionar essa reação “agressiva” por parte de atitudes radicais de sindicatos e/ou grupo de trabalhadores, Maier propõe um método de *catarse* como forma de aliviar a frustração e, desse modo, desestimular a atitude opositiva:

O termo *catarse* se refere ao alívio da frustração que se cria pela mera expressão dessa mesma frustração. Nos estudos Hawthorne foi sugerido aos entrevistadores que facilitassem aos empregados formas de exteriorizarem sua hostilidade e que desabafassem. Uma das funções da terapia é criar uma situação na qual o paciente se sinta livre para exteriorizar seus sentimentos reprimidos⁹¹. Para que a frustração dê lugar a tensões emocionais e crie um estado que a substitua por uma conduta racional, é preciso intervir a partir desse processo a fim de que o indivíduo retome sua racionalidade (Idem, p. 116)⁹².

Posteriormente, Maier dedica um pequeno trecho do seu livro a uma parte intitulada *As demandas dos sindicatos frente aos desejos dos empregados*. Ao problematizar tal assunto, o psicólogo estadunidense inicia com a seguinte pergunta: “Por que os homens fazem greve para reivindicar maiores salários e menos horas de trabalho sendo que esses não são os elementos de maior importância?” (Idem, p. 408). O julgamento que ele elabora diante de tal questão é o seguinte:

A resposta, em parte, parece ser a de que se o trabalho é desagradável, os homens exigem incentivos econômicos extraordinários para superar estas condições e pedem redução do horário de trabalho de modo que possam ficar longe do desagradável o maior tempo possível (Idem, p. 408).

De modo complementar, Maier afirma que “outra causa que contribui para que peçam maiores salários é o desejo de equidade” (p. 408). Por conta disso, chama a atenção dos Psicólogos Industriais para que esse “desejo de equidade” seja explorado como objeto de estudo. Para tanto, sugere que a relação entre trabalhadores e sindicatos seja estudada e ajustada pelos psicólogos de forma que o fundamento da relação aí presente seja apropriada para conhecimento e uso gerencial:

O estudo do que as pessoas dizem querer de um trabalho *demandas que atenção seja dirigida para aquelas necessidades* que não surgem do estudo dos temas de um acordo direção-sindicato e, desta forma, nos munir da compreensão das motivações reais dos trabalhadores (Idem, pp. 408 e 409 grifos nossos).

⁹¹ Aqui é possível notar a apropriação de aspectos da Psicologia Clínica e mesmo da Psicanálise a partir do processo de “exteriorização”.

⁹² Tradução livre do espanhol.

A afirmação acima diz abertamente que os desejos que os trabalhadores dirigem aos sindicatos não representam as motivações *reais* dos trabalhadores. Essa simples afirmação precisa ser explorada para que seja compreendida. Ao dizer que as motivações dirigidas aos sindicatos *não são as reais*, implica em dizer que são falsas no sentido de não atender, de fato, aquilo que os trabalhadores “realmente” desejam. Os Psicólogos Industriais e as ciências gerenciais é que deveriam, segundo Maier, se ocupar de descobrir a “realidade” ou o “fundamento real” de tais desejos e, desta forma, cumprir aquilo que os sindicatos não conseguem por não atingirem as motivações “reais”. Motivação, posto desse modo, torna-se um objeto de pesquisa apropriável politicamente. Trata-se de uma disputa de classe no campo psicológico de combater àquilo que os sindicatos representam no campo econômico e no campo psicossocial e, ao mesmo tempo, apropriar-se de princípios oriundos da relação *indivíduo-desejo-representação* no campo gerencial. Ou seja, há nessa estratégia vislumbrada por Maier a tentativa de fazer com que a organização apresente meios e estratégias para atingir os desejos e explorar os elementos motivadores por trás das ações coletivas dos empregados. Maier entendia que os sindicatos cumpriam uma função psicossocial. A adesão de certos empregados se realizava por conta dessa função. Daí Maier propor que a organização passasse a oferecer elementos motivadores para que os empregados não precisassem recorrer aos sindicatos para tanto.

É nesse contexto que são desenvolvidas novas teorias comportamentais por meio da POT tendo a questão da motivação como eixo elementar. A justificativa para esse empreitada foi declarada por Maier: explorar teorias motivacionais de modo a transformá-las em teorias ideológicas para que as organizações competissem com o efeito psicossocial dos sindicatos e coletivos de trabalhadores. Em função disso, são criadas teorias ideológicas por meio da POT, formam-se quadros intelectuais portavozes dessa teoria e recursos materiais ideológicos para tanto. Daí a importância que as organizações passaram a projetar sobre elementos apropriáveis da Psicologia para ampliar o controle sobre as relações de produção no contexto intraorganizacional:

Compreender o sistema social (ou organização informal) da empresa é um dos dois objetivos principais do enfoque comportamental na administração moderna. (Outro objetivo importante é entender os mecanismos que individualizam e

influenciam o comportamento das pessoas) Analisando o sistema social, vê-se que as pessoas nas organizações comportam-se como pessoal e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais, de acordo com a visão de Taylor ou Weber. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos, [...] (MAXIMIANO, 2005, p. 225).

Tem essa nova dimensão como referência, foram ampliados os investimentos em busca da constituição de meios para que a organização pudesse oferecer estratégias que pudessem ampliar a sensação daquilo que Maier chama de “desejo de equidade”. Também são ampliados meios para a formação do porta-vozes teóricos e técnicos, ou seja, os intelectuais orgânicos dessa nova fase. Em consonância a isso, as investidas articuladas pela POT são redimensionadas. As teorias-ideológicas motivacionais surgem como mecanismos interpeladores no interior das organizações.

4.9 Teorias comportamentais e motivação: Maslow, Argyris, Herzberg e Vroom.

A década de 1940, sobretudo nos Estados Unidos, foi acompanhada de pesquisas empíricas apropriadas pelas ciências gerenciais acerca de elementos de *motivação no trabalho*. Dessas pesquisas vão surgindo algumas formulações. Dentre elas podem ser citadas quatro teorias que se tornaram influentes na Administração e contribuíram para a apropriação de ciências comportamentais orientadas para o gerenciamento comportamental. A *Teoria das Necessidades* de Maslow (1908 – 1970), a *Teoria da Organização e Personalidade* de Argyris (1923 – 2013), a *Teoria dos Dois Fatores* de Herzberg (1923 – 2000) e a *Teoria Contingencial* de Victor Vroom. A partir daqui serão apresentadas os pontos centrais de cada uma dessas teorias e suas respectivas formas de interpelação no contexto das relações de produção.

Segundo a *Teoria das Necessidades* de Maslow, um psicólogo estadunidense, os indivíduos funcionam melhor quando estão em luta por algo de que necessitam e desejam algo que ainda não possuem. O objeto dessa luta sofre variações de acordo com as circunstâncias. Em tal teoria, as *necessidades humanas* são classificadas a partir de uma hierarquização e essas, por sua vez, orientariam o comportamento dos indivíduos a partir de tal hierarquia. De acordo com tal premissa, um indivíduo só passaria a busca

pela satisfação das necessidades mais elevadas se já tivesse satisfeito as necessidades de níveis mais elementares. As necessidades de níveis basilares são classificadas como *necessidades primárias* e as de nível superior como *necessidades secundárias*. Segundo a tese de Maslow, as ações dos indivíduos se orientam para as necessidades basilares antes de serem dirigidas às superiores. Por exemplo: um indivíduo com fome (uma necessidade primária) deseja saciar primordialmente essa necessidade. Diante de uma situação de fome, as necessidades sociais e de estima, por exemplo, não são objeto do indivíduo que se encontra faminto. Só depois de sanada a necessidade de comer é que ele terá condições de projetar energias nas necessidades superiores. Seguindo a disposição hierárquica, as necessidades superiores só se manifestam quando as inferiores já estão satisfeitas. Abaixo segue a pirâmide das necessidades de Maslow:

Tabela 7: Teoria das necessidades de Maslow



Fonte: KOTLER, 1991, p. 220.

De acordo com tais pressupostos, o trabalho pode ser encarado como processo pelo qual os indivíduos procuram satisfazer certas necessidades seguindo o caráter hierárquico dessas. Seguindo a lógica da teoria de Maslow, os POTs passaram a afirmar que trabalho só pode ter sentido para os envolvidos à medida que algumas dessas necessidades mencionadas na pirâmide estiverem envolvidas de modo a motivá-los. A pesquisa de Maslow também foi considerada um marco para os psicólogos industriais e contribuiu para que esses passassem a se preocupar com elementos para além dos testes

de seleção e treinamento e passassem a considerar elementos como estima, confiança, apreciação, admiração e autodesenvolvimento.

As áreas ligadas ao gerenciamento de empregados exploram os pressupostos teóricos dessa pirâmide para estabelecer estratégias de posicionamento dos trabalhadores de uma maneira que possam ser ampliadas as sensações de satisfação e que, desse modo, tornem-se produtivos e “cresçam na empresa” (MARQUES, 2016).

Segundo a apropriação ideológica da Teoria das necessidades de Maslow, se o ser humano não tem suas necessidades satisfeitas isso acaba influenciando em sua vida profissional e pessoal. Daí a estratégia buscada pelos POTs em apresentar mecanismos que ofereçam elementos que acionem a sensação de satisfação por meio do trabalho. Essa sensação garantiria que a organização sofresse menor resistência dos empregados. Portanto, contribuiria para garantir o controle dos empregados através de métodos tidos como motivacionais. A organização, de acordo com os pressupostos acima mencionados, seria uma instituição social com o dever de satisfazer as necessidades dos empregados. Consequentemente, tal discurso tem como efeito ideológico ampliar o poder da organização e da sua alta administração diante dos trabalhadores.

A principal conclusão que os POTs tiveram ao se apropriar da Teoria de Maslow é que os empregados precisam, primeiramente, de um salário que arque com as despesas mínimas de sobrevivência sua e de sua família. Trata-se de uma necessidade, no contexto organizacional, num patamar mais basilar. Quando conseguem satisfazer essa necessidade, em tese, passam a precisar de outros meios para serem motivados a, desempenhar melhor suas respectivas habilidades, tais como oportunidades de crescimento na empresa, bem como fatores que garantam elementos que assegurem estabilidade e segurança no ambiente de trabalho. No contexto organizacional, no ápice da pirâmide encontra-se a necessidade de “participar dos resultados da empresa e se sentir integrante efetivo de seu time” (Idem, sem nº de página). Se a organização não conseguir oferecer meios para tanto, mesmo oferecendo benefícios materiais, os funcionários ainda se sentiriam, segundo tal perspectiva, frustrados e, portanto, não teriam motivos para aumentar o ritmo de trabalho ou, como afirma Marques (Idem), a “busca por resultados extraordinários”.

Temos a partir da perspectiva baseada em Maslow, a premissa fundamental que os sujeitos têm, dentre outras, a necessidade de autoestima, reconhecimento e *status*.

Desse modo, o especialista que incorpora essa premissa em suas ações, devem elaborar estratégias que permitam que as necessidades de realização possam ser orientadas para que o empregado deseje demonstrar competência ou pela busca em obter status e reconhecimento no interior da organização. Ou seja, criar meios para que essa suposta característica fundamental do *sujeito-psicossocial* seja incorporada no processo do ciclo do capital em sua fase produtiva. É dessa lógica que surgem pressupostos como o apontado por Marques (Idem) ao afirmar que os empregados encontram-se num grau superior de necessidade por estima aspiram por atividades profissionais que as desafiem a utilizar a suas habilidades, além de oportunidades em que manifestem a sua criatividade e convites para participar da elaboração de soluções e estratégias. No interior das ações e teorias organizacionais que se orientam pela pirâmide de Maslow, essa ação vale para os demais níveis das necessidades também:

Para exemplificar isso, podemos citar um funcionário em início de carreira que somente quer ganhar experiência e manter as suas necessidades básicas. Se ele conseguir um trabalho que ofereça as circunstâncias e salário suficiente para isso, estará satisfeito (Idem, sem nº de página).

Tais ações são acionadas a partir de um discurso tal como o seguinte:

A aplicação da teoria da pirâmide de Maslow na administração do capital humano exige que a organização primeiramente identifique em que ponto da carreira o colaborador está e qual a sua necessidade, e isso vai desde compensação financeira até meios que os permitam ter criatividade e autonomia na realização de suas atividades, suprimindo suas necessidades pessoais e sociais. Ao investir na motivação e realização de seus funcionários, a corporação garante uma equipe produtiva, eficaz, capaz de solucionar problemas e criar maneiras que a façam se destacar ainda mais no mercado (Idem, sem nº de página).

Nesses trechos mais uma vez é possível observar o princípio interpelador que coloca a organização e seus especialistas como centro condutor das satisfações dos empregados. Consequentemente, reforça o poder *enunciante* dessa instituição, dos seus porta-vozes e dos respectivos referenciais teórico-ideológicos que conduzem a ação destes últimos. A dominação de classe se realiza e se reproduz, também, a partir dessa distribuição desigual dos recursos materiais ideológicos que permeiam as relações de produção. Trata-se da intervenção sobre a relação necessidade/satisfação para a ampliação de novas formas de controle como se a organização e seu quadro de

especialistas se apresentassem como competentes para dizer como e de que formas as necessidades dos empregados devem ser satisfeitas. Isso tudo legitimado pela crescente força do discurso gerencialista e científico.

É possível notar que as ações e referenciais que procuram administrar a relação empregado/organização na dimensão psicossocial passam a ser analisadas em uma dimensão mais complexa. Desdobra-se desse movimento trabalhos que passaram a levar em conta elementos da personalidade dos indivíduos e seus efeitos no trabalho. Dentre as pesquisas com esse teor destacou-se a Teoria da Organização e da Personalidade, de Argyris.

Nascido nos Estados Unidos, Chris Argyris (1923 - 2013) assumiu a disciplina de Comportamento Educacional e Organizacional na *Harvard University*. Sua obra é tida como referência para se pensar a relação psicossocial dos empregados e organização é a *Interating the Individual and the Organization*, cuja primeira publicação foi realizada em 1964. Um dos principais conceitos apropriados por Argyris para pensar a relação indivíduo e organização foi o de *energia psicológica*. Esse conceito é utilizado para defender que o comportamento humano não pode ser corretamente interpretado a partir da energia fisiológica (ARGYRIS, 2009). A tentativa de avanço de Argyris é demonstrar que a energia psicológica desprendida pelos agentes no interior da organização não deve ser encarada de forma mecânica. Essa interpretação, segundo o Psicólogo formado na Universidade de Clark, é a principal causa da incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e interesses individuais.

Para Argyris, tal incompatibilidade gera perda de energia em todos os níveis hierárquicos de uma organização. Como consequência, podem ser gerados dois tipos de comportamentos tidos como indesejáveis: o neutro e o negativo. Os comportamentos neutros e negativos podem ser intervindos ou reduzidos, ou ainda podem ter suas consequências não desejadas reduzidas. Para tanto, seria necessário intervenção baseada em elementos psicossociais com o objetivo de proporcionar melhoria no *planejamento organizacional* e nas formas de explorar e acionar as *expectativas individuais* e, desse modo, otimizar o uso das *energias psicológicas* para o incremento da produtividade. Daí a ideia de integração entre indivíduo e organização. Sem ações de correção, as atividades improdutivas tendem se repetir continuamente e, assim, gerar um ciclo produtor de ações indesejáveis ou desnecessárias (Idem).

Segundo Argyris, um dos maiores problemas enfrentados por empresas e que prejudicam uma boa relação integradora é a incoerência basilar entre aquilo que as organizações requerem e as necessidades dos indivíduos saudáveis. Segundo Argyris, as organizações se baseiam numa concepção de homem imaturo e exigem desse homem comportamentos que são característicos da personalidade encontrada em crianças. Tal incoerência faz com que as organizações não sejam eficientes, pois acabam produzindo nos indivíduos consequências como, perspectiva de curto prazo, conflito, frustração e problemas psicológicos.

Para ilustrar sua suposição, Argyris desenvolve tal esquema que apresenta diferenças entre características das personalidades infantil e adulta:

Tabela 8: Características das personalidades da criança e do adulto

As crianças começam...	Os adultos estão em busca de...
Seres dependentes e submissas aos pais (ou outra figura adulta)	Relativa independência, autonomia, controle relativo sobre a sua realidade imediata
Tendo poucas habilidades	Desenvolver muitas habilidades
Tendo habilidades rasas e pouco desenvolvidas	Desenvolver habilidades com mais profundidade
Com perspectivas de curto prazo	Desenvolver perspectivas de longo prazo

Fonte: ARGYRIS, 1973, p. 142

Segundo a classificação feita por Argyris, os sujeitos imaturos são passivos e dependentes. Já os sujeitos maduros são mais ativos, independentes e tem anseios para elaborar respostas a desafios. Sendo assim, se o corpo de líderes numa empresa não explora essa dimensão madura dos liderados, ficam suscetíveis a tratar estes últimos sempre no plano infantil e, desse modo, dificultar o amadurecimento que os empregados podem desenvolver no plano da sua integração com a organização.

Segundo Argyris, dentre as consequências das reações desenvolvidas através da incoerência entre organização e características da personalidade adulta poderiam ser mencionadas: combate à organização procurando ter controle sobre ela, abandono da organização permanentemente ou periodicamente, continuar nela, contudo abandonando psicologicamente por meio de alienação, gerando apatia e indiferença e, por último,

aumento em torno da importância dada a recompensas pelo trabalho destituído de sentido ou concentrar suas forças no mero consumo.

Para tentar solucionar os problemas ocasionados pela incoerência em questão, Argyris propôs que as organizações oferecessem meios para que empregados pudessem fazer uso de elementos de características psicológicas adultas e, desse modo, estabelecer sintonia entre indivíduos e organização a partir de estratégias gerenciais e psicológicas baseadas na satisfação de necessidades consideradas adequadas ao perfil etário dos empregados (ARGYRIS, 1973). Desse modo, a organização, a partir de um planejamento colocado em prática pelos seus especialistas, deve proporcionar meios para que os indivíduos possam enfrentar problemas e buscar metas no interior da organização a partir de mecanismos que sejam compatíveis com o nível da complexidade psicológica em que se encontram.

Mais uma vez temos o processo de apropriação de elementos da psicologia para o desenvolvimento de formas aperfeiçoadas de controle sobre a força de trabalho. Tem-se a incorporação de aspectos tidos como necessidade dos indivíduos adultos como instrumento utilizado pelos responsáveis pelo gerenciamento dos recursos humanos. A partir disso, são criadas estratégias para que os indivíduos canalizem na organização a efetivação das suas energias psíquicas típicas de adultos. Tais energias tonam-se, portanto, elemento que potencializa a ampliação da mais-valia relativa.

É possível observar, a partir dos pressupostos fundamentais de Argyris, o reforço da lógica gerencialista que centraliza as empresas e instituições econômicas no cerne de uma formação social. Ao colocar a empresa e a organização como elemento que deve acionar as necessidades dos indivíduos maduros, há consequências ideológicas e políticas na correlação de forças entre classes sociais. Isso porque reforça o poder da organização e de todos os referenciais teóricos-ideológicos que orientam as ações dos sujeitos presentes em seu interior. São criados mecanismos motivacionais que exploram a dimensão das necessidades tidas como típicas de adulto. Ao criar instrumentos para tanto, através de seus *sujeitos-enunciadores*, são gerados elementos psicossociais que permitem a criação de uma relação integradora entre o indivíduo e a organização. Relação essa constituída da seguinte forma: sujeito que precisa realizar suas necessidades adultas e a organização como meio para que supram tais necessidades. A partir dessa lógica, a dimensão psicossocial tida como *necessidade típica do*

amadurecimento humano presentes nas organizações passa a ser instrumento incorporado no e para a subordinação de classe a partir dos referenciais dominantes amparados pela força social que as “teorias” tidas como acadêmicas detêm.

Seguindo no campo das teorias-ideológicas motivacionais, temos a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1923 – 2000), um psicólogo estadunidense convidado, em 1972, a lecionar na *University of Utah David Eccles School of Business*. Ela foi desenvolvida após uma série de entrevistas feitas com empregados industriais da cidade de Pittsburgh, Pensilvânia. Em tais entrevistas, Herzberg procurou saber dos empregados o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam. A partir dos resultados, Herzberg passou a sustentar a tese de que existem fatores que geram satisfação profissional e os fatores que geram insatisfações e que seus determinantes são de naturezas diferentes.

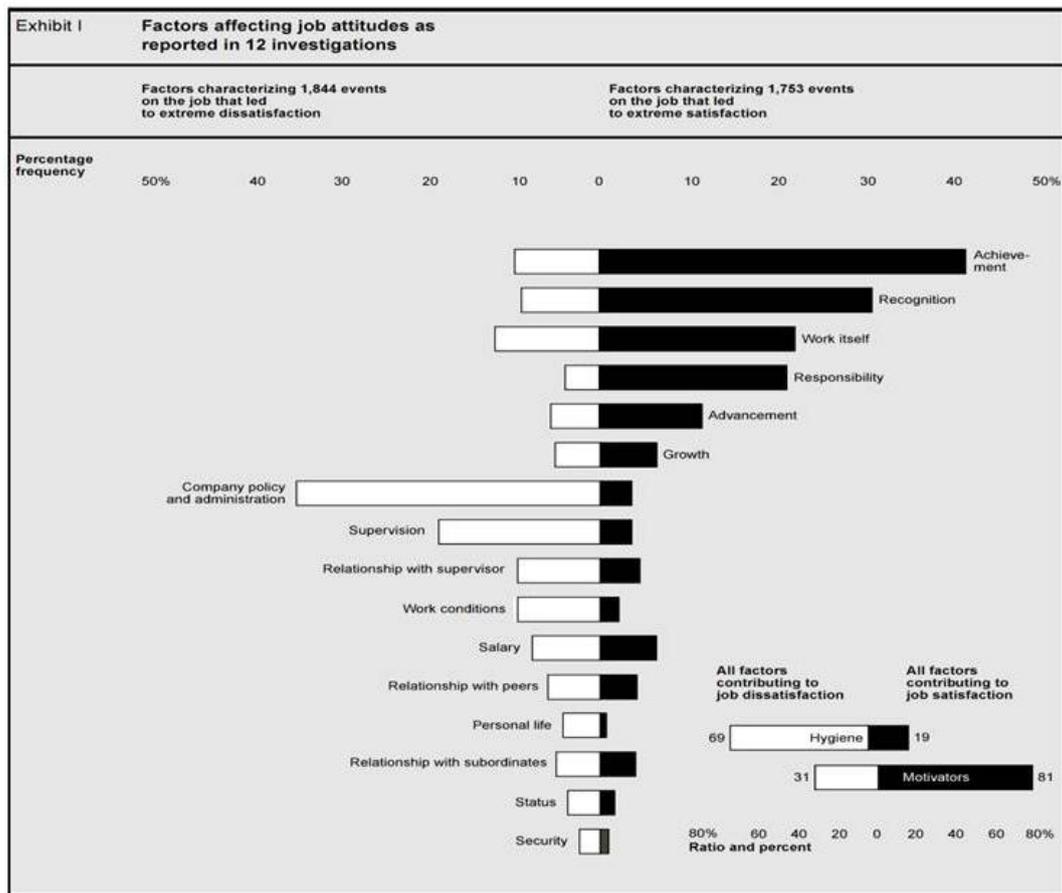
Desse modo, seria possível afirmar que numa situação de trabalho estariam presentes elementos que produzem satisfação no trabalhador, mas que, a não presença desses elementos, não gera necessariamente insatisfação. Por outro lado, existem elementos que se não estiverem presentes, geram insatisfação, todavia, se estiverem presentes obstam a insatisfação, mas não levam à satisfação (HERZBERG, 1959). Segundo Silva Junior (2001), o que se descobriu a partir disso foi que os fatores que levam à satisfação (e motivação) no trabalho “são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho” (SILVA Jr, 2001, p. 48). Desse modo, tem-se que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas a inexistência de satisfação no trabalho. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas a inexistência de fatores de insatisfação no trabalho.

Ainda seguindo essa linha de raciocínio

Os pressupostos defendidos por Herzberg contribuíram para uma consequência prática e ideológica no campo das teorias motivacionais no interior da organização. Ao sistematizar e classificar os fatores que influenciam o comportamento dos empregados entre os que ficam sob o controle da empresa e os que estão sob controle dos indivíduos, as teorias motivacionais baseadas na Teoria dos Dois Fatores contribuíram para um direcionamento mais específico das intervenções da POT. Tal classificação serviu como ponto de partida para a intervenção possível entre os fatores que levam à satisfação e os que não levam à satisfação.

Herzberg organizou na tabela abaixo os resultados de suas entrevistas. Nela é demonstrada a fração em porcentagem da importância em que cada fator (higiênico ou motivacional) representa no conjunto total:

Tabela 9: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: HERZBERG, 1987, p. 8.

Dentre os fatores higiênicos, é relevante ressaltar dois que, de acordo com os dados apresentados por Herzberg, são os mais importantes. São eles política administrativa da companhia e supervisão. Os resultados apontam pra uma ação que centraliza o poder *enunciante* da “administração” e dos líderes supervisores. Isso reproduz e reforça a premissa de que há uma necessidade primordial na preparação de indivíduos e referenciais que permitam maior controle sobre os aspectos psicossociais dos empregados. Além disso, reforça a ideia de que os problemas presentes na relações de produção no interior de uma organização não são frutos de uma estrutura econômica classista, e sim de caráter motivacional/higiênico. Esse raciocínio conduz e avigora

ações que conduzirão e tratarão problemas de caráter estrutural como resultado de uma má política “administrativa e de supervisão”. Para tanto, basta acionar e equalizar as dimensões motivacionais e higiênicas dos envolvidos de modo a estabelecer uma relação integradora entre indivíduo e organização.

As abordagens de Herzberg e de Maslow fundamentam-se em pressupostos uniformes e estáveis acerca dos fatores que motivam e/ou satisfazem os indivíduos no trabalho. Maslow desenvolveu uma estrutura hierárquica uniforme em sua classificação das necessidades humanas, ao passo que Herzberg se apoia em duas categorias de fatores estáveis e permanentes⁹³ (CHIAVENATO, 2000). Em suma, partem de padrões pré-estabelecidos.

Diferente dos autores mencionados acima, Victor Vroom, nascido em 1932 e professor da *Yale School of Management*, desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita fatores preconcebidos levando em consideração as *diferenças individuais*. Sob tal espectro, Vroom afirma que os indivíduos respondem de maneira diferente a situações potencialmente motivadoras levando em consideração que tais indivíduos têm objetivos e personalidades diferentes. Segundo a teoria motivacional nas relações de trabalho de Vroom, existem três forças básicas que determinam o nível de produtividade individual a partir da *motivação para produzir*: as expectativas, as recompensas e as relações entre expectativas e recompensas.

De acordo com Vroom, as expectativas são objetivos individuais e as recompensas são a força para atingi-los. Exemplos de expectativas: aceitação social, dinheiro, reconhecimento, ou combinação de objetivos. As recompensas são compostas pela relação entre produtividade e o alcance dos objetivos da empresa, sejam eles da administração, sejam eles informais entre os próprios empregados. Além disso, ideia de motivação presente nessa teoria se constitui de três fatores. Expectativa, valência e instrumentalidade.

Expectativa: um fator que surge da relação entre os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos, bem como à percepção de que poderá (ou não) atingi-los. Ainda sobre tal perspectiva, tal relação depende das possibilidades

⁹³ A teoria das necessidades de Maslow não foi por ele desenvolvida para explicar processos existentes exclusivamente no interior das organizações. Ela serve para outros contextos, é de caráter geral. O que se faz é nas teorias psicológicas voltadas às organizações é apropriá-la pra tal contexto. Já a Teorias dos Dois Fatores de Herzber foi criada exclusivamente para se pensar os elementos motivacionais psicossociais no interior da organização.

individuais e de condições externas. Esses objetivos têm valoração diferente de pessoa para pessoa. De acordo com Vroom, sempre que um indivíduo faz escolha entre alternativas que envolvam resultados incertos, seu comportamento é permeado não só pelas suas preferências, mas também pelo grau da crença em que eles são prováveis de serem atingidos.

Valência: refere-se ao nível de importância que o objetivo tem para o indivíduo. Trata-se de uma medida do nível de atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou o nível de satisfação com o qual encara de um determinado resultado. Ser promovido, por exemplo, é um resultado assim como consequências trabalho. O resultado, segundo Vroom, pode ser nulo, negativo ou positivo, Resultado nulo acontece quando o indivíduo é indiferente ao resultado. O negativo se dá quando o indivíduo não prefere alcançar o resultado. O resultado positivo acontece quando o indivíduo prefere alcançá-lo a não alcançá-lo;

Instrumentalidade: possibilidade da ação usada para atingir o objetivo ser recompensadora. Tem relação direta com a convicção que o indivíduo tem da relação entre a execução de uma ação e experimentar um resultado. Determinar as instrumentalidades dos empregados é importante, segundo Vroom, porque é provável o desejo de executar uma ação seja forte somente quando a valência e a instrumentalidade sejam tidas como razoavelmente altas. Desse modo, seria necessário conhecer mais do que a satisfação esperada por um empregado prestes a alcançar um determinado resultado. A partir dessa premissa, Vroom afirma que a organização não deve exigir horizontes difíceis de serem alcançados pelos empregados. Do contrário, os empregados, além de não depositarem muita energia por falta de instrumentalidade para atingir o objetivo, caso os resultados não sejam alcançados, criarão um ambiente desmotivador.

Por último, temos a relação entre expectativas e recompensas caracterizada pela capacidade percebida no sentido de influenciar a própria capacidade produtiva para satisfazer as expectativas por meio das recompensas (VROOM, 1995). A relação não é pré-estabelecida. Ela varia de acordo com elementos da *individualidade* dos empregados. Tais pressupostos foram base para o *modelo contingencial de motivação* à medida que “leva em conta as diferenças individuais entre pessoas e entre diferentes situações em que elas poderão se encontrar” (CHIAVENATO, 2000, p. 312).

A *abordagem contingencial* colaborou para o avanço das formas de intervenção na força de trabalho por passar a operacionalizar o controle dos empregados a partir da ideia de *homem complexo*. Tal ideia concebe que cada pessoa é “um sistema individual e complexo de necessidades biológicas, motivos psicológicos, valores e de percepções” (Idem, p. 313). A expansão das pesquisas e das reflexões sobre gerenciamento emocional e comportamental dos empregados levaram ao desenvolvimento de outro aspecto da relação entre Administração e Psicologia: os efeitos do *clima organizacional*. Além de desdobrar a ideia de *homem complexo*, a abordagem contingencial contribuiu para o desenvolvimento do princípio que considera a organização também como um sistema complexo que exerce influência sobre o comportamento e aspectos emocionais dos trabalhadores. A concepção de *organização complexa, indivíduo complexo* e sua subordinação ao gerencialismo fez figurar estratégias de gerenciamento que passaram a levar em conta elementos como “paixão e raiva”, por exemplo:

A gestão gerencialista apresenta-se como um progresso notável diante do caráter opressivo e estático do sistema disciplinar. Suas principais características são bem conhecidas: o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão, a mobilização psíquica. Espera-se dos empregados uma implicação subjetiva e afetiva. Essa implicação não é canalizada sobre as pessoas, mas sobre a própria organização. É a empresa que é “personificada”. Os empregados dela esperam o reconhecimento. Experimentam por ela sentimentos tão intensos quanto a paixão, a raiva ou o despeito. A busca insatisfeita de reconhecimento é a expressão de uma necessidade de personalização diante de relações abstratas e quiméricas. A empresa gerencial não é tanto uma “burocracia liberal”, mas um sistema “sociopsíquico” de dominação, fundado sobre um objetivo de transformação da energia psíquica em força de trabalho. Para canalizar a energia psíquica, o gerenciamento põe em ação certo número de princípios em ruptura com o modelo disciplinar (GAULEJAC, 2007, p. 108).

Da análise sobre a relação entre sentimentos individuais e organização enquanto ambiente complexo e seus efeitos produtivos, foram desenvolvidos estudos sobre o *clima organizacional*.

4.10 A teoria-ideológica do Clima Organizacional

Segundo Roberto Coda (1992), a Estrutura Organizacional é formada fundamentalmente por um tripé: o primeiro elemento desse tripé são as *Rotinas Operacionais* existentes dentro de uma empresa, ou seja, as atividades profissionais práticas propriamente ditas; o segundo elemento é a chamada *Cultura Organizacional*. Essa pode ser entendida como o conjunto de relações realizadas entre os envolvidos nas relações de produção em diferentes dimensões geográficas e hierárquicas nas empresas.

De modo geral, a Cultura Organizacional tem um caráter sociológico/antropológico dentro da concepção de Estrutura Organizacional; o terceiro elemento dessa Estrutura é o chamado *Clima Organizacional*. Esse elemento tem uma abordagem nitidamente mais psicológica por se tratar dos sentimentos, emoções, motivações e expectativas dos envolvidos no processo de produção em relação à organização, entre o indivíduo, seu trabalho e aquilo que medeia essa relação indivíduo/trabalho: a organização, a empresa.

Segundo Vilma Silva e Gilson Fonseca (2015), é comum a confusão entre *Estrutura Organizacional* e *Clima Organizacional*. Para diferenciá-las é possível utilizar a caracterização de Estrutura Organizacional feita por Robbins em que essa é considerada o elemento que fornece uma direção, uma identidade para a empresa, afirmando que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer” (ROBBINS, 2002, p. 503). O clima, como será visto a seguir, tem implicações mais específicas: no campo emocional e comportamental.

Segundo Chiavenato, “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal nesse contexto” (1999, p 440). A rigor, o clima organizacional é uma abordagem que teve influência de alguns pressupostos da escola funcionalista, mas cuja intervenção se realiza bojo de um contexto e função específicos: aplicada no contexto das relações de produção. O funcionalismo, como pôde ser observado no capítulo I, se voltou à *utilidade* dos processos mentais e nas suas constantes tentativas de se adaptar ao meio, tendo o ambiente como um dos fatores mais importantes no desenvolvimento. As teorias da POT que envolvem a relação *indivíduo/ambiente* constitui um desdobramento apropriado ao atual contexto do modo de produção dominante.

De acordo com Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é concebido como o elo conceitual de ligação entre o âmbito individual e o âmbito organizacional, orientado para o sentido de expressar a consonância ou dissonância das expectativas, valores e interesses dos empregados com as demandas, valores e diretrizes formais da empresa.

De forma complementar, Idalberto Chiavenato (2000) caracteriza o clima organizacional como “o ambiente interno de uma empresa” (p. 314) e que está

“intimamente ligado com o grau de *motivação* de seus participantes” (Idem, p. 314). Cada ambiente organizacional é caracterizado por aspectos internos que levam a diferentes meios de motivação dos empregados. Um *clima organizacional* considerado positivo é caracterizado por permitir a satisfação das necessidades dos trabalhadores. Quando negativo, o *clima* pode gerar frustrações. Esse “pode ser percebido dentro de uma ampla gama de características qualitativas: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador, etc” (Idem, p. 314).

Segundo Oliveira,

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas (OLIVEIRA, 1995, p. 47).

De acordo com Toro (1992), clima organizacional também pode ser compreendido como a percepção ou representação que os empregados têm de seu cotidiano laboral. Tal percepção é estruturada ou se modifica de acordo com as experiências pessoais, de acordo com influência de outros fatores significativos no trabalho e de acordo com expectativas próprias ou de terceiros.

Segundo Rizzatti (2002), os primeiros estudos orientados especificamente sobre clima organizacional foram desenvolvidos nos Estados Unidos no início da década de 60 do século XX. Os trabalhos considerados pioneiros foram os de Forehand e Gilmer (1964) acerca do comportamento organizacional, influenciados por um significativo movimento comportamentalista da Administração. As pesquisas influenciadas por esse movimento buscaram formas de estabelecer uma combinação entre a “humanização” do trabalho com aumentos de produtividade. Tal movimento se ancorou, sobretudo na Psicologia, onde buscou as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo (BISPO, 2006).

Ainda na década de 60, logo depois das pesquisas de Forehand e Gilmer, Litwin e Stringer (1968) apoiados nos estudos daqueles, realizaram experiências em três

organizações americanas diferentes. Os resultados apontaram que cada uma das organizações apresentaram três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Tal pesquisa e seus respectivos resultados ajudaram a estimular estudos sobre clima organizacional nas empresas e, desse modo, auxiliando outras pesquisas do movimento *Comportamentalista*⁹⁴ que, por sua vez, pode ser caracterizado como confluência entre elementos do campo das ciências gerenciais e das ciências comportamentais, com predominância do primeiro. No caso daquelas, a Administração como carro-chefe e, no caso das últimas, a Psicologia, embora com significativa participação da Sociologia.

Todos esses acontecimentos que foram sendo desencadeados em meados do século XX, além de trazer novos aspectos comportamentais apropriados pelas ciências gerenciais, fez com que o número de Psicólogos do Trabalho aumentasse. Entretanto, além da presença dos próprios psicólogos em si, os cursos direcionados ao exercício de administração passaram a adotar cada vez mais disciplinas das áreas comportamentais na formação geral daqueles que os frequentavam. Passou-se a se exigir mão de obra qualificada e treinada para operacionalizar os aspectos *motivacionais*, ajudar no gerenciamento do *clima organizacional* e *administrar conflitos*. Esse contexto todo permeado pelo discurso do *humanismo* na Administração, pela *teoria contingencial da motivação*, pelos estudos de *clima organizacional* fez surgir uma ocupação que passou a ser considerada estratégica no controle dos empregados: os *líderes*. Disso passou a ser desenvolvida uma série de *teorias-ideológicas* sobre *liderança*. Isso sustenta o que dissemos no capítulo anterior. A Ideologia se realiza através de referenciais, recursos

⁹⁴Teoria comportamental da administração ou Comportamentalismo é caracterizada por ter desenvolvido uma nova concepção e um novo enfoque no campo da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (teorias clássica, das relações humanas e da burocracia) e a adoção de elementos explicativos e descritivos. A escola comportamental, conhecida como behaviorista é caracterizada por ser decorrência da Escola das Relações Humanas. Desse modo, seu enfoque também se encontra no comportamento humano, contudo, considera também o contexto organizacional de maneira mais ampla, abrangendo a influência dos comportamentos na organização e as perspectivas dos empregados no contexto das organizações. É salutar assinalar que não se confunda a Teoria Behaviorista da Administração com o behaviorismo desenvolvido na Psicologia, a partir dos trabalhos de Watson. Apesar de serem semelhantes quanto ao enfoque no comportamento humano, essas duas concepções se diferem em relação ao tratamento dos objetos comportamentais. A abordagem comportamental da Administração foi desenvolvida em 1950, nos Estados Unidos, produzindo novos conceitos e práticas para a teoria administrativa, sobretudo devido ao desenvolvimento das ciências do comportamento em conjunto com a Psicologia Organizacional. O surgimento deste conjunto teórico e prático trouxe uma nova perspectiva do *homem* na Administração, o que, por conseguinte, passou a ser importante referencial epistemológico para o desenvolvimento da Teoria Comportamental (Cf. CHIAVENATO, 2003).

materiais ideológicos e de porta-vozes. As teorias motivacionais, as teorias sobre clima e as teorias contingenciais constituíram a matéria prima das teorias-ideológicas dessa nova fase desenvolvimento das forças produtivas no pós 2ª Guerra. Momento de crescimento da economia capitalista nos EUA e que, conseqüentemente, alavancou a economia do este europeu e do Japão. Regiões essas dominadas pelos Estados Unidos através de acordos e empréstimos. Esse momento de otimismo também contribuiu para o crescimento de grandes empresas a partir do processo de acumulação e, desse modo, constituindo terreno fértil para as teorias motivacionais, contingenciais e de clima organizacional.

Tal fase de desenvolvimento foi assegurada, no plano superestrutural, pelas teorias-ideológicas acima mencionada e pela recomposição das formas de ação e abordagem dos seus respectivos intelectuais orgânicos, sujeitos-enunciadores POT. Daí a necessidade da criação de teorias ideológicas não só a respeito dos conteúdos orientadores, mas também de teorias ideológicas norteadoras para a formação de quadros de lideranças. Quanto mais instrumentalizados de recursos discursivos e interpeladores e mais recursos materiais ideológicos a sua disposição, maior o poder de fogo ideológico dos porta-vozes (líderes) da POT.

4.11 Psicologia Organizacional e do Trabalho e *Liderança*

É possível afirmar que uma diferença significativa entre as antigas formas de gerentes, supervisores e outros cargos administrativos que exercem gerenciamento de empregados é que antes tal relação hierárquica era exercida com base numa relação de poder dentro da díade ordem/obediência e de um discurso correspondente. Contornos mais acabados através de teorias-ideológicas de liderança no interior da organização não estavam presentes nas teorias clássicas, pois suas preocupações eram de outro caráter: otimizar os recursos da produção nas dimensões tempo e espaço.

Embora Ford e Mayo já tivessem sinalizado, nas primeiras décadas do século XX, a atenção para a necessidade da formação de líderes capazes de administrar conflitos, teorias ideológicas acerca da liderança com suporte da Psicologia ganharam espaço em meados do século passado. Daí que a simples lógica ordem/obediência não estava consonante com o desenvolvimento das forças produtivas das décadas de

40/50/60. Isso não significa que o fundamento da ordem/obediência tenha desaparecido com o avanço da Teoria de Relações Humanas, Teorias sobre Motivação e Teorias Contingenciais. O que as ciências gerenciais em conjunto com as ciências comportamentais fizeram foi criar estratégias e técnicas de gerenciamento de empregados que passassem a ter outra conotação para além da mera ordem legitimada pela hierarquia de cargos. A presença de novos pressupostos orientadores dos seus respectivos porta-vozes, bem como novas formas de pôr em prática a distribuição desigual dos recursos materiais ideológicos já existiam e articulavam a relação *sujeitos-enunciadores* e *sujeitos-enunciados* nas primeiras três décadas do XX. A recomposição da hegemonia no campo das ciências gerenciais e comportamentais contribuiu para que a subordinação de classe fosse mediada pela criação e disseminação de pressupostos que, estrategicamente, diluíssem as classes sociais. Daí o esforço em elaborar teorias ideológicas que partiam da premissa de *integração indivíduo/organização*.

Em suma, a mudança nas forças produtivas desencadeou uma reorganização das formas ideológicas que garantissem, no plano das relações de produção, a sua consolidação.

Foram modificadas, então, as técnicas psicossociais através das quais o discurso dos chamados líderes buscava acionar nos empregados. A hierarquia, dentro do contexto das ciências gerenciais em questão, passa, também, pelo crivo da chamada *humanização* das relações de trabalho levando em consideração os aspectos já mencionados de *homem complexo* e também de complexidade do *clima organizacional*. Desse modo, os chefes, característicos da Administração Clássica, passam a dar lugar aos chamados *líderes* que, além de uma nova orientação da forma de gerenciamento dos empregados, o termo carrega uma conotação mais *humanizada* no sentido apresentado pelas teorias motivacionais e contingenciais. Por conta dos avanços das teorias ideológicas em questão, passou-se a exigir dos gerentes, supervisores e demais cargos de chefia, a postura de *líder*. Tal postura, além de organizar as questões operacionais do cotidiano da empresa, passa a incorporar aspectos da Psicologia no contexto das relações de produção na forma de gerir os trabalhadores subordinados àqueles. É possível notar tal propositura nas afirmações de Chiavenato (2000) quando esse afirma que “para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a *liderança* e o uso

adequado de incentivos para obter *motivação*” (p. 314). Um pouco mais adiante Chiavenato complementa:

A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. É um tipo de influência. A *influência é uma força psicológica* e envolve conceitos como *poder* e *autoridade*, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou grupo de pessoas (Idem, pp. 314-315).

Era preciso mais do que fazer os subordinados a obedecerem. Era preciso convencê-los de que a obediência ao líder é uma ação que ativa a suposta “*célula humana*” (HILSDORF, 2006), dos *sujeitos-produtivos* e das relações estabelecidas entre esses. Para tanto, foi necessário redimensionar as teorias-ideológicas interpeladoras e a formação dos seus respectivos quadro de porta-vozes. Em um livro cuja primeira versão foi publicada nos Estados Unidos em 1957 pela *American Management Association* (AMA), já era possível ver o embrião daquilo que depois tornar-se-ia um objeto de grande preocupação das ciências gerenciais, a liderança. Nesse livro, já eram apontadas cinco características que, segundo Irvin (1957), caracterizavam um líder ideal: 1) sentido de proporção (saber o que está ao seu alcance); 2) habilidade de ter ideias próprias; 3) entusiasmo autêntico; 4) sinceridade; 5) habilidade de pensar em termos de seus semelhantes. Será visto posteriormente que, após a década de 70, houve um novo processo na recomposição das teorias-ideológicas sobre liderança.

Edward Kellogg, membro da AMA, revelou a grande preocupação das ciências gerenciais quanto a estudos sobre liderança ao afirmar que durante os a década de 50, os supervisores tinham sido cronometrados, entrevistados, inquiridos e examinados sobre tudo o que eles faziam. Tudo isso para averiguar o que fazia um bom gerente. O trabalho não estava completo ainda, afirmava, mas muito tinha sido aprendido (KELOGG, 1957).

Frederick Macarow, na época vice-presidente da *The Chesapeake and Potomac Telephone Company*, na década de 50 afirmou que:

Há vários anos atrás, este país (EUA) testemunhou uma onda de interesse no desenvolvimento de pessoal administrativo, particularmente de gerência intermediária e executivos de linha. Essa ênfase no desenvolvimento da

administração está agora assumindo crescente importância. Porque, embora tenhamos atravessado períodos de grandes mudanças nos últimos anos, nós agora nos encontramos no limiar de alterações ainda maiores que provocarão maior procura e mais oportunidades para gerentes com grande capacidade de liderança (MACAROW, 1957, p. 31).

O objeto *liderança* acabou ganhando trato teórico-ideológico. Tais teorias-ideológicas podem ser classificadas em três grupos, segundo Chiavenato (2001): a) *Teorias de Traços de Personalidade* que investigam as características de personalidade possuídas pelo líder; b) as *Teorias sobre Estilo de Liderança* que analisam as maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder e; c) *Teorias Situacionais de Liderança* que investigam a adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

No caso do conjunto de teorias “a”, são especificados traços da personalidade que caracterizam um líder, tais como: “traços físicos” (energia, estatura, peso, aparência pessoal); “traços intelectuais” (entusiasmo, autoconfiança, agressividade, adaptabilidade); “traços sociais” (habilidade administrativa, habilidades interpessoais, cooperação) e; “traços relacionados com a tarefa” (persistência, impulso de realização e iniciativa) (Idem, p. 160).

No conjunto de teorias “b”, os estilos de liderança, de modo geral, foram classificados em três categorias: liderança autocrática (que centraliza decisões e impõe ordem no grupo); liderança liberal (delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o a vontade sem que haja controle) e; liderança democrática (orienta e conduz o grupo, incentiva a participação das pessoas) (Idem, pp. 161 e 162).

Com o avanço do uso de teorias-ideológicas psicossociais subsumidas às teorias-ideológicas gerenciais e com o avanço da importância dada à problemática “humanista” na Administração, as teorias do grupo “a” (as dos traços de personalidade) passaram a ser consideradas “simplistas e limitadas” (Idem, p. 163). Nesse ínterim, as teorias do grupo “b” (estilos de liderança) também foram acusadas de atender “apenas certas variáveis da situação” (Idem, p. 163). Diante dessas críticas, são elaboradas as teorias do grupo “c”: “são teorias que explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo” (...), “são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um *modelo de liderança* ou então mudar o *modelo de liderança* para adequá-lo” (Idem, p. 163, grifos do autor). São consideradas mais amplas por considerarem em conjunto com os elementos das teorias

“a” e “b”, fatores que fazem parte da Estrutura Organizacional que, no caso, varia de acordo com o contexto.

A preocupação com a formação de “líderes” porta-vozes das teorias-ideológicas da POT e gerenciais ajudam a reforçar algo que foi mencionado no capítulo III: a de que a forma de distribuição dos recursos materiais ideológico-discursivos pelos quais os sujeitos são interpelados opera um lugar significativo na correlação de força entre classes sociais. Não fosse assim, não haveria tanta preocupação em desenvolver conteúdos e núcleos formadores de profissionais para disseminarem tais conteúdos. Contudo, é preciso deixar claro que o discurso aqui analisado deve ser avaliado no sentido que ele ocupa no conjunto de correlações de forças existentes. O sentido do discurso realizado pela POT está subsumido à forma como é apropriado no conjunto das relações de produção. Do contrário, cai-se no equívoco a partir do qual acredita-se que o que determina a história dos indivíduos numa formação social são os discursos.

4.12 POT, teoria do esquema de papéis e condicionamento operante

Além das teorias-ideológicas motivacionais, contingencial e de clima organizacional citadas anteriormente, pode-se mencionar mais duas teorias que foram apropriadas ideologicamente pela POT na constituição de seus conteúdos. São elas o esquema de papéis desenvolvido por Jacob Levy Moreno (1889 – 1974). Cresceu na Áustria e foi naturalizado como estadunidense. Foi o criador do psicodrama. De acordo com Jaime Rojas-Bermúdez, o psicodrama:

[...] é uma técnica psicoterápica cujas origens se acham no Teatro, na Psicologia e na Sociologia. Do ponto de vista técnico, constitui, em princípio, um processo de ação e da interação. Seu núcleo é a dramatização. Diferente das psicoterapias puramente verbais, o Psicodrama faz intervir, manifestamente, o corpo em suas variadas expressões e interações com outros corpos (2016, p. 16).

A teoria desenvolvida por Moreno opera com elementos teóricos da psicanálise tais como consciente, inconsciente e personalidade, mas de uma forma diferente da concebida por Freud. Seu ponto de vista se volta às características do comportamento imediato. Moreno afirmava que, no que diz respeito à personalidade, o mais importante é o presente, e não a história da formação da personalidade, como concebia Freud.

De acordo com Moreno, os indivíduos, de modo geral, operam ações por meio de papéis em seu cotidiano ao se relacionarem com outros indivíduos. No centro dessas ações encontra-se o “eu”, núcleo da personalidade. Esse “eu” é protegido por um limiar que o envolve. Moreno chama-o de “limite do eu”. De modo geral, o “limite do eu” é concebido como o conjunto de comportamentos ou as ações que representam defesas diante de interações com outros indivíduos. Tais defesas seriam uma forma de acobertar as verdadeiras motivações e sentimentos profundos e reais presentes no “eu” (MORENO, 1972). Esse limite entra em ação quando o indivíduo tenta não revelar aquilo que realmente é e quer. Serve como uma forma de defesa quando certos sentimentos e desejos que possam criar situações desagradáveis ou gerar respostas de terceiros que podem se tornar traumáticas. É por meio do “limite do eu” que a personalidade tenta realizar economia psíquica ao evitar desgastes de energia interna.

Cada uma das ações materializadas no e pelo “limite do eu” são realizadas na interação com outro indivíduo(s) que, ao seu turno, também tem seu sistema de “eu” e “limite do eu”. A partir dessa correlação é que se cria um vínculo e cada um dos envolvidos o realiza a partir dos papéis que colocam em “cena”. Um indivíduo com um maior número de papéis bem desenvolvidos, segundo Moreno, terá mais facilidade em diferentes situações de relacionamento interpessoal. No esquema de apropriação desse pressuposto no contexto de relações de trabalho e no interior de uma organização considera-se que, “tanto mais produtiva será uma pessoa em seu relacionamento interpessoal, quanto maior o número de papéis que tiver for bem desenvolvido e conseguir, portanto, formar maior quantidade de vínculos com os demais” (BERGAMINI, 1974, p. 62).

Diante da dificuldade em colocar em ação determinados papéis, Moreno desenvolve um método que tem o objetivo de fazer com que os indivíduos possam exercitar papéis sociais pouco desenvolvidos. Esse método é o psicodrama. A partir dele psicólogos e psicanalistas adeptos a esse método buscam fazer com que os indivíduos diagnostiquem a própria configuração do “eu”, “limite do eu”, “papéis pouco desenvolvidos” e, desse modo, desenvolver meios de intervenção. O psicodrama oferece, segundo Bergamini “uma nova dimensão que dá maior profundidade à compreensão da problemática e dinamismos próprios da personalidade” (1973, p. 64). Nele o paciente, além de verbalizar suas dificuldades, dramatiza suas ações em cima de

um palco. Age numa forma de simulação do “aqui e agora” da realidade. Por angariar um conjunto de indivíduos que desenvolvem suas ações no palco, o tratamento é grupal, ao invés de individual. No psicodrama tenta-se compreender, a partir da observação da postura e da verbalização, os “porquês” e sentidos do comportamento adotado, bem como a dificuldade de ajustamento de cada um (Idem). Colocando-se no palco indivíduos que também têm certas dificuldades, busca-se um processo de identificação. Essa condição tem o objetivo de aliviar as tensões e, a partir disso, reduzir os mecanismos inibidores realizados pelo “limite do eu”.

Através da dinâmica do “contexto dramático” (MORENO, 1972), o método busca levar o indivíduo ao *insight* acerca de suas dificuldades. O Psicólogo ou Psiquiatra ocupa o lugar de “ego auxiliar” a partir da intervenção no contexto dramático. O objetivo, além de organizar e analisar o método, é ajudar o paciente a encenar suas dificuldade de modo a levá-lo à compreensão por meio da terapia. Após a encenação, há ainda uma sessão em que os participantes e a equipe terapêutica fazem comentários. O que se comenta nessa sessão tem o objetivo de fazer com o que o protagonista do contexto dramático em questão tenha noção dos efeitos que sua maneira de ser provocou no(s) outro(s)⁹⁵.

A teoria dos papéis e o método do psicodrama de Moreno foram ideologicamente apropriados no contexto empresarial ao serem utilizados para o desenvolvimento de papéis e comportamentos ligados ao contexto das relações de produção, ou como diz Bergamini, “vida empresarial” (BERGAMINI, 1974, p. 66). Durante certo período, o psicodrama usado no contexto organizacional serviu para fazer com que os empregados soubessem executar seus respectivos trabalhos, mas sem se preocupar levar em conta a “superioridade” [...] do “treinamento que ensina a pessoa a “ser”, a sua função, isto é, assumir seu papel dentro da empresa” (Idem, p. 66).

Segundo Bergamini,

[...] uma gama enorme de comportamentos podem ser diagnosticados e evidenciados através de “role playing”, ou jogo de papéis, onde, em situação de dramatização, cada um é levado a conhecer a medida exata pela qual lança no

⁹⁵ O método do Psicodrama concebido por Moreno é complexo e envolve um conjunto significativo de elementos técnicos e teóricos para sua realização. O que foi mencionado aqui foram apenas aspectos fundamentais. Para mais detalhes, sugere-se a leitura dos livros “Psicodrama” (MORENO, 1972) e Introdução ao Psicodrama (ROJAS- BERMÚDEZ, 2016).

contexto de trabalho papéis bem ou mal desenvolvidos e é ajudado a vivenciar o desenvolvimento daqueles que estão inadequada ou insuficientemente desenvolvidos (Idem, pp. 66-67).

Além disso, o psicodrama também foi apropriado em grupos de trabalho através do uso do sociodrama com o objetivo de sanar as dificuldades cotidianas de convivência que afetam a produtividade, momento em que os indivíduos põem em prática seus “papéis sociais” e realizam processos de interação com os demais agentes da organização.

Contudo, é na formação de quadros de liderança que o psicodrama foi mais utilizado. Sendo os líderes os indivíduos que ocupam uma função orgânica nas relações de produção por estar na condição de comando, acabam tendo que desempenhar um maior número de interações com os subordinados e demais membros da chefia. Interações essas que, na apropriação da teoria de Moreno feita por agentes da POT, enquadram-se como papéis. Essa estratégia é incorporada no contexto de distribuição material dos recursos ideológicos. Ao desenvolver entre a camada de *managers* maior capacidade de interação por meio do desenvolvimento dos chamados “papéis”, esse quadro de profissionais acaba adquirindo maior poder no conjunto de relações interpessoais e de persuasão. Esse poder, no interior da organização, tem implicação direta na configuração de *sujeitos-enunciadores* e *sujeitos-enunciados*.

A forma de seleção do quadro de sujeitos que passem por um trabalho de desenvolvimento de papéis está determinada pela função que estes ocupam nas relações de produção no interior da organização. Dado que as condições para produção e reprodução de dominação de classe precede uma distribuição desigual dos recursos ideológicos, esse poderio *enunciador* por meio do “desenvolvimento dos papéis” só é oferecido aos que contribuem para tal reprodução. A própria condição de lugar na baixa hierarquia e da posição *enunciada* de certos empregados é realizada e sustentada pela falta de condições para que tenham poder *enunciador*. Os únicos espaços para participação ativa destes quadros que ocupam lugares mais *enunciados* são determinados pela necessidade de reprodução do ciclo do capital e controlados pelos quadros *enunciadores*. Por exemplo: um empregado de reduzido poder hierárquico só é convidado a dar opiniões sobre determinado assunto nos espaços e nos termos postos pela alta administração. Diante disso, não há interesse e sentido para a reprodução das

relações de produção capitalista investir no “desenvolvimento de papéis” entre essa fração de empregados. Tendo “papéis” bem desenvolvidos, os líderes utilizam tal privilégio para ter maior persuasão entre seus liderados. É preciso lembrar que essa disputa por espaços e forças ideológicas enunciantes já estava declarada pelo pioneiro da Teoria das Relações Humanas, por Victor Vroom e por Henry Ford, por exemplo. A apropriação do psicodrama para o desenvolvimento dos papéis entre líderes organizacionais deu novas ferramentas psicológicas para munir os quadros de intelectuais orgânicos dominantes no interior das organizações de mais recursos ideológicos⁹⁶ através de formas de intervenção apoiadas em referenciais técnicos e teórico-ideológicos oriundos do campo da Psicologia. O uso do psicodrama no contexto organizacional tem como primazia os efeitos na produção de mais-valia relativa. Uma possível consequência terapêutica é elemento secundário, não a premissa.

Além da teoria dos papéis de Moreno, foi incorporada pela POT elementos da teoria do *condicionamento operante* de Burrhus Frederic Skinner (1904 – 1990).

Tal teórico foi professor e responsável pelo Departamento de Psicologia na Universidade de Harvard. Skinner é um importante representante da escola de Psicologia que tem a aprendizagem como elemento central na constituição da personalidade. Segundo Keller (1970), a ideia de aprendizagem abrange uma vasta dimensão de significados e, conseqüentemente, de desdobramentos teóricos. Para se ter noção, a criança aprende a fazer distinção entre semblantes de raiva e de alegria, uma voz amistosa de uma voz repressora. As crianças também aprendem que fazer manha pode dar resultados na reação dos adultos. Também se aprende que determinados objetos tem funções específicas. Além disso, se aprende que alguns deles cortam, queimam, dão choque. Aprende-se a estudar, escovar os dentes, patinar, sentar numa cadeira, manusear talheres, a ter medo do som do instrumento utilizado pelo dentista, a ter anseio pela obtenção de dinheiro. Aprende-se a hierarquia de posições, dos títulos, da força e da idade. E assim por diante.

Tais observações feitas por Keller, demonstram que os psicólogos defensores das teorias de aprendizagem exercem supervalorização de seus efeitos na constituição da personalidade e nas condições psicológicas dos indivíduos. Seus representantes

⁹⁶ É necessário esclarecer que Moreno, ao desenvolver a teoria dos papéis e o método do psicodrama, não tinha como objetivo o uso de sua teoria no contexto organizacional. Agentes da POT é que se apropriaram ideologicamente das suas contribuições teóricas no contexto das relações sociais de produção.

entendem o *comportamento como resultado de processos de aprendizagem*. Sendo assim, centralizam suas reflexões na compreensão da dinâmica da aprendizagem dos indivíduos. Também são defensores de que a maior parte do comportamento humano não é inata, e sim aprendida. Segundo Hilgard, aprendizagem é entendida como:

O processo pelo qual uma atividade tem origem ou se modifica através da reação a uma dada situação, sempre que as características da mudança em curso não possam ser explicadas através de tendências inatas, através da maturação ou de mudanças temporárias no organismo (apud Bergamini, 1973, p. 69),.

É preciso deixar claro que, embora os defensores de tal vertente defendam a centralidade da aprendizagem, há diferentes formas e concepções teóricas acerca de como se verifica o processo de aprendizagem. Dentre esses, podem ser mencionados aqueles que concebem o processo de aprendizagem a partir da relação estímulo – resposta (E-R) sobre um organismo.

Essa vertente entende que todo estímulo leva a uma resposta. Sendo assim, todo comportamento (ou a falta dele) é uma resposta a um estímulo. Skinner é um dos representantes da teoria da aprendizagem que tem a relação E-R como elemento fundamental. Estímulo pode ser entendido como “a modificação de um meio ou vários aspectos do meio” (BERGAMINI, 1973, p. 70). Ao seu turno, resposta é entendida como “a modificação de uma ou várias partes do comportamento” (Idem, p. 70). Por exemplo: uma fogueira seria um estímulo que faria com que alguém num ambiente frio se aproximasse da zona de calor (a aproximação em relação à fogueira seria a resposta ao estímulo). A dor provocada pelo contato com a brasa ou com o calor excessivo seria um estímulo que levaria a um comportamento específico: não se aproximar demasiadamente da fogueira.

A “resposta” a um estímulo pode ser dividida em duas categorias: comportamento respondente (PAVLOV, 1976), e comportamento operante (SKINNER, 2003). O primeiro é produzido a partir de um estímulo ambiental. Nele o organismo opera uma função meramente passiva. Exemplo: o cão que saliva quando é estimulado a por algo associado à comida. Tal condição foi colocada em prática por Pavlov ao soar uma sineta toda vez que cães com fome eram alimentados. Depois de condicionar os cães continuamente a tal condição, toda vez que a sineta soava, os cães com fome passavam a salivar, mesmo não estando diante da comida. Esse comportamento é

também chamado como *comportamento-reflexo*. Nele o comportamento dos cães não operam modificações no ambiente a partir do estímulo. Apenas salivam.

O conceito de comportamento *operante* elaborado por Skinner é resultante de um estímulo, mas, diferente do comportamento respondente, *opera* modificações no ambiente. Exemplo desse comportamento foi retirado da experiência na “caixa de Skinner”. Nela era colocado um rato que foi sistematicamente alimentado de três modos divididos em três etapas. Na primeira etapa um rato era levado a comer em determinados intervalos de tempo no interior da caixa. Na segunda, o experimentador ensinava o rato a comer apenas uma bolinha de alimento de cada vez. Nessa fase, o alimento ainda era dado manualmente para o roedor. Na terceira fase o alimento já não era oferecido manualmente ao rato e houve uma pequena modificação no ambiente: no interior da caixa foi introduzido um alimentador móvel acionável por uma pequena alavanca. A bolinha, nessa fase, foi colocada no alimentador. O rato, não encontrando o alimento a que foi acostumado a comer, começa a exibir um comportamento exploratório que era terminado, em média, de 10 a 15 minutos, momento em que o rato acionava a alavanca e, desse modo, tinha acesso ao alimento. O comportamento do rato é chamado de operante, pois tem efeito sobre o ambiente modificando-o de alguma forma. O estímulo foi a fome. No contexto humano, fazer compras, trocar pneus e falar ao telefone são alguns exemplos de *comportamento operante* (BERGAMINI, 1974).

É preciso lembrar que existem estímulos que, ao invés de induzir a determinadas ações, inibe-as. Por exemplo: tocar em um objeto que provoque choque inibe tal comportamento. A inibição se acentua cada vez que o comportamento se repete. O contínuo desconforto consequente de uma ação é chamado de reforço negativo. Por outro lado, um estímulo que provoque algum tipo de satisfação ou prazer, se ocorrido continuamente, gera reforço positivo. Ou seja, estimula a sua repetição.

No processo de incorporação pela POT, os elementos e técnicas acima mencionados, são usados em processos de treinamento. Sobretudo em situações em que o empregado desempenha uma ação técnica específica, ou seja, “onde o aprendiz tem que atuar mecanicamente no ambiente” (BERGAMINI, 1974, p. 76). Contudo, também pode ser praticado em atividades realizadas em escritório ou administrativas. Em alguns casos, aspectos do condicionamento operante são apropriados para a elaboração de manuais de treinamento em “Instrução Programada” (Idem, p. 77). Trata-se de uma

ferramenta em que o comportamento do indivíduo seja condicionado através de um circuito apresentado pelo responsável pelo treinamento ou através de um manual.

Em certa medida, as premissas levantadas por Skinner têm como um dos elementos centrais o que ele chama de condicionamento operante que, de modo geral pode ser entendido como o mecanismo (estímulo) que premia um indivíduo a uma determinada resposta de modo a fazê-lo ficar condicionado a associar determinada necessidade a uma ação.

Além das categorias de “reforço positivo” e “negativo”, Skinner apresenta mais duas: “reforço primário” e “reforço secundário”. Essa categorização tem como referência o tipo de necessidade a qual atendem: são reforços primários aqueles que dizem respeito a necessidades primárias, tais como as fisiológicas e físicas; os reforços secundários atendem a necessidades de caráter psicológico (SKINNER, 2003). Sorrisos, repreensões, expressões como “certo!” ou “errado”, também são considerados reforçadores de comportamento, sejam negativos ou positivos. Os negativos podem ser socialmente usados como “punições” para inibir comportamentos. Os positivos como esquema de “recompensa” para estimular a repetição de determinado comportamento. Tais conceitos são incorporados em:

[...] aspectos disciplinares e da administração de pessoal, além de reformular toda uma série de medidas coercitivas ou de recompensas, de tal modo que sirvam como reforçadores de comportamentos desejáveis e inibidores daqueles que são considerados perniciosos à própria empresa (Idem, p. 77).

A passagem acima permite compreender um aspecto significativo. Quando apropriados no contexto organizacional, os conceitos de “condicionamento operante”, “punições e recompensas”, não têm a centralidade do aspecto da necessidade voltada ao sujeito que trabalha, embora sua intervenção se volte a esses enquanto *sujeitos*. A centralidade se localiza nos comportamentos orientados para satisfazer a “necessidade da empresa”. Sendo a “empresa” um ser que não tem vida própria, as necessidades “da empresa” são sempre necessidades de alguém ou de um grupo de pessoas. Ao ser incorporado no contexto de relações de produção, técnicas de reforço positivo e negativo passam a servir como instrumento teórico-ideológico de domínio sobre a força de trabalho para efeito de garantia das condições reprodutoras do modo de produção dominante. Trata-se de elementos do comportamentalismo incorporados para Os POTs

ou profissionais que se utilizam desse conjunto de teorias-ideológicas para a manutenção da relação de dominação dos quadros enunciadores sobre os enunciados.

4.13 Da segunda à terceira fase da POT

Como foi possível observar anteriormente, até as duas primeiras décadas do século XX os porta-vozes da POT nos EUA voltaram-se predominantemente a formas de intervenção *psicofísica* sobre os empregados. Para tanto, usando-se de referenciais interpeladores justificados pelo argumento de caráter técnico. Tal forma de intervenção foi determinada pelo caráter do desenvolvimento das forças produtivas pelo qual passava a unidade entre forças produtivas e as relações de produção dos EUA naquele momento. A forma de organização do modo de produção capitalista estadunidense passou a ter como referência a autodeterminada Administração Científica. Esta foi caracterizada pela incorporação de controles produtivos gerenciados através de índices quantitativos. A força de trabalho, por consequência, passou a ser gerenciada a partir de tal referência. Tais formas de controle foram influenciadas pelo perfil pragmático empiricista herdado do terreno inglês que, por sua vez, esteve atrelado ao desenvolvimento das forças produtivas da Inglaterra no século XVIII e XIX. Por esse motivo, os estudos de tempo-movimento no campo da psicofísica aplicada nas organizações tiveram lugar de destaque na última década do século XIX e nas duas primeiras do XX.

Contudo, tais formas de controle começaram a sofrer as consequências dos seus limites, sobretudo a partir da segunda metade da década de 20 do século XIX. A forma mecânica e simplista a partir da qual os empregados eram encarados não era capaz de apresentar intervenções sobre as questões subjetivas que envolviam empregados. Não é sem motivo que a alguns representantes da grande burguesia industrial estadunidense, assim como alguns Psicólogos Industriais passaram a se preocupar com os sindicatos e o que eles representavam no plano psicossocial e político, assim como as formas de organização informal existente entre os empregados (MAIER, 1960; FORD, 1964). Portanto, não se pode perder de vista que as contraposições classistas fomentaram, entre as classes dominantes estadunidenses, formas de garantir a hegemonia através de recomposições no plano das teorias-

ideológicas que intermediavam as relações entre os agentes presentes das organizações. A apropriação de teorias sobre os motivos por trás dos comportamentos também foi significativamente colocada em prática pelos Psicólogos Organizacionais. O desdobramento da chamada Experiência de Hawthorne ampliou as investigações sobre a dinâmica psicossocial presente nos locais de trabalho e os efeitos do *clima organizacional* na forma de como o empregado encara e se relaciona com a organização e os agentes nela presente. Reside aí o principal eixo investigativo da segunda fase da POT: a relação entre indivíduo e organização. A organização entra nessa relação como o “ambiente” psicossocial, os empregados como *sujeitos-psicossociais* e os Psicólogos Organizacionais como os especialistas que buscam oferecer ferramentas para intermediar tais elementos. Essa abordagem por meio da relação indivíduo/organização pressupõe e depende de algo fundamental: que haja um elo entre os *sujeitos-psicossociais* e a *organização* onde trabalham. Contudo, tal integração tem a organização como centro catalisador, como revela a fala de Aguiar:

Há um dinamismo interno que não pode ser esquecido quando se fala de atividade mental e de capacidade intelectual dos indivíduos. É necessário, entretanto, que as condições externas favoreçam, estimulem e permitam o crescimento mental para que haja mudança qualitativa nas atividades intelectuais dos seres humanos. Na sociedade atual, em que as pessoas passam cada vez mais a maior parte do seu tempo nas organizações, estas passam a exercer uma influência no desenvolvimento das capacidades intelectuais dos indivíduos e, conseqüentemente, no nível intelectual dos membros da sociedade como um todo. Um determinado país será mais ou menos capaz de desenvolver-se econômica e socialmente à medida que as condições de crescimento mental forem oferecidas a todos os seus cidadãos. As organizações, quer públicas ou privadas, têm uma função muito importante nesse processo. Não basta, entretanto, ressaltar a função; é fundamental que seja explicitado como exercê-la. (AGUIAR, 1980, pp. 127 e 128).

Até a década 60, esse elo era relativamente sólido pela seguinte condição: no contexto das relações de produção e das forças produtivas estadunidenses e em outras formações sociais, era recorrente que boa parte dos empregados permanecesse a vida toda ou boa parte dela numa empresa/organização. Para se ter ideia, na Inglaterra da década de 60, a média de desemprego na Europa Ocidental estacionou em 1,5% (HOBSBAWN, 1997, p. 254). Desse modo, a relação entre empregado e organização era elemento constituinte da própria história dos empregados. Sendo assim, as

pesquisas, as teorias-ideológicas e as técnicas presentes na POT que tinham como eixo central a análise e meios de intervenção na relação *indivíduo/organização* faziam sentido pela própria estrutura das relações de produção.

O otimismo econômico pós-reconstrução da 2ª Guerra entre os países do oeste europeu e os EUA contribuíram para a investida em pesquisas que se concentravam na relação acima mencionada. O cenário e a perspectiva positiva do futuro próximo da economia de um grupo influente como a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, ao reanalisar as projeções dos anos 70, sustentaram-se na sensação proporcionada pela década de 60. A quadruplicação da produção mundial de manufaturas entre o início da década de 1950 e o início da década de 1970, somada ao fato de que a comercialização deste tipo de produto tinha aumentado cerca de 10 vezes, contribuiu para sustentar esse otimismo (Idem). Mais alguns motivos que permitiam que uma relação minimamente sólida entre indivíduo/organização fosse possível.

Em suma, as condições econômicas favoráveis pós 2ª Guerra Mundial deram um fôlego extra às teorias que se projetavam sobre a relação indivíduo/organização.

Mesmo países da América Latina (Brasil, Argentina e México), parte da Ásia (Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Cingapura) e a África do Sul, experimentaram um avanço industrial razoável. As indústrias que funcionavam em linha de produção Fordista-Taylorista e que tinham a perspectiva carreirista em relação aos empregados chegaram a alguns desses países. Entre 1968 e 1973 o Brasil, por exemplo, experimentou um amplo crescimento no setor da produção industrial. O PIB elevou-se devido a maior produção de bens duráveis, principalmente eletrodomésticos e automóveis, apoiados pelo financiamento estatal de grandes investimentos em infraestrutura necessária para o desenvolvimento industrial, período em que o desemprego urbano sofreu queda e que ficou conhecido como "Milagre Econômico". A indústria de automóveis e sua cadeia produtiva foram apresentadas como o símbolo desta política econômica adotada pelo governo⁹⁷.

Situações como as mencionadas anteriormente iniciaram a constituição de centros organizadores da POT e das respectivas teorias-ideológicas que intermediavam os elementos psicossociais existentes entre os agentes e as próprias organizações.

⁹⁷ No entanto, no final da década de 70, os trabalhadores assalariados do Brasil começaram a sentir o peso pelo fato de que parte deste desenvolvimento industrial fora conquistado através do rechaçamento salarial sofrido pela classe trabalhadora durante o período da Ditadura Militar.

Contudo, a crise econômica mundial e a consequente reestruturação produtiva desencadearam novos princípios e estratégias produtivas: *administração participativa*, *lean production* e *programas de qualidade total*. Esse último atualmente tem sido associado à expressão “*excelência*”. Além disso, o desemprego estrutural e os processos flexibilizadores de uso e de contração da mão de obra colocaram em cheque a relativa solidez da relação indivíduo/organização e, desse modo, revelando os limites dessa relação que sustentava as teorias-ideológicas da 2ª fase da POT, a Psicologia Organizacional. Isso não significa que essa referência e suas formas de intervenção foram abandonadas. O que a terceira fase fez foi redimensionar alguns aspectos e técnicas das teorias-ideológicas motivacionais para além da relação empregado/organização, além de incorporar conteúdos e formas interpeladoras que garantissem processos flexibilizadores, os círculos de controle de qualidade e a chamada administração participativa.

4.14 Reestruturação produtiva, reestruturação da POT

O início da década de 70 do século XX presenciou uma retração econômica que afetou os EUA e o oeste Europeu. Consequentemente, os países dependentes economicamente dessas regiões passaram a amargar os resultados de tal retração nesse mesmo período.

Françoise Chesnais aponta algum dos elementos que contribuíram para o quadro de crises econômicas da época em questão: (1) queda da taxa de lucro, dada, entre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivaram o controle social da produção. A conjugação desses elementos levou a uma redução das taxas de lucratividade do capital, acentuando-se a tendência decrescente da taxa de lucro; (2) o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (que em verdade era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital), esgotamento esse marcado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava. Na verdade, tratava-se de uma retração em resposta ao

desemprego estrutural que então se iniciava; (3) hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos, o que também já era expressão da própria crise de determinados elementos do capital e seu sistema de produção, colocando-se o capital financeiro como campo prioritário para a especulação, na nova fase do processo de internacionalização; (4) a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; (5) a crise do “welfare state” ou do “Estado do bem-estar social” e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado; (6) incremento acentuado das privatizações, tendências generalizadas às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho, entre tantos outros elementos contingentes que exprimiram esse quadro crítico (CHESNAIS, 1996). Destacou-se também o fato do preço do petróleo bruto ter quadruplicado de preço no mercado mundial entre o final de 1973 e início de 1977 (BIHR, 1998).

Diante disso, os EUA, assim como boa parte dos países que compunham a ponta de lança do modo de produção capitalista, tiveram que se haver com os limites evidenciados pelo padrão de acumulação iniciado nas primeiras décadas do século XX. A recomposição das forças produtivas e das relações sociais rumo a uma tentativa de retomar o processo de acumulação se projetou sobre um modelo de produção que vinha ganhando forma na fábrica da Toyota localizada no Japão.

O modelo de produção toyotista foi desenvolvido por Taiichi Ohno e criado no Japão entre o fim da década de 40 e a década de 50 do século XX. Ohno, que estava à frente da administração da fábrica de automóveis Toyota no Japão, fez uma análise do modelo fordista de produção e concluiu que, neste, muitos elementos eram usados de modo que criavam-se desperdícios, seja de produtos, materiais de estoques, ou de mão de obra, entre outros (OHNO, 1997). Dentre as hipóteses utilizadas para explicar a razão desse modelo produtivo ter sido desenvolvido no Japão podem ser mencionadas as seguintes: a especificidade econômica e as condições históricas da população desse país subsumidas à mundialização do capital inspiraram e estimularam o raciocínio de Ohno no processo de elaboração da estratégia produtiva que viria a se tornar um modelo adotado mundialmente. Além do estímulo do contexto japonês dentro das relações

econômicas mundiais, a origem desse modelo produtivo também foi influenciada pela conjuntura em que o Japão se encontrava no período pós 2º guerra mundial.

[...] o que para os ocidentais era precaução e abundância de recursos parecia desperdício para os japoneses, especialmente logo depois da 2ª Guerra Mundial, quando o país enfrentava dramática escassez de recursos. Para ser eficiente e competitiva, a Toyota precisaria modificar o sistema de Ford, tornando-o mais racional e econômico (MAXIMIANO, 2005, p. 193).

Além da insuficiência de recursos que os japoneses enfrentavam, a grande quantidade de mortes de homens no Japão durante a II Guerra Mundial causou defasagem de trabalhadores adultos e do gênero masculino que configuravam o perfil do principal grupo que compunha a força de trabalho empregada pela maioria das grandes empresas no Japão.

Também pode-se mencionar a falta de recursos e o carecimento de mão de obra. Outra hipótese explicativa é a de que o Japão também convive com o problema de escassez de espaço. As quatro principais ilhas que formam o Japão - Hokkaido, Honshu, Shikoku e Kyushu - são de pequena extensão geográfica e o pouco espaço existente é composto, em grande medida, por regiões montanhosas, o que dificulta ainda mais a produção de alimentos e a extração de determinados bens naturais. Logo, as condições materiais e o tipo de acesso aos recursos produtivos somados ao lugar ocupado pelo Japão no conjunto de relações econômicas pós 2ª Guerra obrigaram os japoneses a prezar pela economia de recursos. Contudo, é preciso não perder de vista que a recuperação econômica do Japão deveu-se, em boa medida, pela ajuda recebida dos EUA justificada pela sua estratégia imperialista diante da política econômica mundial. Estes e outros elementos contribuem para compreender o contexto que estimulou a criação um modelo produtivo que deu origem ao chamado Toyotismo⁹⁸.

A necessidade de operacionalizar as forças produtivas diante das condições mencionadas acima no contexto japonês, fez com que o Toyotismo se desenvolvesse a partir de dois pilares fundamentais e um terceiro pilar consequente daqueles. Os pilares fundamentais são: 1) a chamada *eliminação de desperdícios* a. As técnicas utilizadas para eliminar possíveis desperdícios, quando apropriadas no contexto estadunidense,

⁹⁸ Para uma investigação um pouco mais profunda acerca da origem desse modelo produtivo específico indica-se Benjamin Coriat (1993) e Maximiano (2005)

ganharam o nome de *Just in time* e *lean production* (produção enxuta). De maneira geral, seu objetivo central é produzir o máximo com o mínimo de recursos possíveis. Em “recursos” leia-se, também, custos com força de trabalho; b) a chamada *fabricação com qualidade* ou *qualidade total* é o outro pilar fundamental. O objetivo central é produzir com o mínimo de defeitos possível. De certo modo, isso também contribui para minimizar possíveis desperdícios (MAXIMIANO, 2005).

Geralmente, quem está mais próximo dos problemas relacionados à qualidade, dos defeitos e mau funcionamento presente no interior e uma organização são os trabalhadores que estão em contato direto com a produção ou prestação de serviço em si. Afinal, dado o lugar de classe que ocupam no processo de trabalho, estão mais próximos de onde os problemas se materializam. Sendo assim, tais empregados ocupam posições que permitem com que localizem pontos onde se encontram possíveis desperdícios, meios para economizar e elementos causadores de defeitos. Tal camada de empregados serve, então, como uma espécie de banco de dados vivo. Diante disso, surge a seguinte questão: como estimular os empregados a participarem de ações que contribuam para colocar em prática os dois pilares fundamentais do modelo toyotista – produção enxuta e a “produção com qualidade” ou “qualidade total”? Dessa preocupação surgiu, então, o terceiro pilar:

Para o bom funcionamento desses dois princípios, o sistema Toyota depende do *comprometimento e envolvimento dos funcionários*. Por isso, a administração participativa, que promove a *participação dos funcionários no processo decisório*, tornou-se o terceiro elemento importante do sistema Toyota, ao lado da fabricação com qualidade e da eliminação de desperdícios (MAXIMIANO, 2005, pp. 191 e 192, grifos nossos).

Elementos de administração participativa já não eram novidade quando o toyotismo passou a se mundializar. No segundo capítulo, por exemplo, foi mencionada a ocasião em que, em meados do século XIX, Daniel McCallum, responsável pela administração da *Erie Railroad*, elaborou uma estratégia que atribuiu aos maquinistas a função de escrever relatórios constantes durante suas viagens como forma de controlar a situação das ferrovias. Outro exemplo é que o inglês Charles Babbage já abordava o famoso sistema de sugestões na primeira metade do século XIX. O que os intelectuais orgânicos das *Business School* estadunidenses fizeram ao se apropriar dos princípios

toyotistas foi elaborar meios estratégicos mais refinados e acabados para estimular a participação dos empregados na chamada *administração participativa* e nos *círculos de controle de qualidade* (CCQs). Isso num contexto específico do modo de produção capitalista: a crise da década de 70. Os intelectuais orgânicos porta-vozes da POT e das ciências gerenciais passaram, então, a incorporar o princípio de participação administrativa em suas elaborações técnicas e teórico-ideológicas:

O Toyotismo é caracterizado não apenas com base na eliminação de estoques de reserva (“buffers”) e em procedimentos *Just in time*, mas também por causa do elemento de “relações humanas” que fornece a base para o “controle de qualidade total” e o envolvimento dos trabalhadores na racionalização (WOOD, 1993, p. 53).

Como poderá ser visto mais adiante, o que havia sido elaborado pela Psicologia Organizacional (segunda fase da POT) nas décadas anteriores não foi eliminado pelas *Psychology e Business School* estadunidenses no contexto de crescimento do toyotismo. Pelo contrário. O discurso “humanizador” foi redimensionado pelas teorias-ideológicas da POT diante das novas condições da unidade entre forças produtivas e relações de produção. O resultado foi a contribuição para a recomposição da hegemonia das classes dominantes a partir desse campo teórico-ideológico. Os referenciais orientadores elaborados pelos intelectuais orgânicos acadêmicos da POT e posto em prática pela camada que atuava no interior das organizações foram ressignificados. Tal recomposição teve as instituições acadêmicas estadunidenses como força epicêntrica. Não é sem motivo que os métodos de “produção enxuta” e “círculos de controle de qualidade” chegaram às escolas de Administração e de Psicologia Organizacional e do Trabalho em outros países a partir dos termos *lean production*, *Just in time* e *quality control circle*. Embora o toyotismo tenha sido concebido em solo japonês, sua expansão mundial deveu-se a incorporação desse sistema pelas universidades e empresas dos EUA.

Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, p. 71), nessa época a área de recursos humanos concentra seu foco “em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar gestores mais atentos ao lado humano da empresa” e a estimular a participação dos empregados no processo de implementação das estratégias toyotistas. A substituição gradual da denominação “departamento de pessoal” por “departamento

de recursos humanos” reflete bem esse momento, assim como a substituição do uso dos termos “trabalhadores” e “empregados” por “colaboradores”⁹⁹ e de “chefe” por “líderes”.

Essas novas formas interpeladoras serviram como estratégia para tentar angariar a classe trabalhadora em torno da tentativa de retomada de crescimento do processo expansivo de acumulação de capital que havia sofrido golpes pelos motivos mencionados anteriormente. Não se pode perder de vista que nesse contexto os movimentos sindicais e socialistas se apresentavam como alternativas práticas e ideológicas à classe trabalhadora. Para fins de recomposição da hegemonia dominante no campo da psicologia voltada às relações de trabalho, novos referenciais interpeladores e técnicas organizadas em torno das teorias-ideológicas oferecidas pela POT foram desenvolvidos. Era preciso convencer os empregados da suposta importância em se envolver nas *CCQs* e contribuir para a *administração participativa* na tentativa de encontrar possíveis “desperdícios” ou identificar falhas causadoras da redução de qualidade em produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações. Era preciso fazer crer que se adaptar a essa nova condição era, supostamente, a maneira mais “racional” (MAXIMIANO, 2005) de enfrentar a crise.

Além da “administração participativa”, outro princípio considerado elementar no modelo de produção toyotista foi a busca pelo enxugamento de três elementos presentes no ciclo do capital: força de trabalho, meios de produção e estoques. Um dos meios pelo qual o processo de enxugamento foi colocado em prática se deu pela chamada “flexibilização”. Até a década de 60, o contexto das forças produtivas e econômicas do capitalismo em âmbito internacional dava condições para que houvesse acumulação de estoques de produtos e materiais. No entanto, após a crise de superprodução e a crise econômica mencionada anteriormente, os grandes estoques acumulados, dado o significativo arrefecimento econômico, contribuíram para os prejuízos à acumulação de capital. A forma de lidar com o problema dos estoques surgiu a partir de uma estratégia chamada *Just in Time*. Trata-se de um método de lidar com a dinâmica estoques/demanda/força de trabalho presentes no modelo toyotista e mundializado sobretudo após sua incorporação pelas *Business School* estadunidenses.

⁹⁹ Não serão dados muitos detalhes sobre as características do Toyotismo. Para tanto, existem trabalhos que podem ser consultados (WOOD, 2004; OHNO, 1997; GOUNET, 1999; HIRATA, 1993).

Portanto, a crise de superprodução do fim da década de 60 ensinou aos proprietários dos meios de produção uma lição: quanto maior o volume de estoques, recursos e força de trabalho à disposição, maior a possibilidade de vulnerabilidade da organização e, conseqüentemente, do processo que permite a acumulação de capital. Diante disso, os proprietários dos meios de produção, e/ou seus representantes, passaram a buscar meios para reduzir cada vez mais a força de trabalho que mediava o processo produtivo como efeito do crescimento da *lean production*¹⁰⁰.

A questão fundamental que Ohno (1997), a figura central por trás do desenvolvimento do toyotismo, reiterou enfaticamente em seu trabalho é que a produção deve se adequar à demanda de modo a se produzir com base na quantidade exigida pelos compradores. O desenvolvimento do kanban¹⁰¹ inspirado nos supermercados estadunidenses é expressão exemplar disto. Desse modo, em momentos de queda de vendas por qualquer motivo, a empresa estaria apta a diminuir a quantidade de estoques de produtos produzidos e de intermediários utilizados para tal: os empregados. Com isto, eliminar-se-ia custos com produtos estocados, materiais parados. Como consequência, diminuir-se-ia o gasto com mão de obra utilizada para cuidar desses

¹⁰⁰ É preciso lembrar que, apesar de tais mudanças em relação ao estoque, o elemento de produção em massa continua. Contudo este sofre o chamado processo de *flexibilização*. Um dos pontos centrais é que os estoques passaram a ser organizados de maneira diferente de modo que fosse possível eliminar possíveis desperdícios. Apesar do princípio de produção de massa continuar sendo um alvo a ser atingido, a maneira de operacionalizá-los é que se reverteu: “O modelo fordista de produção tem como um dos seus princípios que só é possível produzir eficientemente com grandes lotes ou com longo tempo de operação das máquinas, e uma utilização mais intensiva da capacidade supõe a existência de grandes estoques intermediários de material e de produtos primários. A esses fundamentos acrescentava-se a aceitação da ideia - falar aqui em princípio seria muito forte - de que só se pode melhorar a qualidade da produção elevando-se os custos. O sistema japonês reverte esses princípios: mostra que é possível produzir eficientemente com lotes menores; que a minimização dos estoques intermediários e o suprimento just in time de peças ‘perfeitas’ aumenta o rendimento do processo; e que é possível melhorar a qualidade sem incorrer em custos adicionais. O just in time não chega exatamente a reverter os dogmas fundamentais da produção em massa, como às vezes se pensa, mas reverte os modos convencionais de operacionalizá-los” (WOOD, 1993, p.54).

¹⁰¹ Kanban é uma palavra japonesa que significa registro ou placa visível. É um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção ou transportes em uma indústria. No entanto, o cartão pode ser substituído por outro sistema de sinalização, como luzes, caixas vazias e até locais vazios demarcados. Na prática, coloca-se um Kanban em peças ou partes específicas de uma linha de produção, para indicar a entrega de uma determinada quantidade. Quando se esgotarem todas as peças, o mesmo aviso é levado ao seu ponto de partida, onde se converte num novo pedido para mais peças. Quando for recebido o cartão ou quando não há nenhuma peça na caixa ou no local definido, então se deve movimentar, produzir ou solicitar a produção da peça (SANCHES MARINS; MONTEVECHI; RIBEIRO. Dimensionamento de Kanban Estatístico por Simulação de Monte Carlo Utilizando o Software Crystal Ball. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/425_425_ArtigoKanban-Seget20071RevAlexandre%20Submit.pdf>.

elementos Mas para se ter maior capacidade de eliminação de força de trabalho entendida como desnecessária, era preciso flexibilizar os contratos de força de trabalho de modo a garantir que esses pudessem ser mais facilmente eliminados do processo produtivo em nome do processo de acumulação do capital.

Essas são algumas das principais razões que fizeram com que o princípio de flexibilização tivesse se tornado outro elemento central do modelo de produção toyotista.

Disso é possível observar que a flexibilização sobre a maneira de operacionalizar estoques é somente um dos seus pontos, já que para tanto foi necessário flexibilizar o uso de força de trabalho necessária para operacionalizá-los. Sendo assim, passou-se a exigir dos trabalhadores o que, posteriormente, foi chamado de *empregabilidade*: capacidade do indivíduo em se adaptar e se preparar para assumir determinados tipos de funções, além de traçar estratégias para que conseguissem novos empregos no caso de demissão.

A palavra “flexibilidade” entrou na língua inglesa no século quinze. Seu sentido derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. “Flexibilidade” designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração da sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas (SENNETT, 1999, p. 53).

Os empregados, segundo tal interpelação, deveriam moldar-se às necessidades da empresa. Uma das exigências que passou a ser feita, na tentativa de tornar os empregados flexíveis, foi a estratégia dos empregadores e sua alta administração inculcarem nos trabalhadores a necessidade de uma formação prático-técnica que pudesse capacitá-los a lidar com diferentes ramos de atividade e situações na empresa. Isso desembocou no que se chama de empregado polivalente:

O processo de formação e treinamento é mais demorado. Primeiramente, no sentido de capacitar os operários a exercer suas tarefas, que agora são múltiplas embora muitas vezes ainda rotineiras. Num segundo momento, como o sistema é mais flexível, sujeito a constantes aperfeiçoamentos e mudanças, é necessário que *o operário esteja envolvido num processo de formação constante*, seja via empresa, seja via individual (MAROCHI, 2002, p. 23, grifos nossos).

Com os empregados podendo exercer mais de uma atividade no processo produtivo, estes podem ser utilizados em um número maior de serviços. Isso, como consequência, economizaria custos para pagamentos de força de trabalho, pois aumentaria o leque de atividades dos empregados e, desse modo, contribuiria para o enxugamento de trabalhadores. A partir daí, nota-se como o princípio de flexibilização contribuiu para o princípio de enxugamento.

Contudo, o projeto de flexibilização esbarrava em dois aspectos: político e legal. Político porque parte dos empregados foram resistentes à nova forma de exploração da força de trabalho levada a cabo a partir do princípio de flexibilização. Legal porque esbarrava nas leis que estabeleciam as normas acerca dos contratos de trabalho. Leis essas que foram resultado da luta da classe trabalhadora e que foram ameaçadas diante dos efeitos da flexibilização.

Quando demitidos, os empregados recebiam multas rescisórias. Para eliminar esse obstáculo à acumulação e garantir maior poder de flexibilização às organizações, os proprietários dos meios de produção, por meio de seus porta-vozes, utilizaram o discurso de “retomada do crescimento” para pressionarem as instituições legislativas a abrirem precedentes legais para a flexibilização das leis trabalhistas no que diz respeito à contratação e à rescisão contratual¹⁰². Enfim, a queda da taxa de lucro foi compensada, em parte, à custa de perdas trabalhistas.

Nesse contexto, as ideologias voltadas aos empregados tiveram que criar um arcabouço interpelador de modo enfrentar a resistência dos empregados e convencê-los que tais mudanças seriam supostamente positivas, já que movimentos sindicais em muitos países europeus, nos Estados Unidos e em alguns países subdesenvolvidos, promoveram uma série de greves e manifestações contra os efeitos da flexibilização sobre a força de trabalho e relações de produção¹⁰³.

Para ser levado a cabo, esse processo de reestruturação econômica do modo de produção capitalista foi mediado pela recomposição dos quadros dos *sujeitos-enunciadores* da POT aliados ao gerencialismo. Uma reorganização dessa dimensão não é

¹⁰² No Brasil, esse processo tem como referência a LEI 9.601/1998 (LEI ORDINÁRIA) que estabelece o contrato por tempo determinado. Mais recentemente, elementos contratuais foram novamente alterados através da Medida Provisória 808/2017 em nome da “flexibilização”.

¹⁰³ Antunes (2002; 2001), Alves (1999), Harvey(2001), Sennett(1988) e Bihr(1998), são alguns autores que relatam essas experiências.

possível de ser conduzida sem a participação de agentes e de recursos materiais ideológicos como forma de disputa de classe no âmbito superestrutural. Diante disso, as camadas de intelectuais orgânicos da POT e da administração presentes nas instituições acadêmicas e nas organizações foram recompostas a partir de novos referenciais teórico-ideológicos mediativos e condutores da ação dos sujeitos envolvidos. Esses novos referenciais, por sua vez, foram determinados pelas mudanças no conjunto das forças produtivas desencadeadas após década de 70, com destaque para os EUA, Japão e oeste europeu e, conseqüentemente, no restante das escolas de POT e de administração que tem a escola estadunidense como referência. Foi desse novo contexto político-econômico que os agentes da reprodução mencionados tiveram uma recaracterização significativa: a reconfiguração da imagem e da ação do chamado *líder*.

Os atributos direcionados para caracterizar os intelectuais orgânicos da POT e das ciências gerenciais foram reformulados. Alguns exemplos de atributos que passaram a ser associados a tais *sujeitos* foram determinação, carisma, troca, confiança, respeitar, fazer-se respeitar, ouvir, superar, motivar, ser íntegro (STODGILL, 1974). Também foram reformulados os conteúdos a partir do qual passaram a interpelar seus liderados. Kyrillos (1997) afirma que a POT deve também levar em consideração meios para que os empregados possam exteriorizar seus sentimentos com o objetivo de manter o “equilíbrio” no ambiente de trabalho. Zanelli (2002) afirma que a POT tem importância na medida em que oferece suporte para que os indivíduos e as organizações “vençam” num mercado altamente competitivo e globalizado.

A reformulação também interferiu, como será visto adiante, na forma como a relação líder/liderado (sujeito-enunciante/sujeito enunciado) passou a ser apresentada nas teorias-ideológicas presentes na POT. Os chamados “líderes” surgem como resultado da recomposição dos intelectuais orgânicos das ciências gerenciais e da POT. A eles foi atribuída a tarefa de pôr em prática e fazer crer que a flexibilização, a administração participativa, a qualidade total eram elementos favoráveis e dever dos demais empregados. A resistência dos empregados apresentou-se como um obstáculo. Os “líderes” e novas teorias-ideológicas interpelativas são produto de uma fase específica do modo de produção capitalista no plano superestrutural. Também são fruto de um período em que os mecanismos hierárquicos abertamente coercitivos passaram a

sofrer ainda mais críticas. Diante disso, surgem novos apelos à forma de interpelação realizadas pelos chamados líderes.

A clareza ao transmitir uma ideia é imprescindível, mas não é o bastante. A maioria das comunicações comerciais objetivam produzir ação. O supervisor deve não somente explicar claramente o serviço, mas inspirar em seus subordinados a vontade de empregar seus melhores esforços (FISCHER; STRONG, 1973, p. 50).

O papel do líder é exatamente o de trabalhar para atingir o gatilho emocional que dispara a motivação de cada componente, sem esquecer que as pessoas se motivam não para satisfazer à empresa, mas a elas próprias (AWAZU, 2006, p. 50).

A hierarquia e a desigualdade dos recursos materiais ideológicos permaneceram, mas a sua forma de expressão ideológica foi recomposta.

Além do processo de recomposição dos elementos acima mencionado, o mercado voltado para essa área foi ampliada e tornou-se um negócio bilionário. Para se ter uma noção da dimensão da expansão dessa área, somente nos EUA, esse mercado, onde estão incluídas palestras, seminários, livros e DVDs, chegou a movimentar hoje cerca de *10 bilhões* de dólares em 2008¹⁰⁴.

4.15 POT e recomposição dos intelectuais orgânicos: a formação de “líderes”

Na terceira fase da POT, elementos da psicologia passaram a ser apropriados no sentido de possibilitar que os Psicólogos Organizacionais e do Trabalho exercessem o processo de gerenciamento sobre a força de trabalho a partir da chamada “liderança” ou que apresentassem estratégias/métodos psicossociais para formação de quadros de liderança para tanto. Esses, por sua vez, são entendidos como elemento integrador fundamental entre capital e trabalho.

Diante disso, surgem concepções como a de Furnham (2001). Dentre outras atribuições, ele afirma que a POT permite ensinar os líderes a desenvolverem posturas carismáticas e a passar confiança para seus liderados. Numa perspectiva ampla, Schette afirma que uma das contribuições da POT é a atuação para a formação de quadros que

¹⁰⁴ Revista Exame; Edição 0895, nº 11, 28/06/2007.

atuem no “desenvolvimento do pessoal¹⁰⁵” que tem o objetivo de “desenvolver o homem em sua totalidade, como profissional, pessoa e cidadão” (2005, p. 49). A POT também passou a ser incorporada em esquemas de treinamento. McGehee e Thayer, entendem o treinamento corporativo como um “somatório de atividades que vão desde aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento face a problemas sociais complexos (apud CARVALHO, 1999, p. 102).

A partir dessas novas condições, a POT passa por algumas reformulações a respeito da atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho. Desse modo, algumas atribuições contemporâneas acerca do papel do POT nas relações de produção passaram a ser as seguintes: ajudar a “organização a pensar” (ZANELLI, apud SAMPAIO, 1998). Essa capacidade de pensar é que “a torna capaz de lidar com problemas emergentes nas mudanças nas relações entre o capital e o trabalho, imposta pela nova conjuntura econômica-social” (Idem, p. 38). Segundo Fátima Schette (2005), a Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo. Kienen e Wolff (2000) afirmam que, no contexto contemporâneo, outra tarefa do POT é criar meios de gerenciamento de pessoas de modo possam desenvolver certos tipos de competências relacionadas ao trabalho de modo a torná-las mais eficientes, participativas, eficazes, realizadas profissionalmente e satisfeitas.

Mais uma vez os EUA ocuparam o lugar de referência. Embora a literatura sobre liderança tenha se espalhado para várias escolas de administração e POT, os livros mais vendidos mundialmente desse ramo são de origem estadunidense. Alguns exemplos são “Influence: a Psychology of persuasion”, escrito em 1984 pelo professor emérito de Psicologia e Marketing na Universidade do estado do Arizona; “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes”, escrito em 1989 pelo mestre em administração pela Universidade de Harvard e doutor pela Universidade Brigham Young influenciado pelas teorias motivacionais, contingenciais e pela escola Psicologia humanista; “O monge e o executivo” escrito em 1988 por James Hunter, consultor-chefe da empresa J.D. Hunter Associates, uma empresa de consultoria de relações de trabalho; “Quem

¹⁰⁵ Segundo a autora e Psicóloga Organizacional e do Trabalho acima mencionada, “desenvolvimento de pessoal” [...] “se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do empregado” (Idem, p. 49).

mexeu no meu queijo”, escrito em 1998 por Johnson Spencer, graduado em Psicologia pela Universidade do sul da Califórnia; “Liderança visionária: criando um senso de direção convincente para sua organização”, escrito em 1992 pelo estadunidense Warren Bennis, graduado em psicologia e administração.

Em uma pesquisa realizada por Schette (2005), foram entrevistados seis POTs com atuação em território brasileiro, mas com formação e conteúdos estritamente ligados à escola estadunidense da POT. Os depoimentos feitos pelos entrevistados oferecem elementos reveladores acerca da nova forma de atuação da POT e de seus porta-vozes após a reestruturação produtiva.

As condições mínimas que a pesquisadora utilizou como critério para a seleção de entrevistados foram as seguintes: atuação anterior ou atual mínima de cinco anos em T&D (Treinamento e Desenvolvimento) em empresas de pequeno, médio, grande porte, nacionais, públicas, multinacionais ou privadas. *Treinamento*, na linguagem corporativa, é entendido como “educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa” (BARRETO apud ARAÚJO, 2006, p. 192). *Desenvolvimento*, ao seu turno, é caracterizado da seguinte forma, segundo Milkovich e Boudreau (apud FROEHLICH & SCHERER, 2013, p. 139): “aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Nesse sentido, os POTs passaram a exercer, dentre outras funções, ações assentadas na psicoandragogia, ensinando diferentes grupos de empregados, sobretudo os que ocupam cargo de gerência, a adotarem posturas comportamentais entendidas como necessárias para a organização e para a função de “liderança. A partir dessa perspectiva, entende-se que as organizações, por meio dos seus líderes, “devem ensinar e capacitar seus empregados para aumentar seu nível de desempenho” (SCHETTE, 2005, p. 40). Segundo Furnham, (2001) os treinadores organizacionais, onde se incluem os POTs, devem intervir proporcionando informações, conhecimentos supostamente relevantes, através do ensino de habilidades ou a mudança de atitudes, motivos e valores. Ainda, Fleury e Fischer (1998) afirmam que há a necessidade da criação de programas de educação de gestores, dando ênfase na aprendizagem. Ou seja, são responsáveis pela criação e reprodução de determinadas condutas.

É possível notar a forma como está organizado o quadro hierárquico de distribuição desigual dos recursos materiais ideológicos que compreende a relação entre enunciadores e enunciados a partir do mencionado acima. A POT, entrecruzada-subordinada às ciências gerenciais, ocupa a função enunciante enquanto Ideologia que apresenta referenciais condutores e interpeladores. Os “treinadores” de liderança apoiados nas teorias-ideológicas oriundas da POT estão, perante esta, na condição de enunciados. No entanto, estão em condição de enunciadores perante os indivíduos que passam pelo treinamento de liderança. Estes últimos, a seu turno, estão numa posição de enunciados diante dos treinadores, mas de enunciadores diante dos seus liderados na organização.

Continuando a mencionar os critérios utilizados por Schette para selecionar os entrevistados: todos com nível de pós-graduação e *docentes universitários em cursos de Psicologia*. Dentre as perguntas dirigidas aos POTs, as duas mais relevantes para esse estudo foram as seguintes. Pergunta 1: “Na sua opinião, qual a contribuição da Psicologia (se houver) para o desenvolvimento de líderes organizacionais?”. Pergunta 2: “Em termos profissionais, que sugestões você tem para que a Psicologia contribua efetivamente para o treinamento e desenvolvimento de líderes organizacionais. Só foram divulgadas as iniciais dos entrevistados. As respostas dadas foram as seguintes.

Entrevistado R.S.G.M em resposta à pergunta 1:

A Psicologia como ciência, tendo seu foco no estudo do homem e em suas relações interpessoais, pode contribuir para a formação de programas voltados ao desenvolvimento das competências inerentes ao cargo de liderança. Fazer entender e desenvolver as habilidades necessárias ao lidar com pessoas, à promoção do trabalho em grupo, são os grandes desafios para a maioria das organizações independente de seu porte. Cabe ao líder exercer tais papéis, comprometendo-se com os objetivos e com a missão da organização. A Psicologia pode contribuir com seu conjunto de conhecimentos sobre esses temas no desenvolvimento de um líder mais preparado para saber agir como pessoas e não somente com tarefas (R.S.G.M. apud SCHETTE, 2005, p. 90).

R.S.G.M, resposta à pergunta 2:

As mudanças do mercado de trabalho atual colocaram em destaque a figura da liderança. Não como uma simples liderança, mas, sim aquela que além de atender e apoiar o conjunto de competências tradicionalmente exigidas atende também, a uma série de novas competências para as lideranças. Desta forma, hoje, um dos

grandes desafios dos líderes é proporcionar um ambiente organizacional capaz de aliar *fatores motivacionais inerentes à personalidade* das pessoas que compõem sua equipe. O líder hoje tem um papel de educador, orientador e facilitador do desenvolvimento e desempenho das pessoas. Acredito que a Psicologia possa contribuir com o desenvolvimento de novos líderes inicialmente realizando e divulgando pesquisa neste campo, principalmente no campo da *motivação*, levando em conta seus resultados aos profissionais que atuam na formação desses líderes nas organizações, na busca de fundamentar cientificamente seu trabalho. Aproximar-se das demandas de mercado também pode configurar-se em uma boa atitude para os profissionais da Psicologia, na medida em que podem contribuir para encontrar respostas, e agregar conhecimento científico, para os principais desafios encontrados na formação de um líder na atualidade (pp. 90 e 91, grifos nossos).

F.M.B.S. em resposta à pergunta 1:

Partindo-se do princípio de que a Psicologia Organizacional tem como objetivos primordiais a Seleção, Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal, e promover a visão da empresa como um todo, tanto no seu aspecto cultural hierárquico e, principalmente das pessoas que a compõem, a psicologia contribui para o desenvolvimento de líderes organizacionais no sentido de perceber aqueles que são mais aptos para disseminarem a cultura e os objetivos específicos da organização da qual fazem parte (apud SCHETTE, 2005, pp. 92).

F.M.B.S. em resposta à pergunta 2:

Sugiro pesquisar entre aqueles que são indicados para serem líderes os seguintes aspectos: Comprometimento com a organização, objetivos pessoais, conhecimento da cultura organizacional (missão); possível atuação enquanto líder; entrevista pessoal, identificando também a formação técnica; aplicar e avaliar teste de aptidões. Oferecer treinamentos que englobem a cultura da empresa: seus objetivos. Cursos que promovam o desenvolvimento de aptidões pessoais. Treinamento para o desenvolvimento da *Motivação e Auto-estima* (pp. 92 e 93, grifos nossos).

Entrevistado S.A.M., resposta à pergunta 1:

Do meu ponto de vista a Psicologia tem contribuído muito para o desenvolvimento de líderes, pois as sociedades industrializadas hoje estão passando por grandes mudanças estruturais e se realinhando num processo de globalização econômica e tecnológica. *Toda esta mudança é encabeçada pelos líderes das organizações e faz-se imprescindível o conhecimento de comportamento humano para viabilizar estes processos de mudanças.* Além disso, os líderes estão diante de questões como: como manter seus melhores funcionários? *Como impedir que a motivação despenque?* Como atingir os resultados que a alta administração espera das equipes de trabalho? Para se ter

sucesso neste ambiente o líder precisa ter flexibilidade e adaptabilidade, exigindo do próprio líder, novos comportamentos e a Psicologia suporta com métodos e técnicas para este fim (apud SCHETTE, 2005, p. 94, grifos nossos)

S.A.M. em resposta à pergunta 2:

Acredito que a Psicologia pode se aprofundar cientificamente nesta nova realidade e buscar novos conceitos que sensibilizem o líder para esta realidade, mas diminuindo o *stress* que o afeta física e psicologicamente. Os líderes tem sido responsabilizados pelos resultados do negócio e pelos relacionamentos entre equipes e muito frequentemente colocado na berlinda para resolver todas as questões levantadas acima e ainda fazer a gestão das pessoas da sua área. Três dimensões poderiam ser foco da psicologia para o desenvolvimento do líder: a ***dimensão profissional***, onde os líderes passariam a conhecer em maior profundidade a gestão de resultados, visão sistêmica, etc; na ***dimensão liderança*** o líder desenvolveria as técnicas relativas à liderança situacional, solução de conflitos, líder como agente de mudanças, e na ***dimensão pessoal*** o líder exercitaria seu papel como cidadão, aprendiz e educador (pp. 94 e 95, grifos do entrevistado).

S.M em resposta à pergunta 1:

A Psicologia tem produzido regularmente pesquisas e teorias sobre grupo, compromisso, influência interpessoal, criação de competências e liderança. A ecodinâmica cultural dos *últimos 20 anos* tem demandado dos psicólogos uma certa renovação em seu discurso sobre liderança para se ajustar a valores e significados emergentes e uma certa inovação de tecnicidades que permitam a conscientização e compromisso das pessoas. Desde a era da gestão como “*qualidade total*” tem ficado claro que *a eficácia está relacionada à gestão da subjetividade*. Constata-se que não há soluções prontas e generalizáveis. Busca-se o conhecimento consensual e a criação de redes de desempenho que são auto-reguladas. Grande parte das competências exigidas pelas tarefas, após a era das células de manufatura, estão relacionadas com a comunicação e interação. Liderança continua sendo um tema recorrente em todos os períodos científicos. Uma análise, mesmo que superficial do Handbook of Leadership¹⁰⁶, publicado por Stodgill é uma nova presença da Psicologia (S. M. apud SCHETTE, 2005, p. 96, grifos nossos).

S.M em resposta à pergunta 2:

Em minha opinião temos estudado muitos os determinantes da eficácia, porém estudado muito pouco as relações de reciprocidade. Grande parte dos conflitos e tensões no contexto do trabalho advém de relações assimétricas onde o outro

¹⁰⁶ Nota nossa: o entrevistado refere-se ao livro do estadunidense Ralph Melvin Stodgill publicado pela primeira vez em 1974. Nele continham 3000 estudos sobre liderança.

domina o eu (falta de reciprocidade). Outro tema que merece mais atenção é a *realização pessoal e crescimento* (duas condições básicas da emancipação). Os psicólogos têm tratado os três níveis requeridos de mudanças (o subjetivo, o ambiente e as relações institucionais) em separado. Precisamos entender como estas três vertentes caminham juntas (p. 96, grifos nossos).

A.V.B.B. responde a pergunta 1 da seguinte forma:

A Psicologia, historicamente, caracterizou-se por produzir um vasto corpo de conhecimento altamente relevante para a compreensão da dinâmica organizacional, grupal e individual em contextos de trabalho. Esse corpo de conhecimento não cessa de crescer ainda hoje, e todo ele revela-se fundamental para a atividade de gestão de pessoas. Assim, vejo que a psicologia fornece conhecimentos extremamente úteis e aplicáveis para os líderes organizacionais enfrentarem os desafios do seu cotidiano de trabalho. Toda área de Comportamento Organizacional, por exemplo, na qual a Psicologia possui uma larga dominância em termos de disciplina fundante, constitui um vasto campo de teorias, microteorias e ferramentas gerenciais. Não é preciso ir muito distante para ver a *contribuição da psicologia nas diversas teorias de motivação*, de satisfação, de desempenho, de saúde do trabalho, etc. Vale também destacar todo o campo de gestão de pessoas – treinamento, seleção, avaliação de desempenho, só para ficarmos nos exemplos mais clássicos, para a qual a psicologia tem historicamente contribuído de forma decisiva. Além disso, a psicologia também desenvolve importantes teorias sobre liderança, ajudando a compreender de forma mais científica o papel, atributos e desafios que marcam o trabalho do gestor organizacional. Mais recentemente, com os avanços no campo dos estudos sobre cognição, a psicologia tem fornecido visões ou perspectivas extremamente heurísticas para a compreensão do próprio fenômeno organizacional, ajudando a destacar a importância das pessoas, das relações interpessoais, intra e intergrupais nos processos que configuram o modo de ser de cada organização (A.V.B.B apud SCHETTE, 2005, p. 98, grifos nossos).

Em relação à pergunta 2, A.V.B.B. responde:

Acredito que tal contribuição pode se dar (e já decorre) em dois planos: gerando cada vez mais conhecimento sobre os indivíduos, os grupos e os processos que dinamizam a vida organizacional, tonando-os *acessíveis para gestores, quer nos seus cursos de graduação, quer de pós-graduação*. É preciso uma presença mais forte e ativa dos psicólogos em tais cursos de forma a permitir o contato de gestores ou futuros gestores com seu corpo de conhecimento e seu conjunto de técnicas e procedimentos de intervenção.

Desenvolver, apoiada em sólida base de conhecimento científico, ferramentas confiáveis que ajudem o gestor a lidar com problemas cotidianos envolvidos no trabalho em organizações. Há muitas técnicas e procedimentos com conteúdos psicológicos que não merecem qualquer confiança e que prometem ao gestor soluções fáceis e rápidas para as suas angústias e necessidades. É preciso desenvolver modelos aplicados confiáveis e científicos que ajudem os líderes

organizacionais a trabalharem mais efetivamente a dimensão humana de qualquer empreendimento coletivo (p. 99, grifos nossos).

A.A.N. responde a pergunta 1 do seguinte modo:

1- Tipologias comportamentais associadas ao papel do líder, que ajudaram e ao mesmo tempo prejudicariam a delimitação do papel do líder; 2 – Instrumentos de avaliação de potenciais que sempre estiveram na berlinda por falta de fundamentação e de delimitação conceitual; 3 – Princípios e conceitos sobre comportamento humano disponibilizados para os ocupantes de liderança; 4 – Base tecnológica usada em procedimentos e instrumentos usados pelos ocupantes de cargos de liderança – coaching por exemplo; 5 – Tecnologias para o desenvolvimento de competências essenciais aos ocupantes de cargos de liderança (apud SCHETTE, p. 101).

A.A.N., em relação à pergunta 2, reponde:

1 – área conceitual – atualizar e adequar conceitos e teorias sobre comportamento humano para serem disponibilizados e utilizadas pelos ocupantes de cargos de liderança. Revisar e atualizar teorias que se apoiam em psicologia e que disseminam informações sobre traços, tipos e perfis. 2 – Área instrumental – simplificar conceitos e instrumentos disponibilizáveis às lideranças para que elas possam atuar efetivamente na prevenção, manutenção e estimulação de comportamentos saudáveis ao ambiente de trabalho. Principais situações que envolvem o uso destes conhecimentos e instrumentos: 2.1. orientação, treinamento e desenvolvimento; 2.2 motivação e comprometimento; 2.3. consequenciação diferencial de desempenhos; 2.4. negociação, administração de conflitos; 2.5. feedback, coaching e mentoring; 2.6. auto conhecimento e projeto de vida; 2.7. comunicação – assertividade, *active listening* e precisão. 3 – Área da educação e formação da liderança; 3.1. procedimentos e tecnologia para apoiar mudanças comportamentais efetivas nos líderes – auto controle, flexibilidade, qualidade de vida, projetos individuais e de carreira, etc; 3.2. melhorias de tecnologias baseadas em andragogia; 3.3. procedimentos de coaching e aconselhamento para lideranças, em programas de desenvolvimento contínuo (pp. 101 e 102).

Diante das falas dos POTs acima mencionados acerca da importância da presença da POT na formação de líderes, alguns aspectos podem ser destacados. Um deles é a forma como determinados atributos e valores mediadores na formação de líderes auxiliados pela POT são veiculados por meio de um discurso em que se utiliza um conjunto terminológico estratégico a fim de causar efeito de aceitação. Dentre os exemplos encontrados nas proposições acima mencionadas encontram-se os seguintes termos: “orientador, facilitador, comprometimento, reciprocidade, eficácia, realização

pessoal, crescimento, emancipação, qualidade de vida”. Dentre as centenas de habilidades exigidas dos líderes, parte delas também tem como função fazer com que seus liderados creiam que a ação de subordinar-se não é só legítima como desejável. Seguem alguns exemplos que permitem revelar essa proposição. Os líderes, segundo, Buckingham e Coffman, devem fazer com que seus liderados o vejam como um modelo (2001). Para Franco (1998), os líderes devem ser mentores, conselheiros, aliados, amigos e guardiães. Boog (2003), afirma que o líder deve ter seguidores voluntários.

Outro aspecto é o fato de serem o funcionamento integrado e sem conflitos na relação capital/trabalho como referência de normalidade. Os conflitos são tratados não como inerentes à própria contradição dessa relação, mas como desvios da normalidade, remetendo ao que Mayo (1972) já afirmava na década de 30 do século XIX. O pressuposto de que o conflito entre capital e trabalho (ou organização e indivíduo) são tratados como “desajustes” fica claro na afirmação de Aguiar em seu livro “Psicologia aplicada à administração”.

O indivíduo “agressivo” significa para muitos um caso de desajustamento ou de patologia. A agressividade, entretanto, é importante e necessária desde adequadamente canalizada; ela implica enfrentar situações e correr riscos. Essa característica psicológica dos indivíduos em determinadas situações, principalmente em determinadas organizações é muito importante. Por outro lado, a agressividade pode vir a ser um fator de desajustamento e de conflito indivíduo-organização, quando a organização não dá espaço para inovação, criatividade, participação e colaboração inteligente. Em decorrência de suas frustrações, a pessoa “agressiva” passa a ser um gerador de conflitos” (AGUIAR, 1980, p. 99).

A busca pela hegemonia é acionada por novos referenciais entendidos como adequados à nova fase das relações de produção e das forças produtivas do capitalismo mundial. Os líderes são tratados como os condutores dos liderados diante das mudanças desencadeadas nas relações de trabalho. Ocupam, portanto, função *orgânica* e *enunciante* no processo “gestão da subjetividade” dos liderados (S. M. apud SCHETTE, 2005, p. 96).

Ainda é possível notar como os atributos associados ao líder, além de conotação valorativa, reforçam o seu lugar de *sujeito-enunciante* diante de seus liderados, ou seja, daquele que tem o poder de dizer como e o que fazer. O uso de determinados adjetivos revelam essa afirmação: educador, orientador, treinador. Todas

essas características reforçam a função ativa e determinante diante dos liderados. Mesmo quando se fala em “reciprocidade” (S. M. apud SCHETTE, 2005) e saber “ouvir” (STOGDILL, 1974), trata-se de ações que tem como fim último reforçar e viabilizar o processo de aceitação do direcionamento dado pelos chamados líderes. Aliás, é preciso afirmar novamente que não se trata de má intencionalidade. Ao serem acionados pela POT enquanto Ideologia que os orienta, creem estar cumprindo um papel importante. Importância essa determinada pelos pressupostos e critérios presentes na Ideologia gerencial, uma ideologia de classe. No entanto, inevitavelmente, pelas razões expostas no capítulo anterior, cumprem uma função de reprodução da relação de dominação entre as classes sociais presentes nas relações de produção. Fazem isso reforçando que o destino dos empregados deve ser conduzido pelos especialistas que, a rigor, são intelectuais orgânicos atrelados às classes dominantes presentes no modo de produção capitalista. Alguns estudiosos da Psicologia aplicada às relações de trabalho reconhecem a dimensão dessa dominação¹⁰⁷, mas o lugar que os POTs ocupam nas relações de produção limita formas de contraposição radical que possam vir a ter.

A produção de teorias-ideológicas acerca da forma como a POT contribuiu para a formação de lideranças no âmbito das relações de trabalho passou por um processo de ampliação não só qualitativa como quantitativa a partir da década de 80 do século passado. A quantidade de livros dedicados a essa temática aumentou exponencialmente. Indicativo disso é que o tema “liderança” ganhou seção específica em grandes e médias livrarias. No site estadunidense “amazon.com”, por exemplo, a palavra “leadership” gerou na seção específica “Books: Business & Money: Management & Leadership: Leadership” 37.747 resultados numa busca realizada no dia 15/08/2017¹⁰⁸. Não estavam contabilizados e-books e DVDs nessa busca.

Esse aumento revela outra consequência desencadeada pela ampliação do uso de referenciais teórico-ideológicos originários da POT: a mercadorização de discursos motivadores atrelados à figura do líder disseminados por meio de livros. Embora alguns psicólogos critiquem a falta de teor científico de parte desses livros (Schette, 2005),

¹⁰⁷ Alguns autores e estudiosos da POT que reconhecem esse processo de dominação são: Gaulejac (2005), Enriquez (2000) e Dejours (1992; 2000).

¹⁰⁸ Disponível em: <
https://www.amazon.com/s/ref=sr_nr_n_0?fst=p90x%3A1%2Cas%3Aoff&rh=n%3A283155%2Cn%3A2682%2Ck%3Aleadership&keywords=leadership&ie=UTF8&qid=1502921408&rnd=1000>.

princípios de elementos motivacionais encontrados na POT são inter cruzados-subordinados a princípios do gerencialismo. Nesse tipo de livro, embora não seja mencionada a linguagem diretamente teórica-ideológica e técnica da POT, os conteúdos baseiam-se na forma como um líder pode influenciar no *clima organizacional*, nas relações *psicossociais* existente entre os agentes envolvidos num mesmo processo de trabalho e nos estímulos que podem levar um grupo de *liderados (sujeitos-enunciados)* a ficarem *motivados*. A forma discursiva de livros populares direcionados a liderança dispensam os termos técnicos da POT, mas mantém alguns de seus pressupostos no que diz respeito à intencionalidade: direcionar e intervir nas energias psíquicas dos sujeitos que trabalham de modo a canalizá-las em estratégias traçadas pela alta administração.

Trata-se de livros que se apoiam em princípios encontrados na formação e aspectos de liderança apresentados pela POT, mas que se apresentam a partir de conteúdos e referenciais de fácil acesso em termos de leitura. Isso permitiu que o processo por trás da incorporação ideológica de elementos da psicologia atingisse maior número de *sujeitos*. Pode-se afirmar que, se a POT foi uma teoria-ideológica que se apropriou da legitimação institucional e acadêmica conquistada pela Psicologia na transição entre os séculos XIX e XX, os livros populares de abordagem corporativa foram uma apropriação ideológica dos conteúdos teóricos-ideológicos apresentados pela POT. Há rebaixamento técnico e teórico, mas permanência dos objetivos fundamentais. Como exemplo, temos um trecho do *Best seller* “O monge e o executivo”. Nesse trecho é possível notar dois aspectos: o primeiro é a adoção de linguagem popular e o segundo é uma atualização de algo que Maier, Psicólogo e professor da Universidade de Michigan, havia afirmado em 1952 acerca da disputa entre as lideranças sindicais e os porta-vozes das teorias-ideológicas psicossociais e gerenciais (MAIER, 1966, p. 15). Maier havia afirmado que “O estudo do que as pessoas dizem querer de um trabalho *demand a que atenção seja dirigida para aquelas necessidades* que não surgem do estudo dos temas de um acordo direção-sindicato e, desta forma, nos munir da compreensão das motivações reais dos trabalhadores (Idem, pp. 408-409 grifos nossos).

Como foi possível ver anteriormente, Maier dizia que os sindicatos representavam uma força de caráter psicossocial por serem aglutinadores de desejo e esperança dos empregados. Também servia como depósito psicossocial de tensões que podiam se desdobrar em conflito com a alta administração ou com as formas de

exploração da força de trabalho. Portanto, Maier considerava que além de político, os sindicatos desempenhavam uma função psicossocial. Diante disso, segundo a perspectiva de Maier, a organização, por meio dos seus líderes, precisava apresentar meios para cumprir essa função fazendo com que os empregados não precisassem dirigir suas energias psicossociais aos sindicatos.

Como afirmado anteriormente, essa situação colocada pelo psicólogo estadunidense na década de 40 foi retomada em “O monge e o executivo”, publicado pela primeira vez em 1998. Isso é possível de se notar em dois momentos principais. O primeiro encontra-se no início do livro, quando o personagem principal da história, um gerente e líder de uma grande empresa de vidros, que recebe o nome de John Daily, resolve passar alguns dias num monastério para resolver alguns problemas pessoais que, segundo o autor, estão intimamente ligados a uma suposta crise de liderança e sua perda na ocasião de uma disputa com o sindicato que representava os empregados de tal empresa. Segundo a perspectiva do seu chefe, um dos acontecimentos que fez com que ele reconhecesse que precisava melhorar a sua função de liderança foi o fato do sindicato em questão ter sido acionado para representar os empregados acerca de algumas reivindicações. O trecho a seguir trata-se de uma reflexão de Daily sobre a relação de liderança que ele exerce na empresa para qual trabalha um pouco antes de procurar, no monastério, por lições de como ser um líder:

Meu trabalho, a única área da minha vida onde eu estava seguro do meu sucesso, também passava por uma mudança. Os empregados horistas da fábrica recentemente tinham feito campanha para que um sindicato os representasse. Durante a campanha houve muito atrito e desgaste, mas felizmente a companhia conseguiu vencer a eleição por uma margem estreita de votos. Fiquei animado com o resultado, mas meu chefe não gostou do que acontecera e deu a entender que se tratava de um problema de gerenciamento da minha responsabilidade. Não aceitei a acusação, pois estava convencido de que o problema não era meu, mas desses sindicalistas que nunca se davam por satisfeitos. A gerente de recursos humanos, solidária comigo, sugeriu com seu jeito meigo que eu examinasse meu estilo de liderança. Isso me irritou profundamente! O que ela entendia de gerenciamento e liderança? Eu a considerava uma mulher cheia de teorias, enquanto eu só me preocupava com os resultados (HUNTER, 2004, p. 10).

O segundo momento trata-se do trecho de uma conversa entre o personagem principal, John Daily, Greg (um sargento, que também foi ao mosteiro buscar lições

sobre liderança) e Leonard Hoffman (ex-executivo de sucesso que abandonou o mundo dos negócios para tornar-se um monge no mosteiro em questão onde passou a ser chamado de Simeão e dar aulas sobre liderança neste mesmo lugar). A conversa entre os três é a seguinte:

- Recentemente houve um movimento sindicalista na minha empresa porque provavelmente estávamos muito concentrados na tarefa. Eu me concentrei nos resultados e descuidei-me do relacionamento, o que gerou muita insatisfação entre os empregados.

- Mas a tarefa é importante – o sargento aparteou – Nenhum trabalho se sustenta se a tarefa não for executada!

- Você está completamente certo, Greg – Simeão concordou. – O líder que não estiver cumprindo as tarefas e só se preocupar com o relacionamento não terá sua liderança assegurada. Então, a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos (Idem, p. 34).

O livro tenta “despolitizar” o movimento trabalhista e tratar a questão como “mau relacionamento” e chega a mencionar que é um problema de afetividade dos empregados para com a empresa. A reflexão de John Daily expressa isso:

- Pensando nisso – eu disse -, quando houve o movimento sindical na fábrica, me falavam muitas vezes que os empregados se sentiam como se estivessemos esquecido, que já não prestávamos atenção neles como fazíamos antes (Idem, p. 83).

É possível notar, então, que a disputa ideológica com o movimento sindical continuou sendo objeto de preocupação da literatura atualizada ligada à POT. No trecho acima mencionado a insatisfação é tida como resultado da falta de atenção dada aos trabalhadores e de meios para efetivar a “gestão da subjetividade” (S. M. apud SCHETTE, 2005, p. 96). Na concepção apresentada por Hunter no livro “o monge e o executivo”, embora fique evidente a disputa com os sindicatos, não há contradição de classe. Existe o “bem comum”: “Liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).

De modo geral, as relações de poder são mantidas, só que agora boa parte de sua realização se deve não a uma autoridade coercitiva de maneira declarada. Os recursos ideológicos para a manutenção de poder entre classes passaram a se organizar

em torno de valores subjetivos sobre a roupagem das “relações humanas”. As forças interpeladoras ideológicas que são projetadas no *sujeito* que trabalha passaram a ser constituídas através de critérios como dedicação, eficiência, realização, entusiasmo, proatividade, companheirismo, flexibilidade, dedicação, entre outras. A adoção de um vocabulário organizado através de palavras socialmente bem quistas tem impacto sobre a forma como os indivíduos absorvem as premissas presentes no discurso. Exemplo disso são as palestras feitas por Carlos Hilsdorf. No seu próprio site é dito o seguinte sobre a forma de interpelação realizada pelo palestrante motivacional em questão:

As palestras desenvolvidas por Hilsdorf sincronizam a apresentação com os objetivos estratégicos do cliente. Elas são estruturadas com base na Metodologia da Maximização da Absorção Conceitual, associando aspectos conceituais a elementos lúdicos/artísticos, permitindo: maior coeficiente de retenção da mensagem; *maior eficácia psicológica em nível motivacional*; maior interatividade com a plateia, causando mais receptividade, empatia e reciprocidade; facilitação da apresentação, comunicação, reflexão e compreensão de conceitos, teorias e estratégias; diminuição da resistência à informação (por meio da maximização do prazer intrínseco à apresentação); forte impacto associado à originalidade, visando incrementar o processo de posicionamento dos conceitos e mensagens no top of mind do público presente; possibilidade de trabalhar aspectos emocionais e racionais simultaneamente, pela característica da técnica que trata o lado lúdico e conceitual de maneira integrada¹⁰⁹(grifos nossos).

Uma palestra de Hilsdorf pôde ser analisada durante a pesquisa aqui apresentada. Foi iniciada com imagens que passam as seguintes mensagens: “você é capaz; acorde para a vida”. Carlos Hilsdorf se vestiu de forma alegórica com fantasias e executava truques visuais para o público. Nesta ocasião foram exibidas, através de decoração, painéis com a figura de pessoas pulando alegremente, sorrindo e pronunciando “SEBRAE na rua” com uma clara imagem de satisfação estampada nos rostos. Em um desses painéis, havia um que tinha sido colocado lateralmente ao público onde estava escrito: “quem tem conhecimento vai para frente”.

Carlos Hilsdorf, na tentativa de prender a atenção da plateia durante a sua palestra, cantou, fez comentários engraçados e truques de mágica ao público que respondeu com palmas, risos e euforia. Também contou histórias fictícias de pessoas que tinham sabedorias que remetiam a lições de vida ligadas a lições moralistas e as

¹⁰⁹ Disponível em: <<http://www.carloshilsdorf.com.br/palestras.php>>. Acessado em 20/01/2011).

trouxe para a lógica das atuais relações de trabalho e, desse modo, uniu estratégias morais e psicológicas.

O palestrante e escritor em questão é apenas mais um exemplo de alguém que atua no segmento de motivação profissional e que se diz apoiado por teorias psicológicas. Essa área teve um crescimento significativo a partir da década de 80. Seja de modo sistematizado em termos conceituais ou não, o fato é que esse movimento é um desdobramento dos referenciais criados pela escola de Relações Humanas.

Para colocar em prática as novas formas de intervenção e interpelação da POT, seus representantes ampliaram antigas formas de ação e criaram novas. Dentre elas podem ser mencionadas as seguintes: instrução programada e por computador, treinamento de grupos, *role playing*, atividades ecológicas, painéis, jogos, debates, simulações, atividades esportivas, tal como o *outdoor training*¹¹⁰ (SCHETTE, 2005).

Outra estratégia realizada foi a incorporação de elementos da psicologia esportiva para fins de formação de lideranças organizacionais e de orientação de conduta aos trabalhadores. Mais uma vez, o país onde essa estratégia ganhou espaço e se tornou referência foram os EUA.

Um psicólogo do esporte e estadunidense, J. Loehr, em 1993, aproveitando o novo contexto das forças produtivas e das relações de produção, desenvolveu, um programa de treinamento direcionado a líderes organizacionais. Os objetivos fundamentais de tal treinamento eram condicionar “aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais”. Trata-se da incorporação da ideia de desempenho esportivo na lógica corporativa mediada por referenciais comportamentais encontrados na Psicologia. Segundo Loehr, o intuito foi estimular a capacidade de concentração, flexibilidade e motivação (1993).

O exemplo de James Loehr é só mais um dentre outros que incorporaram alguns elementos de caráter psicossocial por trás do esporte para utilizar em processos de treinamento corporativo. O livro “I can’t accept not trying: on the pursuit of Excellence” escrito em 1994 pelo ex-jogador de basquete, Michael Jordan, foi

¹¹⁰ Trata-se de uma atividade em que os indivíduos sob treinamento são organizados em atividades esportivas ao ar livre. Seus idealizadores afirmam que tal atividade tem como objetivo desenvolver competências fundamentais para gestão de equipes de alto desempenho e aplicação em técnicas de liderança empresarial.

incorporado em treinamentos de líderes e de equipes de trabalho realizados por POTs ou por especialistas orientados pelos referenciais da POT.

No Brasil, seguindo a tendência estadunidense, essa estratégia, foi realizada por alguns atletas e técnicos famosos. Um exemplo é Bernardinho, ex jogador e atual técnico de voleibol. Em seu livro, transformando suor em ouro, cita Jordan.

Para falar do quarto elemento da Roda da Excelência, mais uma vez recorro a um livro, *Can't Accept Not Trying* (Não aceito não tentar), de Michael Jordan. Rejeitado em sua primeira tentativa de jogar no time do colégio, Jordan foi para casa e trancou-se no quarto, decidido a não falar com ninguém. A mãe bateu na porta e o chamou para jantar. Ele não queria. Uma hora depois, preocupada, voltou a chamá-lo.

- Não quero sair, mãe - respondeu ele. - Quero me lembrar para sempre do gosto amargo de ter sido rejeitado. Para que, treinando ou jogando, eu me esforce tanto de tal forma que ninguém me faça sentir outra vez o que estou sentindo agora.

Foi seu modo de superar o dissabor, não desistindo, dedicando-se com perseverança. E sempre haverá novas oportunidades para os persistentes como ele. Imagino a cara do técnico que o cortou - cujo nome a história não registrou (REZENDE, 2006, p. 118).

Exemplos como a postura esportiva de Jordan e de muitas outras personalidades conhecidas, tanto no esporte como em qualquer outro ramo, foram (e têm sido) utilizadas como estratégia da qual os líderes, para fins tidos como motivacionais, têm se apropriado de modo a pressionar tacitamente os empregados para evitarem qualquer tipo de atitude que possa ser encarada como comodismo de acordo com os critérios gerenciais. Em boa medida, o critério de julgamento de um resultado insuficiente é interpretado como falta de esforço. O sujeito interpelado por tal pressuposto é levado a pensar que sua incapacidade se dá por falta de dedicação suficiente ou por não saber se adaptar, ou seja, incorporar uma conduta flexível. Mais adiante, Bernardinho, afirma “Saber que as vitórias do passado só garantem uma coisa: grandes expectativas e maiores responsabilidades. Criar zonas de conforto para afugentar a armadilha do sucesso e testar o comprometimento dos vitoriosos” (REZENDE, 2006, p. 163).

O uso de expressões como “time e equipe” foram incorporadas em T&D. O objetivo é estimular um *clima organizacional* onde os sujeitos presentes se envolvam

nos chamados Círculos de Controle de Qualidade a partir da chamada dinâmica de “equipe”. O princípio da administração participativa, estratégia entendida como fundamental no pós-reestruturação produtiva, é alinhado à ideia de equipe esportiva para fins tidos como motivacionais.

Quando conquistei a primeira medalha olímpica como treinador de uma seleção brasileira de vôlei - o bronze das meninas em 1996 - e começaram a surgir convites para dar palestras em empresas, fiquei curioso: o que será que executivos e profissionais das mais variadas áreas querem ouvir? O que há de comum entre minhas experiências e conquistas no esporte e o dia-a-dia dos negócios?

No vôlei como na vida valem os mesmos princípios: a necessidade de identificar talentos, de manter as pessoas motivadas, de se comprometer com o desenvolvimento de cada membro do grupo e, principalmente, de criar um espírito de equipe que torne o desempenho do time muito superior à mera soma dos talentos individuais.

Os problemas que enfrento como treinador de equipes de vôlei de alta performance são basicamente os mesmos que preocupam todas as pessoas no cada vez mais competitivo ambiente profissional: como trilhar os caminhos da vitória, encarar os desafios e pressões e, o mais importante, o que fazer para permanecer no topo (REZENDE, 2006, p. 17).

Esse entrecruzamento ideológico entre a forma de organização de equipes esportivas e as relações de trabalho em empresas já podia ser notada no pensamento de Taiichi Ohno:

Um time de campeonato combina bom trabalho de equipe com habilidade individual. Da mesma forma, uma linha de produção onde o jus-in-time e a automação com um toque humano funcionam juntos será mais forte do que outras linhas. Sua força está na sinergia destes dois fatores (OHNO, 1997, p. 30).

Por tal razão, terminologias esportivas¹¹¹ têm sido apropriadas pelo vocabulário dos responsáveis por T&D.

No vôlei como na vida há uma forte confluência de conceitos, ideias e comportamentos. Sob esse aspecto, é curioso perceber a apropriação até mesmo da terminologia técnica. Cada vez mais as empresas querem ter *coaches* entre seus colaboradores, enquanto o esporte amplia a concepção do técnico chamando-o *manager* (REZENDE, 2006, p. 67).

¹¹¹Embora a rigor a origem do termo *coach* não seja esportiva, tal termo passou a representar uma um princípio utilizado em equipes esportivas de maneira muito frequente representando a postura que o treinador tem frente ao time.

Além do caso do Bernardinho, existem outros técnicos esportivos famosos na área do futebol, que, no caso brasileiro, tem uma grande aceitação pública: Carlos Alberto Parreira vende palestras sobre o tema de gerenciamento de equipes. Mário Lobo Zagallo, outro conhecido técnico que foi campeão mundial pela seleção masculina de futebol, também realizava palestras onde boa parte dos clientes eram grandes empresas. Além dos técnicos de futebol, Lars Grael também adentrou a esse ramo de atividade.

O fortalecimento do discurso interpelador que se utiliza do princípio de “equipe” tem efeito de pressão tácita por meio de dinâmica psicossocial: ao se consolidar o pressuposto de que o bom desempenho da equipe depende de todos, isso conduz os empregados a agirem a partir do pressuposto que a equipe depende da dedicação assídua de cada um. Como consequência dessa responsabilização dos empregados em torno do objetivo desenvolvido pela alta administração são levados a exercer uma ação punitiva e repressora entre si por força da dinâmica a que estão submetidos. Afinal, os empregados, envolvidos pela ideia de equipe e objetivo comum, são levados a desaprovar qualquer empregado que, porventura, venha a mostrar que não está dando tudo de si pela suposta “equipe” dentro dos parâmetros exigidos pela liderança

Desse modo, os indivíduos de comportamento desviante ficam numa situação passível de sofrer sanções, mesmo que de forma indireta e moral. Para tanto, cria-se um ideal a ser alcançado que serve como orientador da conduta dos envolvidos e mecanismos motivadores para tanto. O primeiro passo neste processo é convencer os empregados que existe um objetivo a ser alcançado. O segundo é fazê-los crer que este objetivo representa o “bem comum” e que todos são beneficiados igualmente na conquista do objetivo. O terceiro é coordenar os empregados e manter o foco deles sobre o objetivo estipulado pela liderança. Somado a tudo isso, o líder deve, de acordo com tal premissa, ser identificado pelos empregados como alguém a ser admirado e como o melhor indivíduo para dar as diretrizes do potencial de cada um dos empregados.

Que o trabalho cooperativo é mais produtivo, não há novidade. A questão que pode ser colocada é: a quem serve o aumento da produtividade? Essa relação de cooperação está subordinada a que tipo de relações de produção? Quem se beneficia do

produto da maximização dos esforços cooperativos tão disseminados pelos “líderes” frutos do desdobramento das “relações humanas”?

O discurso da “equidade” só se realiza no plano discursivo/ideológico. A equidade para aí. Toda atividade de trabalho, além de desdobramentos psicológicos, gera resultado econômico. Esse resultado é concentrado e seus mecanismos de gerenciamento permanecem sob controle de uma minoria. A “administração participativa” e a “equidade” não são realizadas no conjunto das relações hierárquicas e no produto econômico do trabalho coletivo. Esses permanecem sendo mantidos e organizados em nome da concentração de capital sob domínio de uma classe específica. Trata-se de uma ação que visa garantir e reproduzir os elementos estruturais que garantem a hegemonia das classes dominantes. Por mais que os POTs estejam bem intencionados, sendo suas ações limitadas pelos pressupostos e referenciais da POT enquanto teoria-ideológica dominante, servem a esse jogo de dominação. Contudo, esse processo passa a ser posto em prática com um cartão de visita mais apresentável à classe trabalhadora.

Dentre as principais funções atribuídas à POT a partir da década de 70, uma que se destacou foi colaborar, no plano superestrutural, para garantir o processo de flexibilização da força de trabalho e a redução de possíveis resistências.

4.16 Reestruturação produtiva, flexibilização e POT

O processo de flexibilização imposto sobre os empregados e seus respectivos efeitos levaram a uma mudança na forma de abordagem das teorias motivacionais apropriadas pela POT. Como afirmado anteriormente, da década de 40 até a década de 60 do século XX, o tempo médio de permanência de um empregado no interior de uma organização era relativamente longo. Isso permitiu que formas de interpelação realizadas através das teorias-ideológicas que se pautavam numa relação duradoura entre indivíduo e organização tivessem escopo. Não é sem motivo que as principais teorias motivacionais mencionadas anteriormente partiam de uma suposta solidez de tal relação: indivíduo/organização.

Todavia, o aumento drástico do nível de desemprego, a flexibilização da força de trabalho e das legislações trabalhistas fizeram aumentar o índice de rotatividade de empregados no interior das empresas. Essa nova condição acabou reduzindo o tempo de permanência de um trabalhador em uma mesma organização. Como efeito, os recursos ideológicos interpeladores que dependiam da existência de uma fração de tempo significativa entre a empregado/organização tornaram-se fragilizados em alguns casos.

A Psicologia Organizacional, 2ª fase, como o próprio nome sugere, se voltou à formação de conteúdos que interpelam empregados num contexto específico: no interior das organizações com as quais possuíam vínculo. Como afirmado anteriormente, se esse vínculo se torna vulnerável, torna-se, também, o discurso que se apoia nele. Diante disso, como interpelar os empregados que, em decorrência dos processos flexibilizadores, passaram a migrar de uma organização a outra e sofreram com o desemprego estrutural pós-crise da década de 70?

Essa nova condição colaborou para a criação da já mencionada terceira fase da POT, a “*Psicologia do Trabalho* propriamente dita” (ZANELLI, 1994). A expressão “do Trabalho” tem função determinante-ativa sobre o termo “Psicologia” nessa expressão. Desse modo, os discursos teóricos-ideológicos da Psicologia passam a se projetar sobre um terreno mais amplo. O “trabalho em si”. Eis onde reside a primeira ação estratégica acerca da legitimação dos processos flexibilizadores: a rigor, o ato de trabalhar (força de trabalho em ação) independe do estabelecimento de uma relação minimamente duradoura entre empregado e organização. Um exemplo desse tipo de interpelação pode ser encontrada no seguinte trecho:

Viver é trabalhar. Esta frase não nasceu por acaso. Reconhecemos as pessoas pelo seu trabalho. As horas de trabalho são as melhores do dia. São horas em que estou mais concentrado e com domínio total sobre elas. Podemos transformar essas oito horas diárias de trabalho em nossas melhores horas de realização pessoal, vivendo-as com bom humor, inteligência e vontade. E os 35 anos (em média) que trabalhamos profissionalmente são os melhores de nossa vida. É quando somos ativos e estamos na plenitude do nosso potencial! (GRETZ, 1996, p. 41).

A exaltação da atividade de trabalho como elemento de realização pessoal também pode ser detectada no discurso feito numa vídeo palestra de Luis Marins Filho utilizadas em treinamentos e reuniões motivacionais. Nessa palestra afirma que o trabalho com paixão ativa a condição de ter “Deus dentro de si” a partir do entusiasmo

com o trabalho (MARINS FILHO, sem data). Nesse caso, o eixo interpelador reside na atividade de trabalho em si. A força de trabalho em ação se realiza mesmo que o empregado migre entre um número significativo de empresas num curto ou médio espaço de tempo. Dito de outra forma: um indivíduo pode não se tornar um sujeito que se identifica a partir de uma sólida relação com uma empresa x, y ou z, mas permanece o fato que, mesmo migrando entre vários ambientes, nelas sempre exercerá a mesma função: força de trabalho. Desse modo, um referencial ideológico que parta do “trabalho em si” tem uma amplitude interpeladora mais ampla do que uma que dependa de uma relação minimamente sólida entre empregado e organização. Esse aumento da área de alcance dos referenciais interpeladores tem, como efeito, o seguinte desdobramento psicossocial, segundo José dos Santos:

É que o “tempo do trabalho” e o “local do trabalho” também se perderam e não mais se distinguem facilmente. O tempo e o local do trabalho se fragmentaram e invadiram o “tempo sem trabalho” e o “local sem trabalho”. O poder diretivo do empregador invade o tempo integral da vida do trabalhador, sua residência e seu círculo social. A auto-referência social e psíquica do trabalhador passa a ser primordialmente o trabalho, de modo que o trabalho produtivo invade (ou pretende invadir) até a psique do trabalhador por meio da denominada “internalização dos controles”, ou seja, o estabelecimento de meios de coerção introjectados por mecanismos psicossociais, por meio dos quais se obtém a fidelidade do trabalhador ao projeto de apropriação do seu trabalho (SANTOS, 2007, p. 3066).

Tal fase da POT preocupou-se em se apropriar de aspectos subjetivos e psíquicos que envolvem a própria atividade de trabalho. Essa nova condição das relações de produção é que justifica a afirmação feita por Schette ao dizer que “o psicólogo no contexto organizacional atual deve repensar as relações atuais do binômio homem/trabalho, e repensar também a visão de homem e de mundo melhor para valorizar o capital humano e adequá-lo ao trabalho” (2005, p. 35). No entanto, é preciso deixar claro que o discurso que tem como referência elementos psicossociais desdobrados da relação entre empregado/organização não foi deixado de lado. Pelo contrário. Como pôde ser visto nos dados e reflexões anteriores, ele é reforçado. Afinal, as empresas continuaram existindo e os intelectuais orgânicos que conduziam as relações de produção precisaram disseminar referenciais interpeladores para que os empregados aderissem às estratégias desdobradas do princípio da flexibilização.

Diante disso, criou-se referenciais que passaram a tratar a capacidade de ser e lidar com a flexibilidade como uma característica ativa.

Com o aumento de processos flexibilizadores desencadeados pela reestruturação produtiva e disseminados por meio de elementos presentes no toyotismo, os POTs, segundo Schette, passam a ser caracterizados como agentes flexibilizadores. “Precisam estudar as mudanças, identificar elos entre o ambiente de trabalho, propor alterações da estrutura organizacional para acompanhar as mudanças e estudar seus impactos sobre os empregados e a organização como um todo” (2005, p. 18). Logo em seguida, complementa que “avanços tecnológicos, variações da qualidade de trabalho e nos valores e objetivos vão requerer cada vez mais atenção, pela crescente rapidez com que são anunciados” (Idem, p. 18). Segundo Neto (1998), o psicólogo que atua na área de RH preparar o ambiente em estado de mudança para os agentes no processo de trabalho. Para tanto, deve criar condições que permitam que a organização se transforme. Os empregados interpelados devem ser “preparados” para acompanhar tal mudança. Ainda, Vasconcelos & Vasconcelos (apud SCHETTE, 2005) afirmam que a contribuição que a Psicologia deve dar ao RH é favorecer a emancipação política do empregado, bem como a prática de uma identidade autônoma. Para isso, deve contribuir para preparar indivíduos “capazes de atribuírem sentido à experiência e adaptar-se melhor às mudanças rápidas e complexas do mundo atual” (p. 23). A partir dessa premissa, surgem discursos interpeladores motivacionais como a seguinte:

Mais do que nunca, todo profissional deve estar atento e preparado, *técnica e psicologicamente*, para enfrentar as mudanças. Acima de tudo, estar afinado com a modernidade é uma questão de atitude. É a certeza de ser capaz de fazer hoje melhor do que ontem, e amanhã melhor do que hoje (GRETZ, 1996, p. 23, grifos nossos).

Os reação conflituosa dos empregados em relação a processos flexibilizadores passaram a ser combatidas através de uma perspectiva que exalta a mudança através da fala motivacional adotada pelos líderes. O objetivo tem sido fazer da flexibilização algo que, ao invés de desestimular os trabalhadores, proporcione motivação no sentido da mudança oferecer um desafio a ser vencido: “A grande questão sobre mudança consiste na flexibilidade, aceitação, consciência, e “controle” sobre ela, ou seja, tornar-se

parceiro e não opositor da mudança por meio de uma prática de atitudes vencedoras” (HILSDORF, 2006, p. 102).

O discurso motivacional, de formação e de treinamento de empregados, apresentam a tentativa de associar a efemeridade e a vulnerabilidade da mão de obra decorrentes da flexibilização com a ideia de liberdade; como se o indivíduo, valendo-se da possibilidade de ser flexível, encontrasse um meio de independência. Desse modo, a corrosividade e os aspectos negativos do processo de flexibilização têm sido mascarados. Richard Sennett, quanto a isso, afirma que:

Ainda estamos dispostos a pensar que sim, imaginamos o estar aberto à mudanças, ser adaptável, como qualidades de caráter necessárias para livre-ação – o ser humano livre porque capaz de mudança. Em nossa época porém, a economia política trai esse desejo pessoal de liberdade. A repulsa à rotina burocrática e a busca da flexibilidade produziu novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam (1999, p. 54).

Um dos Best Sellers mais famosos da área de motivação profissional é o livro “Quem mexeu no meu queijo?” escrito pelo psicólogo estadunidense Spencer Johnson formado na Universidade da Califórnia. Foi publicado pela primeira vez em 1998. No mundo foram vendidos mais de 26 milhões de cópias. Foi traduzido para 37 idiomas. Só no Brasil, foram vendidos mais de um 1,5 milhão de cópias. Esse livro é emblemático no sentido de ressaltar e reafirmar a lógica da mudança e produzir no leitor a propensão pela flexibilidade. Spencer também colaborou com Ken Blanchard na escrita do *Best Seller* “The one minute manager”, escrito em 1982.

“Quem mexeu no meu queijo?” apresenta a história de um par de ratos e um par de homenzinhos – assim os trata Spencer - que estão constantemente em busca de estoques de queijo. A história da busca constante por novas fontes de queijo trata-se de uma metáfora para estimular e adaptar pessoas as constantes mudanças. Daí o uso desse livro em treinamento de “líderes” no contexto das relações de produção. Na história, há um personagem teimoso e apegado a sua atual condição cujo nome é Hem – um dos homenzinhos. Ele é utilizado para ilustrar uma postura considerada indesejável nas relações de trabalho. Hem caracteriza o indivíduo que não se dá bem com as mudanças. É utilizado como o exemplo negativo. A história dos personagens reforça suposta a ideia de que simples atitudes transformam mais do que se imagina e podem oferecer

importantes oportunidades de adaptação. Chama atenção o fato de que Spencer compara os homenzinhos - com “complicados cérebros” (SPENCER, 2002, p. 25) – e ratos “possuindo apenas cérebros de roedores” (Idem, p. 24). Ele diz que os ratos conseguiam encontrar o queijo com mais facilidade por correrem quase que compulsivamente e instintivamente atrás de novas fontes de queijo, enquanto que os homenzinhos planejam e pensam demais. Desse modo, estes sempre ficavam para trás na corrida diante das novidades.

Por outro lado, Sniff e Scurry – o par de ratos – representam no livro o trabalhador ideal: aquele que tem iniciativa, que não reclama e não demonstra desânimo frente às possíveis adversidades.

Em outro trecho do livro, Ham deixou a teimosia de lado e passou a procurar novas fontes de queijo. Seu amigo Hem, pelo contrário, ficou parado no antigo local onde ele e Ham haviam encontrado o antigo estoque de queijo que acabara. Segundo o que se encontra no livro, depois de muito procurar e ter aprendido a lição de que não se deve atrasar a busca por novos queijos, Ham encontrou um novo estoque ao que exclamou: “viva a mudança!” (Idem, 2002, p. 73). Trata-se de um apelo ao pressuposto de que lutar contra as mudanças é sinal de teimosia, elemento condenável em um contexto que a capacidade de flexibilização da força de trabalho passou a ser considerada fundamental. O raciocínio aponta que as mudanças sejam acompanhadas, do contrário, o indivíduo que não se adaptar à mudança é candidato a se tornar um perdedor: ou se adapta ao “mercado” ou ele o põe para traz. Tudo o que foi mencionado nesta parte do trabalho remete ao fato de que o líder motivacional, segundo esta perspectiva, deve estimular e legitimar o “espírito flexível” nos empregados. Ela tem como objetivo criar uma estratégia interpeladora que coloque os indivíduos numa posição de passividade. Os trabalhadores, segundo esta perspectiva, devem se adaptar às mudanças, mas nunca são interpelados enquanto sujeitos da mudança. São postos como objeto. São mais facilmente dominados. Perdem uma postura radical e de confronto. São melhores adaptados às exigências pelas quais são convocados a lidar.

Mudanças são, de fato, inevitáveis e necessárias. Que os indivíduos tenham condições psicológicas para lidar com certas mudanças, isso é algo importante. Mas toda mudança deve ser analisada em seu contexto e finalidade. Do contrário, abre-se precedentes para a indefinição e para a manipulação. Novamente, é preciso levantar

questões basilares. Quem se beneficia de tais mudanças? A flexibilização da força de trabalho e dos contratos de trabalho beneficiam os empregados na mesma proporção que beneficia os proprietários das organizações? A flexibilização representa o que na unidade entre forças produtivas e relações de produção? Representa maior maleabilidade do capital em torno da força de trabalho a fim de ampliar meios que viabilizem processo de acumulação. Ou seja, de meios que facilitem a ampliação da mais-valia relativa. A força de trabalho, sendo uma mercadoria no modo de produção capitalista (MARX, 2012), passa a ser apropriada num sistema de *in/out* de acordo com as nuances do processo de acumulação que serve às classes dominantes. Torna-se a força de trabalho, portanto, mais fragilizada e vulnerável nas atuais relações de produção. Daí os esforços significativos para que a incerteza, a instabilidade e insegurança sejam traduzidos como “desafios” e tratados como objeto apenas psicológico. É preciso se pensar não só os efeitos psicossociais, mas o que a gestão da subjetividade representa em meio à unidade entre forças produtivas e relações de produção classistas.

4.17 Consequências para além do solo estadunidense: o entrecruzamento entre POT e ADM.

É preciso registrar rapidamente o que já foi mencionado anteriormente. As *Psychology e as Business School* tornaram-se referência mundial. As teorias lá desenvolvidas espalharam-se para várias escolas de POT ao redor do mundo. Quando não presentes em cursos de graduação ou especialização voltados diretamente à POT, seus conteúdos se encontram em disciplinas dos cursos de graduação em Administração. A seguir, estão apresentados alguns exemplos de disciplinas ligadas à POT que são ofertadas em cursos Administração no Brasil e um da Argentina. É clara a influência direta das escolas estadunidenses.

Na USP São Paulo, existem as seguintes disciplinas ofertadas no curso de Administração. Na disciplina “Gestão do Comportamento Organizacional” os objetivos fundamentais são os seguintes: “Compreender as organizações como uma unidade social que articula processos individuais e coletivos, dominando as ferramentas

conceituais básicas que permitam análise das suas dimensões psicossociais e intervenção no seu cotidiano de trabalho”.

O programa lá oferecido apresenta os seguintes tópicos: Modelos e tendências em Comportamento Organizacional; Personalidade, atitudes e valores humanos nas organizações; Motivação no trabalho e comprometimento; Conflitos interpessoais; Clima e cultura organizacional.

Na disciplina “Comportamento organizacional”, o objetivo mencionado é “desenvolver nos alunos a sensibilidade para compreender as relações que se estabelecem no interior das organizações entre indivíduos e grupos/organização e conhecer os fatores determinantes de como as referidas relações acontecem na dinâmica organizacional”.

Os tópicos do programa são: “O que é a ciência do Comportamento - Modelos e quadros de referência; Organizações e Comportamento; O indivíduo - variáveis intrínsecas e extrínsecas determinantes do comportamento; Atitude, percepção, aprendizagem, motivação; Os grupos na organização - como se formam; características dos grupos - hierarquia, normas, papéis, coesão, objetivos; Conflitos intra e intergrupais; Liderança e Poder; Comunicação empresarial; Clima e Cultura Organizacionais;

Na disciplina “Gestão de Pessoas”, os objetivos apresentados são: “Assimilar os principais pressupostos teóricos que fundamentam a definição de políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas Empresas; Conhecer as principais atividades e procedimentos dos vários subsistemas da Administração de Pessoas e os impactos de sua operacionalização em diferentes instâncias organizacionais; Familiarizar-se com processo de formulação de Políticas de Gestão de Pessoas, identificando seus elementos componentes para implementação e avaliação”.

O Programa abrange: “A Gestão de RH, Objetivos, Políticas e Estratégias; Apanhado Histórico de Gestão de Pessoal e das Relações de Trabalho; A Gestão Estratégica de RH; A Gestão de pessoas por competências; Atração de Competências para as Organizações; Recrutando e Selecionando Pessoas; Formação Profissional e Desenvolvimento de Pessoas; Sistema de Desenvolvimento de Pessoas; Avaliação de Performance; Outras Dimensões da Gestão de Pessoas:- Qualidade de Vida.

Na disciplina “Comunicação, Valores e Gestão de Conflitos”, os objetivos apresentados são os seguintes: Possibilitar a compreensão das diferenças individuais e grupais, e dos seus impactos no dia-a-dia das organizações, e fornecer informações sobre ferramentas conceituais básicas para que os futuros profissionais possam analisar e gerir processos de conflito e suas inter-relações com comunicação e valores, contribuindo assim com as organizações e com a sociedade.

O programa é composto da seguinte forma: 1) Comunicação: Comunicação Interpessoal; Tipos de comunicação; Barreiras à comunicação; Diagnóstico de problemas de comunicação; 2) Valores: Definições e importância do estudo; Usos e aplicações; Valores individuais – modelos e usos; Valores nacionais – usos na carreira - Valores em carreira – minimizando o conflito e o sofrimento profissional; Diferentes abordagens/teorias; 3) Conflito: Definições e tipos de conflito; Identificação de fontes e agentes: aspectos individuais e grupais; Modelos de solução de conflito; Mediação¹¹².

No curso de Administração da Mackenzie, a disciplina “Psicologia aplicada às organizações” são apresentados os seguintes objetivos: “Propiciar ao aluno da Administração o conhecimento sobre aspectos psicológicos da natureza humana para ajudá-lo a desenvolver a gestão de pessoas no ambiente organizacional”. A ementa é composta pelos seguintes tópicos: Estudo sobre as principais contribuições teóricas da Psicologia no ambiente de trabalho. Serão contempladas abordagens sobre a formação de atitudes, processos cognitivos, aprendizagem individual/criatividade, bem como, perfis de personalidade, emoções no trabalho, identidade social, diversidade, saúde ocupacional, estresse e qualidade de vida no trabalho. O conteúdo programático é o seguinte: 1. Psicologia organizacional: conceitos, definições e aplicações práticas 2. Formação de atitudes e mudanças de comportamento; 3. Processos cognitivos 4. Processos de aprendizagem individual e a criatividade; 5. Personalidade; 6. Emoções no trabalho 7; Avaliação psicológica no ambiente de trabalho; 8. Teoria de identidade social 9; Diversidade humana nas organizações; 10. Saúde ocupacional; 11. Stress e assédio moral; 12. Qualidade de vida no trabalho.

A disciplina Comportamento Organizacional apresenta como objetivo: “Desenvolver no aluno da Administração os conceitos, as dimensões e os elementos

¹¹² Disponível em: <<https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/disciplinas>>. Acessado em 17/06/2017.

principais que compõem o estudo sobre o comportamento organizacional”. A ementa tem os seguintes tópicos: “Estudo sobre as teorias e abordagens voltadas ao comportamento organizacional sob três níveis de análise: o individual, o grupal e o organizacional. Serão trabalhadas temáticas sobre: comprometimento e envolvimento, satisfação e motivação, percepção de justiça organizacional, comportamento de grupos e equipes de trabalho, liderança, comunicação, tomada de decisão, cultura organizacional, diversidade cultural, mudança e aprendizagem organizacional”. O Conteúdo Programático é composto da seguinte forma: 1. Comportamento organizacional: conceito, dimensões e elementos. 2. Atitudes no ambiente organizacional. 3. Comprometimento e envolvimento. 4. Satisfação e motivação. 5. Percepção de justiça organizacional. 6. Liderança e poder. 7. Fundamentos do comportamento de grupo e de equipes de trabalho. 8. Cultura organizacional. 9. Tomada de decisão e negociação. 10. Comunicação¹¹³.

Na UFRJ, o curso de Administração apresenta a Disciplina “Psicologia Das Organizações”. Os objetivos mencionados são “Apresentar o conceito de trabalho, suas relações com o desenvolvimento humano dentro e fora das organizações; Estudar as principais abordagens do comportamento organizacional e a gestão de conflitos; Analisar o processo motivacional e sistemas de trabalho grupais visando à vantagem competitiva; Discutir criticamente o papel do administrador nas relações humanas e no desenvolvimento organizacional; Compreender os desafios e as oportunidades da Gestão da diversidade nas organizações contemporâneas através das contribuições da psicologia social e institucional. A ementa é organizada da seguinte forma: Psicologia social e organizacional: motivação, percepção, trabalho e desenvolvimento psicossocial, papéis e atitudes; relações interpessoais e dinâmica de grupos; criatividade e liderança; gestão da diversidade nas organizações; desafios da intolerância na gestão de talentos na atualidade; as contribuições da psicologia institucional à administração¹¹⁴.

No curso de Administração da UNB, a disciplina “Comportamento Organizacional” tem a seguinte ementa: Definição de comportamento organizacional.

¹¹³ Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Nova_Grade_curricular_adm/3_etapa_2012_Psicologia_aplic_Org.pdf>. Acessado em: 17/06/2017.

¹¹⁴ Disponível em: <<https://docs.google.com/file/d/0B0wzJZmWI9fNYndOeDJkcmx4SHc/edit>>. Acessado em 17/06/2017.

Estudo e teorias relacionadas a variáveis típicas de comportamento organizacional. Motivação no Trabalho. Liderança. Cultura Organizacional. Análise da constituição do sujeito como efeito dos modos de se trabalhar e das práticas de gestão do trabalho. Comportamento organizacional e sofrimento psíquico. Grupos e equipes de trabalho. O programa é organizado da seguinte forma: 1. Comportamento Organizacional: Níveis de análise nos estudos organizacionais; Métodos de pesquisa em comportamento organizacional; Vínculo com a organização; Motivação no trabalho; Valores pessoais e organizacionais; Equipes de trabalho; Justiça organizacional; Satisfação e saúde no trabalho; Criatividade, inovação e mudança nas organizações; Poder nas organizações; Cultura Organizacional; Liderança e Estilos gerenciais; Sofrimento humano nas organizações e Assédio; Diversidade cultural nas organizações.

Na Universidade de Buenos Aires, a disciplina “Administração de pessoal” tem os seguintes conteúdos: “a força de trabalho e o mercado de trabalho; a direção de pessoal nas organizações; as políticas de pessoal; o trabalho de novos empregados; análise de requerimento, a busca, a seleção, orientação e ingresso do trabalhador; os processos de motivação, comunicação e capacitação; os princípios e métodos de capacitação técnica e de supervisão; o desenvolvimento da carreira na empresa; vocação e orientação profissional; as remunerações e os benefícios; política de serviços sociais; as relações de trabalho; trabalho autônomo e sob contrato; garantias de emprego e extinção da relação; normativa processual do trabalho; os direitos individuais e coletivos; as relações sindicais; negociação coletiva; conflitos de trabalho; os regimes de seguridade social”¹¹⁵.

Os conteúdos dos currículos presentes nos cursos mencionados permitem, portanto, revelar a forte influência das escolas estadunidenses para fora do seu próprio terreno.

4.18 Considerações finais

As intervenções de um campo do conhecimento não devem ser analisadas somente por seus conteúdos, conceitos e métodos. Devem ser analisadas, também, a luz

¹¹⁵ Disponível em: < <https://servicios.econ.uba.ar/programas/454-ADMINISTRACION-DEL-PERSONAL-Catedra-AYALA.pdf>>. Acessado em 17/06/2017.

do contexto histórico onde é concebida, bem como as razões de sua existência. Também devem ser compreendidas a partir da investigação de como, por quem e a quem elas são direcionadas. Deve-se analisar quem são seus *sujeitos-enunciadores* e o lugar que ocupam nas relações de produção. A quem servem. A investigação da POT enquanto fenômeno social presente nas relações de produção do século XX e início do século XXI deve, portanto, ser analisada por meio desse prisma.

Todo movimento e formas de intervenção das teorias-ideológicas presente na POT devem ser analisados não só como um meio. Devem ser analisadas em sua finalidade.

Quando a POT ofereceu recursos técnicos e teórico-ideológicos no campo da psicofísica para as relações de trabalho, não apenas ofereceu testes de habilidade, de seleção, estudos sobre a fadiga e da dinâmica em relação tempo-movimento presentes nas atividades dos empregados. Esses são apenas meios. A finalidade foi ampliar o controle sobre a força de trabalho e o nível de produtividade excluindo o máximo possível de movimentos considerados desnecessários; realocar empregados (com ou sem sua vontade) para ocupações onde pudesse oferecer maior produtividade; extrair dos empregados o controle sobre a relação fadiga/força e entregá-la nas mãos de especialistas, entre outros, tudo isso para ampliar a fração da mais-valia relativa presente no processo de acumulação de capital. Além de afastar os empregados dos processos decisórios sobre as relações de produção e o resultado delas extraído.

Na sua segunda fase, momento em que a dimensão psicossocial passa a ser incorporada nas intervenções e formas interpelativas, a POT passa a oferecer meios para que a dinâmica psicossocial dos empregados pudesse sofrer interposições. A criação de meios para tentar intervir na moral do grupo e nas relações informais entre empregados pretendia fazer com que a dinâmica psicossocial dos empregados não fugisse do controle gerencial.

A apropriação de estratégias motivacionais para oferecer efeitos subjetivos de satisfação entre os empregados serviu como estratégia para evitar que as insatisfações pudessem fomentar a reação conflituosa dos empregados. Consequentemente, tal intervenção reduziria a força dos sindicatos como organização política aglutinadora de insatisfações e possível direcionador das energias psicossociais dos trabalhadores a movimentos classistas. A identidade de classe é estrategicamente substituída por uma

identidade cujo eixo passa a ser a organização. Os trabalhadores são interpelados a se reconhecerem como componente humano da empresa. A identidade política e de classe é substituída por uma identidade corporativa.

O desenvolvimento de treinamento adequado à maturidade dos envolvidos abriu precedentes para o surgimento da andragogia voltada aos empregados e à formação de quadros de liderança. O objetivo foi criar mecanismos de acionamento subjetivo com efeitos mais eficientes. A organização passa a ser apresentada como a norteadora e a referência do chamado crescimento individual. Isso se deu num momento em que o desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses foi palco do surgimento de grandes organizações, ou seja, num momento em que o processo de acumulação levou à criação de grandes empresas. Daí a razão do segundo momento da POT ter se debruçado sobre formas de interpelação que se baseavam na premissa da integração indivíduo/sociedade.

No terceiro momento, a POT incorpora a flexibilização, o Just in time, a administração participativa, o trabalho em “equipe” em suas teorias-ideológicas. Incorpora também a formulação de T&D para a formação de seus quadros enunciadores, os chamados líderes, bem como são reformuladas novas técnicas e discursos motivacionais que se projetaram sobre a dimensão psicossocial que o exercício do trabalho gera nos indivíduos.

Diante do exposto acima, fica bem claro que a POT cumpriu e cumpre uma ação fundamental: criar intervenções nas relações de produção para viabilizar as transformações desencadeadas com o desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses e, por consequência, em outros lugares do mundo. A partir dessa intervenção, contribui para a hegemonia da classe dominante que se beneficia do produto de tais relações.

Dessa forma, os dados apresentados nessa pesquisa permitem sustentar a tese apresentada no início desse trabalho: a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tornou-se *força ideológica-interpeladora* dos *sujeitos* envolvidos nas relações de produção de forma a tentar criar mecanismos de controle e gerenciamento sobre a força de trabalho e dos possíveis conflitos entre capital e trabalho no plano psicofísico, psicossocial e comportamental. A forma e o caráter dessa interpelação sofreram modificações durante o início do século XX até os dias atuais. Sua forma de ser foi

determinada e acompanhou as mudanças ocorridas no desenvolvimento das forças produtivas e nas relações de produção que o modo de produção dominante passou durante tal período. De forma complementar, os dados apresentados mostram como o nível de desenvolvimento das forças produtivas estadunidenses, o contexto do conflito de classes nesse terreno e a posição central dos EUA no capitalismo mundial durante o século XX e início do XXI foram fundamentais para que as teorias-ideológicas desenvolvidas em suas *Psychology* e *Business School* se tornassem referência mundial.

De modo algum esse trabalho tem como objetivo desqualificar a Psicologia de maneira geral. Esse campo científico trouxe e tem trazido grandes contribuições científicas na compreensão de diversos fenômenos que compreendem seus objetos. Ademais, a Psicologia¹¹⁶ ocupa um papel importante ao apontar meios para que os indivíduos desenvolvam possam lidar com problemas psicológicos e psicossociais. Além disso, suas instituições e agentes contribuíram para o desenvolvimento de quantidade significativa de tratamentos para casos patológicos. Contudo, a análise do objeto da pesquisa aqui apresentada não se trata somente de meios. É preciso não perder de vista os fins.

No contexto da apropriação de elementos teóricos desenvolvidos pela Psicologia, a POT cumpre funções específicas. As reduções dos conflitos, o processo de adequação dos trabalhadores, a canalização e direcionamento das energias psíquicas e a tentativa de integrar indivíduo/organização estão orientados para uma finalidade: o incremento da mais-valia relativa sob pressupostos gerencialistas. Diante disso, a POT cumpriu e cumpre uma tarefa de reprodução da relação de dominação entre as classes sociais envolvidas. É necessário reconhecer que muitos Psicólogos Organizacionais e do Trabalho teceram e tecem várias críticas a elementos psicológicos negativos encontrados no interior das organizações. Além disso, alguns procuraram e procuram, bem intencionadamente, criar ambientes de trabalho menos desagradáveis.

Entretanto, o que foi exposto nesse trabalho evidencia que a instituição POT cumpriu um processo de recomposição da hegemonia da classe dominante. O que mudou durante as fases da POT foram as técnicas e os mecanismos interpeladores apresentados através de suas teorias-ideológicas utilizados para tal processo de

¹¹⁶ Aqui “Psicologia” está sendo mencionada em sua forma geral, e não somente na forma específica da POT.

recomposição. O caráter mecânico e hierárquico foi dando espaço para estratégias pautadas em pressupostos tidos como humanistas. Em suma, sua constituição ocupou uma ação superestrutural que contribuiu para garantir as condições de produção e reprodução da infraestrutura social dominante.

As falas de Maier, Taylor, Mayo, Ford e, mais recentemente, de John Daily (personagem principal do “o monge e o executivo”) revelam a forma como a POT foi incorporada no processo de disputa ideológica entre as classes sociais antagônicas. Os líderes sindicais e os sindicatos foram apresentados como entrave aos interesses organizacionais. Esse é mais um motivo que permite compreender a constituição de todo um referencial pautado na égide do *humanismo* que, a rigor, é uma forma mais acabada das técnicas e formas interpeladoras diante dos empregados.

A tentativa de tratar capital e trabalho a partir de uma aliança integradora e por meio de objetivos confluentes tem, como consequência, o esmaecimento do fundamento antagônico desse complexo: a relação de exploração e de dominação entre as classes sociais fundamentais do modo de produção capitalista. Com efeito, os conflitos passam a ser encarados como mero desajuste gerencial. Esse pressuposto contribui para o domínio de classe e para arrefecer os movimentos sindicais de enfrentamento. As teorias-ideológicas que passaram a interpelar os sujeitos presentes nas relações de produção contribuíram e tem contribuído para a redução do campo da ação política dos trabalhadores. As questões estruturais são deixadas de lado. Os conflitos passam a ser tratados no campo de domínio das teorias organizacionais e a partir de seus próprios pressupostos.

Além disso, os efeitos das teorias-ideológicas dominantes presente na POT e nas ciências gerenciais geram efeitos não só nos trabalhadores do baixo quadro hierárquico. Os porta-vozes de elementos da teoria-ideológica por trás da POT são interpelados a acreditar que os conflitos são solucionáveis pela ação gerencial.

Aqueles que são acionados para serem líderes também se encontram numa condição conflituosa e de *enunciantes* diante da POT enquanto Ideologia. As expectativas esperadas de um líder constituem sobre este uma postura homérica. Além de equilíbrio, imparcialidade, alegria, ser pró-ativo, empreendedorismo, também são exigidas uma série de habilidades tais como multiculturalidade, inovação, ética, capacidade de formar redes, habilidade para aconselhar, visão sistêmica, competência,

sensibilidade, humildade, integridade, honestidade, saúde, autoconfiança, autoconhecimento, inteligência acima da média, saber se relacionar bem com todos da empresa, flexibilidade, lidar com projetos realizados por “times virtuais”, saber se comunicar bem, entender o outro, criar respostas adequadas para os mais variados públicos, mobilidade, experiência, saber aliar pesquisas a resultados, inspirar o time, criar segurança, elaborar conceitos e hipóteses, gerir conhecimento, agir com foco na sustentabilidade, preservação dos valores humanos e das relações, saber ouvir, ser observador, disponibilidade para mudanças, múltiplos saberes, carisma, comunicação, discernimento, foco, iniciativa, atenção, responsabilidade, confiança, entre muitos outros (TIBURCIO, 2010).

O resultado desse projeto teórico-ideológico levado à tona por meio das teorias-ideológicas mencionadas nesse trabalho se faz notar na redução de movimentos trabalhistas cujo eixo interpelador seja o da classe social. A ação política dos trabalhadores tem sido realizada no plano na negociação intraorganizacional ou no plano das “equipes”, contexto esse permeado e organizado pelos critérios e pressupostos gerencialistas e, portanto, estruturado de forma a dar vantagem das classes dominantes que têm tais especialistas a sua disposição. Tais referenciais interpeladores levam a crer que a solução para o conflito nas atuais relações de trabalho se encontre na busca pelo equilíbrio psicossocial ao apresentar os problemas como uma mera questão psicológica. Esses desequilíbrios são manifestações psicossociais que se materializam nos empregados. No entanto, fora isto, tem-se outra questão: a construção de uma consciência disciplinada dos trabalhadores e a reafirmação e naturalização da relação de exploração. O enfraquecimento de Ideologia(s) originária(s) da própria classe trabalhadora que contraponham essa interpelação acerca da força de trabalho realizada pela POT apropriada pelo gerencialismo tem como efeito o enfraquecimento de tal classe na correlação de forças no conjunto das relações de produção. Com o monopólio dos referenciais explicativos e interpeladores utilizados para se pensar a dimensão psicossocial nas mãos da POT subsumida ao gerencialismo, formas alternativas de pensar tal dimensão perdem espaço. Com o domínio de tais referenciais, os sujeitos passam a ser interpelados a criarem a forma e os objetivos de suas ações a partir de tais critérios que servem à reprodução da dominação de classe existente. Desse modo, os *sujeitos* interpelados tem sua relação com as forças produtivas e relações de produção

balizadas por tais critérios e premissas. O insucesso é pensado de duas formas: 1) como incapacidade psicossocial de se adequar à empresa; 2) incapacidade da empresa em oferecer elementos que realizem a integração entre os objetivos da organização e das necessidades psicossociais dos empregados. A contradição entre capital e trabalho, de acordo com os referenciais oferecidos pela POT, é pensada como fruto de uma má gestão dos elementos subjetivos e psicossociais, e não da condição de dominação e de exploração que a força de trabalho cumpre no conjunto de tais relações. Isso leva ao efeito ideológico de oferecer recursos explicativos a solução da relação capital/trabalho a partir de um referencial interpelador específico: o equilíbrio psicossocial dos envolvidos no processo de trabalho. Diante disso, se faz necessário a existência de outros referenciais que possam desvelar os conteúdos e referenciais para além da visão equilíbrio/desequilíbrio psicossocial.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, M. *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à Psicologia Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Editora da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2002.

_____. *Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2001.

ALTHUSSER, L. Marxismo, Ciência e Ideologia. In: Polêmica Althusser: Garaudy, marxismo segundo Althusser. São Paulo: Sinal, 1967, pp. 9-56.

_____. Contradição e sobredeterminação (notas para uma pesquisa). In: *A favor de Marx*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979, pp. 75 – 112.

_____. *Aparelhos Ideológicos de Estado*. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

_____. *Sobre a reprodução*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

ALVES, G. *Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização*. Editora Práxis, Londrina, PR, 1999.

ANASTASI, A. *Campos da psicologia aplicada*. São Paulo: Herder, 1972.

ANDERSON, G; HERR, K. SAGE (ed.). *Encyclopedia of activism and social justice*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 2007.

ARAÚJO, L. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ARDILA, R. Orígenes de la psicología industrial. In: *Revista Colombiana de Psicología*, vol. 13, nº 1-2, pp. 123-133.

ARGYRIS, C. *Integrating the individual and the organization*. New Brunswick (EUA) e Londres (UK): Transaction Publishers, 2009.

_____. Personality and organization theory revisited. *Administrative Science quarterly*, nº 18, junho de 1973, pp. 141 – 167. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdf/2392060.pdf>. Acessado em 08/09/2015.

ARISTÓTELES. *Sobre a alma*. Lisboa, Portugal: Editora imprensa nacional-casa da moeda, 2010.

AWAZU, L. A. Cit. In: Todos por um. Artigo de Maurício Oliveira In: *Você S.A.*. Capa: Manual de sobrevivência do gerente. São Paulo: Abril, edição nº 97, julho de 2006.

BABBAGE, C. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Londres: Charles Knight, 1832.

BECK, M; S. MELO. Managerialism: a Historical Overview. In: BECK&MELO. *Quality Management and Managerialism in Healthcare: a Critical Historical Survey*. London: Palgrave Macmillan, 2014.

BENDASSOLI, P. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: EHRENBERG, *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias&Letras, 2010.

BENJAMIN, L. Organized industrial psychology before Division 14: The ACP and the AAAP (1930-1945). *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, nº 4, 1997, pp. 459-466.

BERGAMINI, C. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas, 1974.

BIHR, A. *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo, 1998.

BISPO, C. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista: Produção*, v. 16, n. 2, maio/agosto, 2006. pp. 258-273.

BLANCHARD, K; SPENCER, J. *The one minute manager*. Nova Iorque: Wiliam Morrow & Co, 1982.

BOGUE, J. The Community College. In: *Bulletin of the American Association of University Professors*. Vol. 34, nº 2, 1948, pp. 285-295. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/40220284?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acessado em 04/03/2016.

BOOG, G. Competência de liderança. Disponível em: <<http://www.boog.com.br/artigos/competencias-de-lideranca/>>. Acessado em 14/06/2017.

BORGES, L; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia*, vol. 6 nº2 Natal, 2001, pp. 177-194.

BOULLLOUD, J; LÉCUYER, B. *L'invention de la gestion*. Paris: L'Harmattan, 1994.

BRINGMANN, W & TWENEY, R. *Wundtstudies*. Toronto: Hogrefe, 1980

BROWN, J. *A psicologia social da indústria*. Editora Atlas: São Paulo, 1976.

BRUNO, L. Gestores: a prática de uma classe no vácuo de uma teoria. In: BRUNO & SACCARDO (org.) C. *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986, pp. 115 – 141.

CALDAS, M. *Downsizing, o dia seguinte: consequências organizacionais de demissões coletivas, sem data.* Disponível em: http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/miguel_pinto_caldas_do_wnsizing_o_dia_seguinte.pdf>. Acessado em 21/04/2016.

CARVALHO, A. M. T. Trabalho e higiene mental: processo de produção discursiva do campo no Brasil. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p. 133-156, 1999).

CARVALHO, A. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Editora Gente, 1999.

CHANLAT, J-F. *Théories du stress et psychopathologie du travail*. *Revista Prevenir*, nº 20, janeiro-junho de 1990, p. 117 – 125.

CHAUÍ, M. *Cultura e Democracia: o discurso competente e outras falas*. 2000.

CHESNAIS, F. *A mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1993

_____. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. *Teoria Geral da Administração*. Vol. 1. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CODA, R. *Pesquisa de Clima Organizacional: uma Contribuição Metodológica*. USP, 1992.

COON, D. Not a Creature of Reason: the alleged impact of Watsonian behaviorism on advertising in the 1920s. In TODD & MORRIS (org.) *Modern Perspectives on John B. Watson and Classical Behaviorism*. New York: Greenwood, 1994.

COUTINHO, C. *Gramsci: um estudo sobre o seu pensamento político*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Nova Cultural, 2003.

DANZIGER, K. *Naming the mind: how psychology found its language*. London: Sage, 2013.

DANZIGER, K. Psychology and its history. *Theory&Psychology*. Volume 23, nº 6. Dezembro de 2013, pp. 829-839.

DEWEY, J. *The reflex arc concept in Psychology*, 1896. Disponível em: <<https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/us/dewey-reflex-arc.htm>>. Acessado em: 17/11/2015.

DIEFENBACH, T. *Hierarchy and organisation: toward a general theory of hierarchical social systems*. New York and London: Routledge, 2013.

DRURY, B. *Scientific management; a history and criticism*. New York: Columbia University, 1915. Disponível em: <<https://ia802703.us.archive.org/23/items/scientificmanage00drurrich/scientificmanage00drurrich.pdf>>. Acessado em 05/11/2015.

DRUCKER, P.F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001.

EAGLETON, T. *Ideologia*. São Paulo: Boitempo/Editora Unesp, 1997.

ENGELS, F. Great Towns. In: ENGELS, Condition of the working class in England, 1845. Disponível em: < <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1845/condition-working-class/ch04.htm>>. Acessado em 12/07/2016.

EQUIPE TÉCNICA DA OBI (Gerência no Brasil). Coord.: Marco Antonio Oliveira. *Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.

EVANS, R; SEXTON, S; CADWALLADER, T. *The American Psychological Association: A Historical Perspective*. Washington, D.C: American Psychological Association, 1992.

FERRATER, J. *Diccionario de filosofia*. Barcelona: Alianza Editorial, 1988.

FISCHER, S. Criando ambientes favoráveis. In: *Liderança no trabalho: regras para boa supervisão*. São Paulo: Adeb, 1973.

FISCHER, R; FLEURY, R. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de Administração*, nº 33, vol. 2, pp. 90-94.

FLEURY, A; VARGAS, N. Aspectos conceituais. In: FLEURY A.& VARGAS, N. *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 1987, pp. 17- 37.

FORD, H. *Os princípios da prosperidade*. São Paulo: Brand, 1964.

FOREHAND, G. & GILMER, H. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 1964, pp. 361-382.

FRANCO, D. A insustentável leveza da liderança. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, nº 6, vol. 67, 1998, pp. 17-19.

FROEHLICH, C & SCHERER, C. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no rio grande do sul. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, nº 2, vol. 2, 2013, pp. 137-154.

FURNHAM, A. *Psicologia Organizacional: el comportamiento del individuo em las organizaciones*. México: Oxford, 2001.

GANTT, H. *Training Workmen in Habits of Industry and Cooperation*. Nova Iorque: Editora New York, 1908.

GAULEJAC. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideia e Letras, 2007.

GEORGE Jr, C. *História do pensamento administrativo*. São Paulo: Cultrix, 1974.

GEIGER, R. Research, graduate education, and the ecology of American universities: An interpretive history. In: GOODCHILD, L & WESCHLER, H. (org.). *The History of Higher Education*, 1997, pp. 273-289.

GILBRETH, F; GILBRETH, L. *Applied Motion Studies: a collection of papers on the efficient method to use industrial preparedness*. Nova Iorque: Sturgis & Walton Company, 1917.

GOODWIN, C. *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cultrix, 2005.

GOUNET, T. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere*. Vol. 2. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2000.

_____. *Cadernos do Cárcere*. Vol. 2. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2006.

_____, A. *Cadernos do Cárcere*. Vol. 3. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2006.

GRAMSCI, A. *O leitor de Gramsci: escritos escolhidos*. Carlos Nelson Coutinho (org.) organizador. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

GRETZ, J. R.. *É óbvio! Qualidade real ao alcance de todos*. Florianópolis: Editora Florianópolis, 1996.

GRUPPI, L. *O conceito de hegemonia em Gramsci*. Rio de Janeiro: Graal, 1978.

HAGGBLOOM, S; WARNICK, J.; JONES, V; YARBROUGH,G; RUSSELL, T; BORECKY,C; MCGAHHEY, R. The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*, nº6, vol. 2, 2002, pp. 139–152.

- HALL, S. Founders of modern psychology. New York: D. Appleton and company, 1912. Disponível em: <<https://archive.org/stream/foundersofmodern1912hall#page/414/mode/2up/search/414>>. Acessado em 22/12/2015.
- HALL, S. The the possible war effects on american psychology. *Psychological bulletin*, Vol.º 16, 1919, pp. 48-49.
- HAQUE, A. Psychology from Islamic Perspective: Contributions of Early Muslim Scholars and Challenges to Contemporary Muslim Psychologists. *Journal of Religion and Health* nº 43, ed. 4, 2004, pp. 357-377.
- HEIDBREDE, E. *Seven psychologies*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1933.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business School*. Set/Out, 1987.
- HERZBERG, F; MAUSNER. B.; SNYDERMAN, B. The Motivation To Work. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- HILSDORF, Carlos. *Atitudes vencedoras*. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- HIRATA, H. (org.) *Sobre o “modelo” japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993).
- HOBBSAWN, E. *A era dos extremos: o breve século XX*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998).
- HOMANS, G. As pesquisas na Wester Electric. In: BULÃO, Y. & CORDEIRO, L (org.). *O comportamento humano na empresa*. São Paulo: FGV, 1967.
- HOOPE, J. Managerialism: its history and dangers. *Historically Speaking: The Bulletin of the Historical Society*, vol. 5, nº 1, 2003.
- HUGHES, J. *Thomas Willis: his life and work*. London: Royal Society of Medicine, 1991.
- HUME, D. *Tratado da Natureza Humana*. São Paulo: Editora UNESP, 2001.
- HUNTER, J. C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- KLIKAUER, T. What is managerialism? *Critical Sociology*, nº41, 2015, pp. 1103–1119.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1991.
- KUNA, D. The concept of suggestion in the early history of advertising psychology. In: *Journal of the behavioral sciences*. Vol. 1, 1979, pp. 338-354.

- IRVIN, C. Short circuit, pen caps and men. In: *Leadership on the job*. Nova York: American Management Association, 1957, pp. 5-7.
- JEVONS, W. *Teoria da Economia Política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- JOHNSON, T & KAPLAN, R. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. New York. Harvard Business Review Press, 1991.
- JONES, G; GEORGE, J. *Administração Contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JOHNSON, R. *The 5 W's of Industrial/Organization Psychology*. Disponível em: <http://psychology.usf.edu/psichi/Psi_Chi_IO_talk-RussJohnson11-23-09.ppt>. Acessado em 23/12/2015.
- JORDAN, M. I can't accept not trying: on the pursuit of excellence. São Francisco: Harper, 1994.
- KELLER, F. *Aprendizagem: teoria do reforço*. São Paulo: Herder, 1970.
- KELLOGG, E. High class supervisor: one profile. In: *Leadership on the job*. Nova York: American Management Association, 1957, pp. 9-17.
- KIENEN, N; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, nº2, vol. 2, 2002, pp. 11-37.
- KLEINMAN, D.; VALLAS, S. Science, capitalism, and the rise of the "knowledge worker": the changing structure of knowledge production in the United States. In: *Theory and Society*. Vol. 30, nº 4, agosto de 2001, pp. 451-492.
- KING, D. Evolution and Revision of the "Principles. In: DONNELLY (org) *Reinterpreting the Legacy of William James*. Washington, DC: American Psychological Association, 1993, pp. 67-75.
- KYRILLOS, F. O psicólogo e a saúde do trabalhador. *Mundo da Saúde*, nº 21, vol. 6, 1997, pp. 352 - 356.
- LEÃO, L. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *Ecos*, vol. 2, nº 2, pp. 291 – 305.
- LEITCH, A.A *Princeton Companion*. Princeton: *Princeton University Press*, 1978.
- LIKERT, R; RIKERT, J. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

- LIMA, J. Os aparelhos privados de hegemonia possível e impossível na sociedade contemporânea: abordagem gramsciana sobre a relação Estado e sociedade civil. *Revista Espaço Acadêmico*, nº134 , julho de 2012, pp. 97-104.
- LITWIN, G & STRINGER, R. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LOCKE, J. *Ensaio sobre o entendimento humano*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2012.
- LOEHR, J. *Toughness training for life: a revolutionary program for maximizing health, happiness and productivity*. Editora da Pennsylvania State University, 1993.
- MACAROW, G. What is required of the tomorrow leader. In: *Leadership on the job*, Nova York: American Management Association, 1957, pp. 31-39.
- MAIER, N. *Psicologia Industrial*. Madrid: Ediciones RIALP S.A, 1966.
- MARINS FILHO, L. *Socorro! Preciso de motivação*. Editora Harbra, São Paulo, SP, 1995.
- _____. *Entusiasmo e paixão*. Vídeo palestra. Produtora Commit, São Paulo, SP, sem data.
- MAROCHI, M. Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho. *Revista FAE*, Curitiba, v.5, n.1, jan./abr., 2002 , pp.15-28.
- MARQUES, J. A Teoria de Maslow na Motivação Profissional. Texto disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>>. Acessado em 18/06/2017.
- MARX, K. Capítulo VI inédito de O capital. São Paulo: Moraes, 1969, pp. 87-120.
- _____. *O Capital*. Livro I Volume II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.
- _____. *A Ideologia Alemã*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- _____. *O Capital*. Livro I Volume I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.
- _____. *O Capital*. Livro II. São Paulo: Boitempo, 2015.
- MARX, M; HELLIX, W. *Sistema e Teorias em Psicologia*. São Paulo: Cultrix, 1995.
- MAXIMIANO, A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAYO, E. *Problemas humanos de uma civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- MÉSZÁROS, I. *O poder da ideologia*. São Paulo: Boitempo, 2004.

- MILL, J. Sistema de Lógica Dedutiva e Indutiva. Coleção Os pensadores. Abril Cultural: São Paulo, 1979.
- MORAES, D. Comunicação, hegemonia e contra-hegemonia: a contribuição teórica de Gramsci. *Revista Debates*. Porto Alegre, v.4, n.1, p. 54-77, jan.-jun, 2010.
- MORAES, R. Ensino superior de curta duração – A experiência norte-americana dos CommunityColleges. In: *Revista Ensino Superior*, nº 12, jan-mar, 2014. Disponível em: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/ensino-superior-de-curta-duracao-a-experiencia-norte-americana-dos-community-colleges>>. Acessado em 31/07/2015.
- MORENO, J. *Psicodrama*. Buenos Aires: Paidós, 1972.
- MORTON, A. *The Life and Ideas of Robert Owen*. London: Lawrence & Wishart, 1962.
- MÜNSTERBERG, H. Psychology and the Market. *McClure's Magazine*. Novembro de 1909, pp. 87-93. Disponível em: <<http://www.unz.org/Pub/McClures-1909nov-00087>>. Acessado em: 01/09/2016.
- _____. *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston e Nova York: The University Press Cambridge, 1913.
- _____. *Hugo Münsterberg: his life and work*. New York: Appleton, 1922. Disponível em: <<https://archive.org/details/hugomnsterberg00mnuoft>>. Acessado em: 28/12/2014.
- NATHAN, O; NORDEN, H; RUSSEL, B. Einstein on Peace. Avenel: Random House Value Publishing, 1988.
- NETO, L. Assim caminha o RH. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, nº 69, 1998, pp. 34-38.
- NOGUEIRA, A. Conflito e Administração. In: BRUNO & SACCARDO (org.) Organização, trabalho e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1986, pp. 71-80.
- NUSSBAUM, M; RORTY, A. *Essays on Aristotle's de Anima*. Oxford: Clarendon Press, 1995.
- O'DONNELL, J. *The origins of behaviorism: american psychology*. Nova York: New York University Press, 1985.
- OHNO, T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Editora Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, T. A teoria dos gestores e o marxismo das relações sociais em João Bernardo. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- PARK, K. (coord.) *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo, Pioneira, 1997.

PAVLOV, I. Resposta de um fisiologista aos psicólogos. In: ALVAREZ, A (org.) *Textos de Ivan Pavlov, fisiologia e psicologia*. Lisboa: Estudos Cor, 1976).

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n. 18, 1973, pp. 515-526.

PEREL, V. *Administração: passado, presente e futuro. Da formação da oficina à Teria dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1977.

PINTO, R. *Tópicos de Gestão Contemporânea*. Disponível em: <http://www.robertopinto.com.br/uploads/pdf/apContemporanea.pdf>. Acessado em 10/07/2015.

PINHEIRO, J. *O sujeito da ação política: notas para uma teoria*. *Lutas Sociais*, nº3, 1997.

PLATÃO. *Fédro*. Coleção Diálogos de Platão, vol. 3. Belém: Editora da Universidade Federal do Pará, 1975.

PLATÃO. Timeu. In: *Timeu-Críticas*. Lisboa: Centro de Estudos Clássicos e Humanísticos, 2011, pp. 69-211.

REZENDE, B. (Bernardinho). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

ROCHA, E. Animais, homens e sensações segundo Descartes. *Revista Kriterion*, vol.45 nº 110, Belo Horizonte Jul./Dez. 2004, pp. 350-364.

RODRIGUES, L. *Trabalhadores, sindicatos e industrialização*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009.

SAFAVI-ABBASI, S; BRASILIENSE, L; WORKMAN, R. The fate of medical knowledge and the neurosciences during the time of Genghis Khan and the Mongolian Empire. *Neurosurgical Focus*, nº 23, ed. 13, 2007, pp. 3-21.

SCOTT, W. *The theory and the practice of advertising*. Boston: Small, Maynard and company, 1912. Obra disponível em: <https://archive.org/stream/theorypracticeof00scot#page/n1/mode/2up>. Acessado em: 07/06/2015.

SCHEIN, E. *A psicologia organizacional*. Lisboa: Clássica LCE Editora, 1968.

SCHULTZ, D. *História da Psicologia Moderna*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SHELDON, O. *The Philosophy of management*. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons, 1923. Disponível em:

<<https://ia600404.us.archive.org/33/items/philosophyofmana00sheluoft/philosophyofmana00sheluoft.pdf>>. Acessado em 20/01/2016.

SKINNER, B. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

STEVENS, S. *Psychophysics: introduction to its perceptual, neural, and social prospects*. New York: Transactions Publishers, 1986.

STEWART, C. Managerialism: born in USA. *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 4, 2014, pp. 566-585.

STURM, T. Is there a problem with mathematical psychology in the eighteenth century? A fresh look at Kant's old argument. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, n° 42, 2006, pp. 353-377.

RATHOD A.; JADHAV, R; BABAR, A. An Overview of Method Study and Study of Different Recording Techniques. *International Journal of Science and Research*, vol. 5 n° 8, 2016, pp. 1484-1491.

RICARDO, D. *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

RIEBER, R; ROBINSON, D. *Wilhelm Wundt in history: The making of a scientific Psychology*. New York: Kluwer & Plenum, 2001.

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, L. *Trabalhadores, sindicatos e industrialização* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009

ROJAS-BERMÚDEZ, J. *Introdução ao psicodrama*. São Paulo: Ática, 2016.

SALVATORE, S. *Red November, Black November: culture and community in the Industrial Workers of the World*. State University of New York Press, 1989.

SAMPAIO, J. *Psicologia do trabalho em três faces*. In: GOULART & SAMPAIO (org.) *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998, pp. 19-40.

SANTOS, R; SANTOS J. O Positivismo e sua influência no Brasil. *Revista Brasileira de Filosofia e História*, vol. 1, n° 1, jan-dez, 2012, pp. 55-59.

- SANTOS, J. A. *Escravidão, Fordismo e Toyotismo: a subordinação jurídica na perspectiva da experiência econômica e social brasileira*. In: XVI Congresso Nacional Conpedi - Belo Horizonte, 2007.
- SCHEIN, E. *A psicologia organizacional*. Lisboa: Clássica LCE Editora, 1968.
- SCHETTE, F. *O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes*. Tese de doutorado, PUC-Campinas, 2005.
- SEGALL, G. *John D. Rockefeller: Anointed With Oil*. Oxford University Press, 2001.
- SEMERARO, G. Intelectuais “orgânicos” em tempos de pós-modernidade. In: *Cad. Cedes*. Campinas, vol. 26, n. 70, p. 373-391, set./dez. 2006
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1999.
- SILVA, V. & FONSECA, G. A qualidade do clima organizacional como fator contributivo para a motivação e a satisfação no trabalho: um estudo de caso dos profissionais técnicos administrativos da fundação visconde de Cairu. *Revista Cairu*, 19 de Março, 2015. Disponível em: <http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/Artigo_Clima_Organizacional.pdf>. Acessado em 04/04/2015.
- SILVA Jr, N. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, vol. 6, nº. 1, 2001.
- SHINYAHIKI, R.. *Heróis de verdade: pessoas comuns que vivem sua essência*. São Paulo: Gente, 2005.
- SINGH, A. *The comprehensive history of psychology*. Delhi: Motilal Banarsidass publishers, 1991.
- SMITH, A. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- SOUZA, O. *História Geral*. São Paulo: Editora Ática, 1990.
- SPENCER, J. *Quem mexeu no meu queijo?* Record, Rio de Janeiro, RJ, 2002.
- STOGDILL, R. *Handbook of leadership*. Nova Iorque: MacMillan/ Free Press, 1974.
- TACCA, M. Relações Sociais na escola e desenvolvimento da subjetividade, in: Maluf, M. et al. *Aprendizagem: tramas do conhecimento, do saber e da subjetividade*, Petrópolis: Vozes, 2006.
- TAYLOR, F. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 2012.

THELIN, J.et. al. *Higher Education in the United States: historical development, system*. Disponível em: <<http://education.stateuniversity.com/pages/2044/Higher-Education-in-United-States.html>>. Acessado em 30/03/2016.

TIBURCIO, C. E. O perfil da nova liderança. In: *Jornal Folha de São Paulo*. Páginas F4 e F5. Edição de 7 de novembro de 2010.

TORO, F. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, v.11.nº1 e 2, 1992. pp.163-173.

TONELLI, M; LACOMBE, B; CALDAS, M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

_____. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Unesp, 2006.

URWICK, L. *The golden book of management*. London: Newman Neame, 1956.

VALLAS, S. Science, Capitalism, and the Rise of the ‘Knowledge Worker’: The Changing Structure of Knowledge Production in the United States. *Theory and Society*, vol. 30, nº4, julho de 2001, pp. 451-492.

VERSEY, L. *The emergence of the American University*. Chicago e Londres: The University Press, 1970.

VIDAL, F. *The sciences of the soul: the early modern origins of psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 2011.

VINCHUR, A; KOPPES, L. Early contributors to the science and practice of industrial psychology. In: KOPPES, L. (Org.), *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007, pp. 37-58.

VON MAYRHAUSER, R. Making intelligence functional: Walter Dill Scott and applied psychological testing in World War I. *Journal of the History of the behavioral sciences*, nº 25, 1989, pp. 60-72.

VROOM, V. *Work and motivation*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. São Paulo: Editora UnB, 2004.

WOOD, S. J. Toyotismo e/ou Japonização In: HIRATA, H. (org). *Sobre o “Modelo” Japonês: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho*. São Paulo: EDUSP, 1993.

ZANELLI, J. C. *Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação*. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicólogo Brasileiro. Práticas emergentes e desafios para a formação*. São Paulo: Ed. Casa do Psicólogo. 1994, p. 101- 194.

_____. *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.