



# POT

PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL  
E DO  
TRABALHO

GRADUAÇÃO  
6º PERÍODO



USP

## O Mundo do Trabalho e a Evolução Histórica da Psicologia Industrial e Organizacional

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Thais Zerbini  
Prof<sup>a</sup> Dra. Marina Gregghi Sticca

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto  
Universidade de São Paulo



## Objetivos Específicos

- ▶ **Descrever** a construção histórica do conceito de trabalho;
- ▶ **Identificar** as principais mudanças no mundo do trabalho;
- ▶ **Discutir** a evolução histórica em Psicologia Industrial, do Trabalho e das Organizações no Brasil e no mundo.



## Metodologia Adotada e Recursos de Apoio

- ▶ Aula expositiva + Textos indicados + Estudo dirigido 1
- ▶ Slides/ Datashow

### TEXTOS RECOMENDADOS

- Borges, L. O. & Yamamoto, O. H. (2014). O Mundo do Trabalho: Construção Histórica e Desafios Contemporâneos. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho – 2ª. Edição* (pp. 25 – 72). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Borges, L. O. e Álvaro, J. L. (2013). O Psicólogo e as Relações de trabalho. In Borges, L.; Mourão, L. (Org). *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia* (pp. 85-118). Porto Alegre: Editora Artmed.



# Estrutura da Aula



**O que é o Trabalho?**

**1ª.  
Revolução Industrial**

**2ª.  
Revolução Industrial**

**3ª.  
Revolução Industrial**

**Resumindo...  
Evolução Histórica da POT**

# O que é Trabalho?



- ▶ Objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados.
- ▶ Dois eixos de significado:
  - SACRIFÍCIO, ALGO ESGOTANTE, CARGA, FARDÃO. (Origem latina: TRIPALIUM- Tortura).
  - EMPENHO, ORGULHO, ESFORÇO PARA ATINGIR ALGO.
- ▶ Trabalho humano: intermediação da cultura; intencionalidade.
- ▶ Ação essencial para estabelecer a relação entre o homem e a natureza e entre a sociedade e a natureza.
- ▶ Trabalho x Emprego.

# O que é Trabalho?



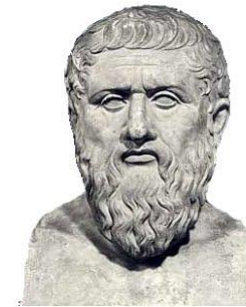
- ▶ Na condição originária **deriva** das necessidades naturais, como fome, sede, **mas...**
- ▶ **Realiza-se** na interação entre homens ou entre homens e a natureza.
- ▶ A forma de executar e de pensar o trabalho pode ser organizada nas seguintes dimensões:
  - **CONCRETA:** tecnologia, condições materiais/ ambientais.
  - **GERENCIAL:** planejamento e organização do trabalho.
  - **SOCIOECONÔMICA:** articulação com as estruturas sociais, econômicas e políticas em plano macro da sociedade.
  - **IDEOLÓGICA:** relações de poder na sociedade.
  - **SIMBÓLICA:** aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

## O que é Trabalho? Perspectiva Histórica.



### ► **Filosofia Clássica** - Platão e Aristóteles:

- Trabalho como algo degradante, inferior e desgastante – exaltação do ócio.
- O trabalho competia aos escravos: atividades braçais e manuais.
- Política não era considerada trabalho.



Platão



Aristóteles

### ► No **Império Romano, Grécia e Oriente**:

- Trabalho visto sob diferentes perspectivas: oposto do prazer e ligado ao sagrado.

# As Revoluções Industriais

## 1a. Revolução Industrial:

Inglaterra, sec. XVIII até últimas décadas sec. XIX

## 2a. Revolução Industrial:

Final sec. XIX até início anos 70 (sec. XX)

## 3a. Revolução Industrial:

A partir do final do sec. XX

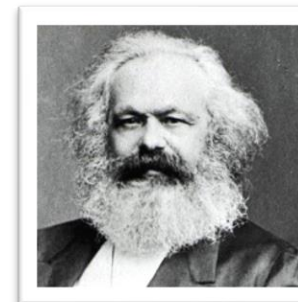


## 1ª Revolução Industrial:

### UMA VISÃO MARXISTA DO SURGIMENTO DO CAPITALISMO

#### Parâmetro de identificação:

- ▶ Envolve a substituição da energia animal e hidráulica pelo carvão e a máquina a vapor.
- ▶ A indústria têxtil e, depois, a siderúrgica são impulsionadoras das demais atividades econômicas produtivas.



KARL MARX



## Como o Capitalismo Influenciou a Maneira de Perceber o Trabalho

- ▶ **Visão Marxista:** o ponto de partida da produção capitalista – manufatura – envolve a “**cooperação**”:
  - 1- A ocupação pelo mesmo capital individual de um grande número de operários;
  - 2- A eliminação das diferenças individuais, passando o capitalista a lidar com o operário médio ou abstrato.

## Primeiras Consequências

### ▶ **Capitalista:**

- detém os meios de produção portanto, o produto é dele.

### ▶ **Trabalhador:**

- detém a força de trabalho;
- é a única mercadoria que possui.

▶ É diante deste contexto que se funda a noção de contrato de trabalho: **emprego assalariado.**

## A produtividade no campo teórico



- ▶ A **mais-valia** é a forma de lucrar com a força de trabalho.
- ▶ Resulta de um excedente quantitativo de trabalho na duração prolongada do processo de trabalho.
- ▶ O **aumento da produtividade** (mais-valia) era preocupação central de **Adam Smith**.
- ▶ Deveria ocorrer através da especialização do trabalhador em uma única tarefa.

Divisão do  
Trabalho

+

Introdução da  
Máquina

=

Ampliação da  
mais-valia

## Trabalho Produtivo x Improdutivo



- ▶ **Marx:** O trabalho é produtivo quando gera diretamente mais-valia, ou seja, quando valoriza o capital.
- ▶ Com a transformação do trabalho em mercadoria surgia uma concepção de instrumentalidade econômica do trabalho:
  - ▶ Valia tanto mais quanto era capaz de aumentar os rendimentos do capitalista.

## A ética protestante no trabalho



- ▶ Demanda de uma ideologia que valorizasse o trabalho em oposição ao ócio.
- ▶ **Weber:** mostra que o protestantismo veio resolver este problema.
- ▶ **Efeito da Reforma Protestante:** aumenta a ênfase moral e o prêmio religioso para o trabalho.
- ▶ **Glorificação do Trabalho:**
  - A ideologia do protestantismo defendia que o trabalho deveria ser exercido de forma **planejada, padronizada e disciplinada.**
  - **Consequência esperada:** abundância geral e sucesso individual.
- ▶ **Séc. XVIII:** exploração radical da classe trabalhadora.

## A exploração do sistema capitalista



- ▶ O modo de produção capitalista da **cooperação** exige um parcelamento progressivo do trabalho em suas operações.
- ▶ Contudo, não são apenas os trabalhos que são repartidos, mas o próprio indivíduo.

### Modelo Capitalista

Monotonia

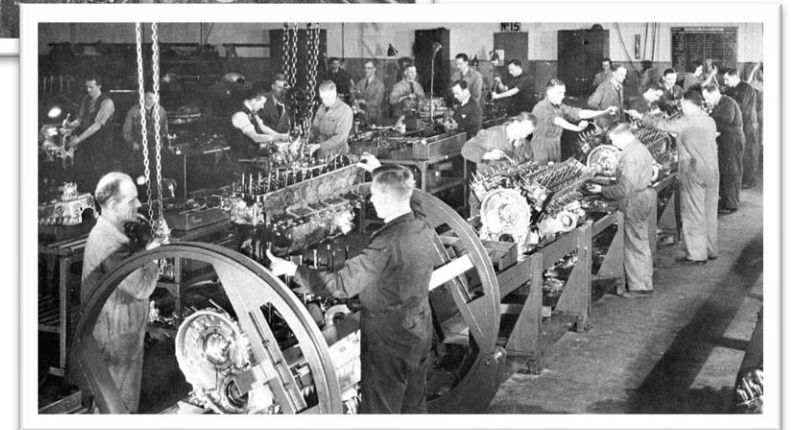
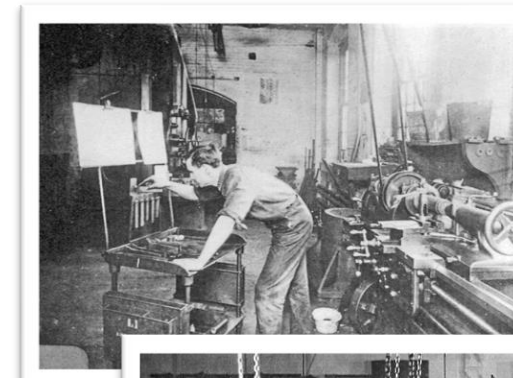
Excessiva simplificação

Eliminação da necessidade de qualificação

## A análise marxista

▶ O TRABALHO SOB O CAPITALISMO (e sua busca incessante de mais-valia) é:

- ALIENANTE
- EXPLORADOR
- HUMILHANTE
- MONÓTONO
- DISCRIMINANTE
- EMBRUTECEDOR
- SUBMISSO





## Como reagiram os trabalhadores (séc. XIX)

- ▶ O próprio sistema de cooperação do capitalismo dá início a:
  - conscientização dos trabalhadores (sindicatos – ver Borges & Álvaro, 2013);
  - resistência dentro da fábrica;
  - conflito entre capital e trabalho.



## A 2ª. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL:

### A EMERGÊNCIA DO TAYLORISMO-FORDISMO

#### ▶ **Parâmetro de identificação:**

- Espaço: Os Estados Unidos (não a Europa).
- Advento do motor, utilização do petróleo e da eletricidade.
- Promove a indústria petroquímica, as máquinas de automação rígida, novos meios de transporte, novas técnicas e meios de comunicação (telégrafo, rádio, telefone, cinema).
- **Gestão da Produção:** corresponde ao modelo **taylorista-fordista**.



## Princípios da Administração Científica



► **Contexto:** reação dos trabalhadores, concentração financeira e mudança tecnológica do início do século XX.

### ▪ Para Taylor:

- não havia relação entre lucro e exploração do trabalhador;
- o administrador seria um "ignorante";
- A redução dos custos da produção seria alcançada através da eliminação da "cera".

# Princípios da Administração Científica



► **Contexto:** reação dos trabalhadores, concentração financeira e mudança tecnológica do início do século XX.

## ▪ Para Taylor:

- não havia relação entre lucro e exploração do trabalhador;
- o administrador seria um “ignorante”;
- A redução dos custos da produção seria alcançada através da eliminação da “cera”.

*Extinção dos tempos mortos*

## Radicalização da Divisão do Trabalho



- ▶ **Taylor** propõe a substituição dos métodos tradicionais (experiência) pelos **científicos**.
  - Defende ainda:
    - a **decomposição máxima** de cada tarefa;
    - cronometragem de cada movimento operário.
  - O **trabalhador** deveria ser poupado de pensar para que pudesse repetir os movimentos ininterruptamente ganhando rapidez e exatidão.
  - O **administrador** deveria pensar e planejar.

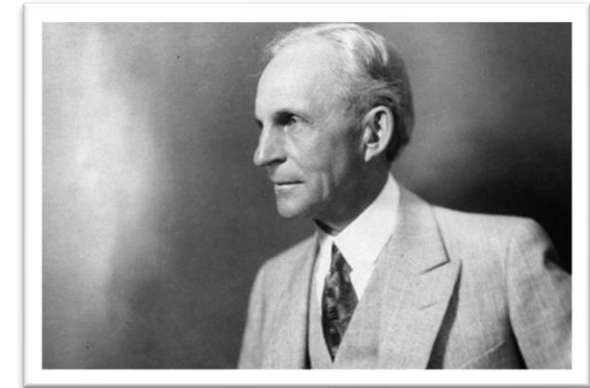
## A Falsa Visão Integrativa

- O Taylorismo acaba por intensificar o processo de exploração e alienação.
- ▶ **Taylor:** planejamento da execução das tarefas.
- ▶ **Fayol:** preocupação com as funções de *gerenciamento*.
- Tanto o trabalho quanto o trabalhador passaram a ser tratados como um entre outros fatores de produção.

## O Movimento de Henry Ford

- ▶ Introdução da **esteira rolante** na indústria automobilística, implicando em intensa mecanização.
- ▶ Coerente com os princípios tayloristas.

**Inovações** → **Tecnológicas** – mecanização  
→ **Econômicas** – produção em massa



HENRY FORD

- ▶ Criação de departamento social que investigava a vida pessoal do trabalhador, na tentativa de sanar problemas organizacionais.
- ▶ **Consequências:** fortalecimento do capitalismo e aumento da rejeição por parte do trabalhador.

## As ideias Keynesianas

- ▶ **Keynes** considera o capitalismo não-regulado incompatível com a manutenção do pleno emprego.
- ▶ Propõe um equilíbrio baseado na Proteção Social e distribuição de ganhos de produtividade.

### Ciclo progressista





## O Modelo de Estado do Bem-Estar (décadas 40 e 50 do século XX)

- ▶ Modelo de desenvolvimento apoiado no tripé:
  - Organização do trabalho **taylorista-fordista**.
  - Regime de **acumulação** baseado no ciclo progressista.
  - **Regulação de conflitos** com institucionalização do trabalho (imposição de limites, definição de direitos sindicais e de greve, distribuição de ganhos por produtividade).

Propicia estreitamento entre consumo e produtividade  
(busca de felicidade via: consumo e redução da centralidade do trabalho).

## Questões para a Psicologia e a Administração



- ▶ Como **liderar** e como **motivar**?
- ▶ Como combater a **rotatividade**?
- ▶ Como preparar **gerentes**?
- ▶ Como tornar as **comunicações internas** da organização mais eficientes?
- ▶ Como **atrair** pessoal para a empresa?
- ▶ Como **selecionar** tendo em vista um emprego de longo prazo?
- ▶ Quais as **condições ideais** de trabalho?



## A 3ª. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL:

### A CRISE DO PARADIGMA TAYLORISTA-FORDISTA: emergência de um paradigma flexível?



#### ► **Parâmetro de identificação:**

- Rompe o paradigma anterior: uso da energia atômica, progresso científico e técnico nos campos da química e biologia e crescimento da tecnologia da informação (TI).
- TI: interação entre microeletrônica, informatização e telecomunicação.
- Máquinas de controle numérico, computadores, robôs, redes locais, telefonia automática, fibra ótica, fax, telefonia celular, internet.
- **Gestão da produção:** busca de modelos mais flexíveis.

## Esgotamento do Modelo Taylorista-Fordista (anos 60 e 70 do século XX)



- Financiamento do capital e da força de trabalho, pelo setor público, se esgota.
- **Déficit comercial** nos EUA e na Europa.
- **Gigantismo das empresas e perda de flexibilidade** para acompanhar mudanças externas.
- **Perda da produtividade** em decorrência da **resistência** organizada dos trabalhadores.
- Crescente processo de internacionalização da economia, **reduzindo hegemonia dos EUA** e eficácia das economias nacionais.

O que é Trabalho?

1ª  
Revolução Industrial

2ª  
Revolução Industrial

3ª  
Revolução Industrial

Resumindo...  
Evolução Histórica

# Globalização



O que é Trabalho?

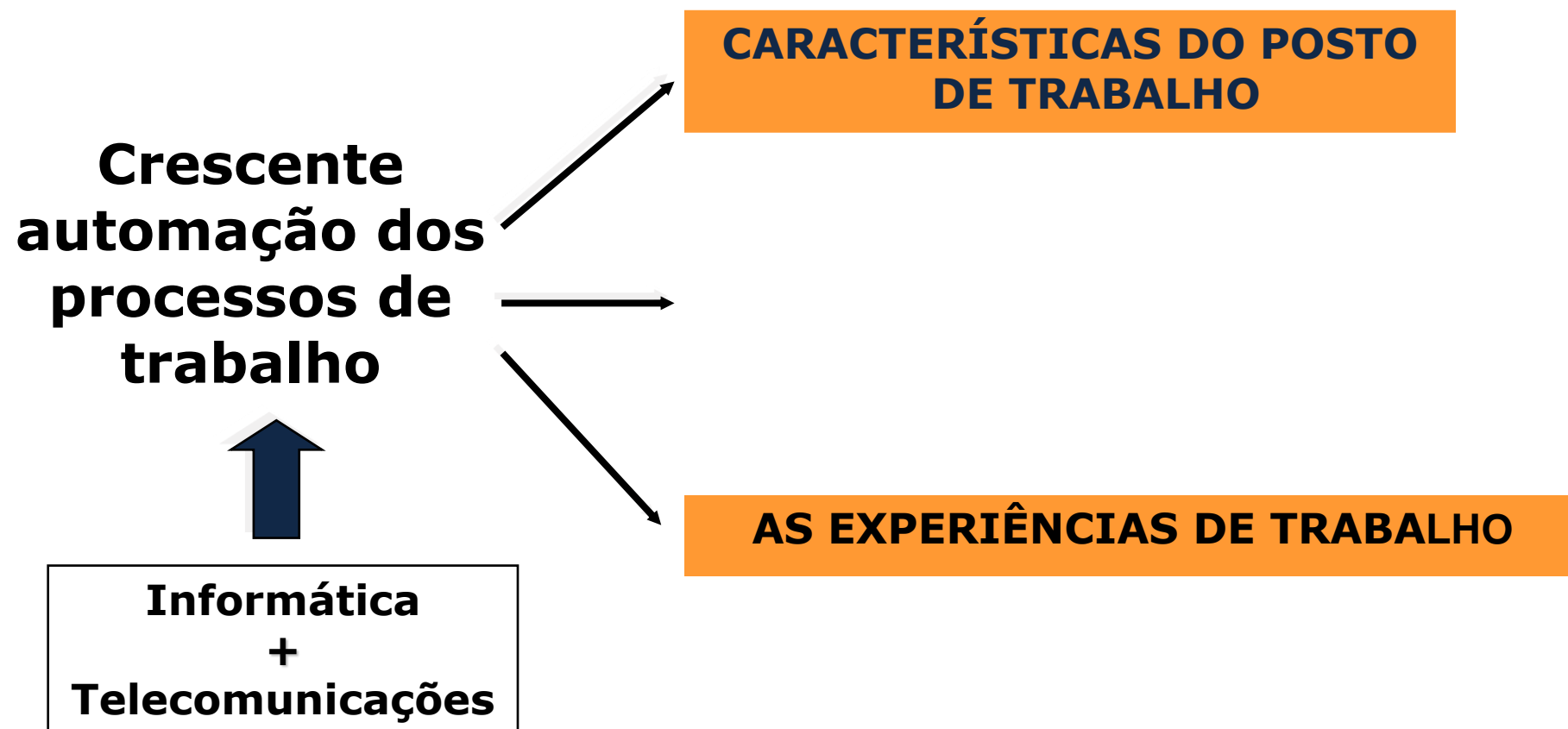
1ª  
Revolução Industrial

2ª  
Revolução Industrial

3ª  
Revolução Industrial

Resumindo...  
Evolução Histórica

## CENÁRIO EMERGENTE



O que é Trabalho?

1<sup>a</sup>  
Revolução Industrial

2<sup>a</sup>  
Revolução Industrial

3<sup>a</sup>  
Revolução Industrial

Resumindo...  
Evolução Histórica

## Novas Tecnologia: duas grandes questões



**IMPACTOS SOBRE  
O EMPREGO**

**É o fim do emprego?**

**IMPACTOS SOBRE  
A QUALIFICAÇÃO**

**O trabalho necessita de  
Pessoas mais  
Qualificadas?**

## O Trabalho e a Tecnologia



- Com a adoção de novas tecnologias, o trabalho vai se tornando uma tarefa de controle e supervisão.
- **Gestão Participativa** e os **Programas de Qualidade**:
  - ▶ Flexibilização da produção e dos novos padrões de busca por produtividade.
- Para uns, significa o fim dos trabalhos pesados e repetitivos.
- Para outros, significa maior degradação e perda do emprego.





## Hoje: Terceira Revolução Industrial



- ▶ **Crescimento econômico mais lento**, com quebra da certeza no futuro e no progresso
- ▶ **Desemprego estrutural** e dissociação entre crescimento econômico e de oferta de emprego
- ▶ Aumenta percepção de **instabilidade** do emprego
- ▶ Intensificação das **desigualdades sociais**
- ▶ Redução das incompatibilidades entre instrução formal e requisitos de postos de trabalho
- ▶ Maior visibilidade da **diferença** entre emprego e trabalho
- ▶ Aumento da exploração (crescimento da mais-valia)

## A Psicologia: questões postas



- ▶ Qual o significado do trabalho? O que esperam dele? Que resultados desejam?
- ▶ A relação com o trabalho tem afetado a **família**? Qual a centralidade do trabalho na vida das pessoas?
- ▶ Como as pessoas vivenciam o desemprego? Quais as suas consequências para a **saúde mental**? Elas variam por categorias ocupacionais? Existem doenças mentais associadas ao trabalho?
- ▶ O que fazer neste quadro? **Ações preventivas são possíveis?**

## Evolução Histórica

### ▶ Aparecimento da POT:

- Crescente industrialização no **fim do século XIX e início do século XX**.
- **Psicólogos experimentais** pioneiros na área.
- **Avaliação e seleção** de empregados para indústrias e exército.
- **Aspectos psicofisiológicos** associados à fadiga e cargas de trabalho.
- Frederick **Taylor** – notável influência sobre o campo da POT.
- Frank e Lillian **Gilbreth** – estudos do tempo e movimento.

## Departamento de pessoal (1890 – 1920)



**MÃO-DE OBRA ABUNDANTE**

**CRESCIMENTO INDUSTRIAL**

**BUSCA POR  
PADRÕES**

**OBJETIVOS  
ORGANIZACIONAIS**

**ADM CIENTÍFICA  
TEORIA CLÁSSICA**

MODELO DE GESTÃO  
DE CONTROLE DAS  
AÇÕES HUMANAS

**FOCO**

**CONTRA-PRODUÇÃO**

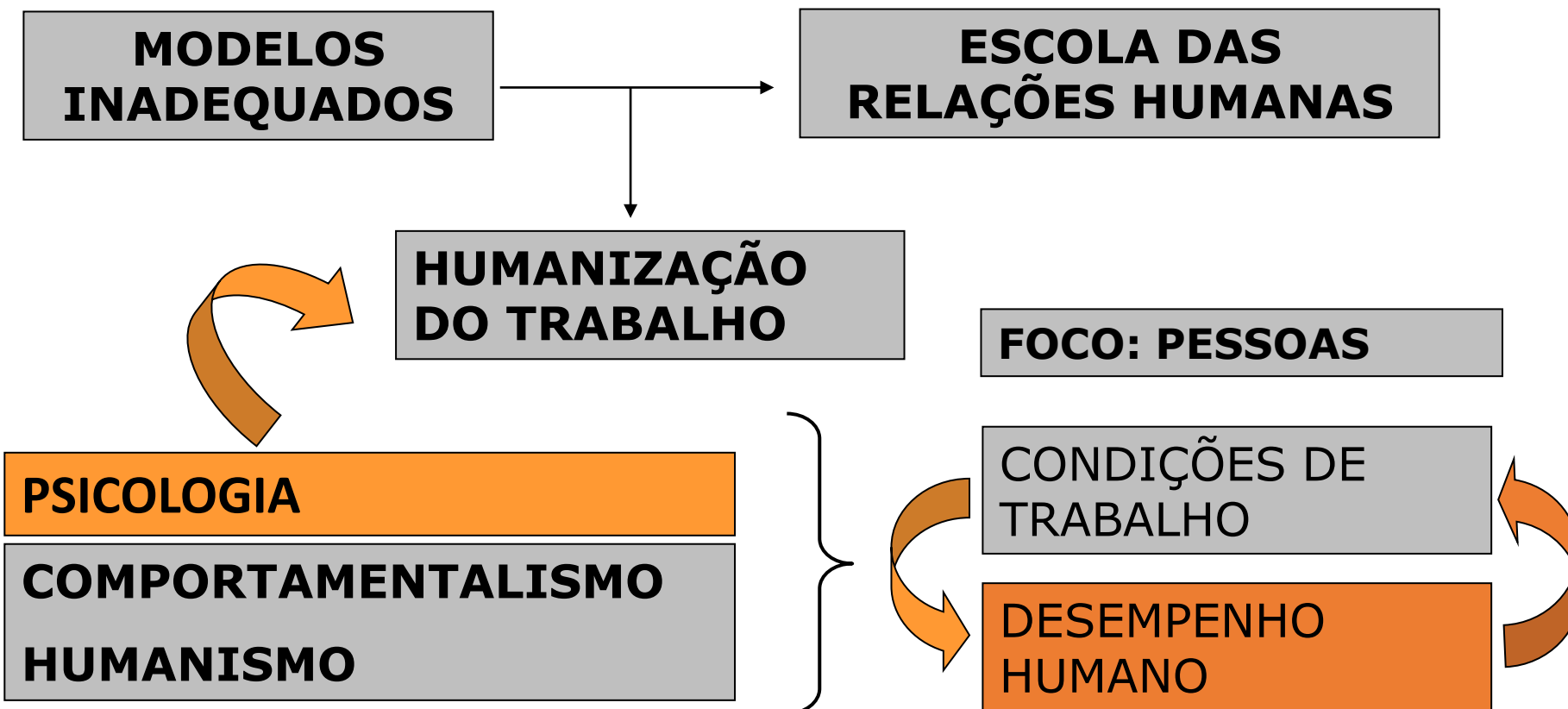
INADEQUAÇÃO DOS  
MODELOS DE GESTÃO

## Departamento de pessoal - Continuação



- ▶ **Controle, coerção, supervisão, reforço e punição** eram as estratégias de gestão dos recursos humanos.
- ▶ Com os **altos índices de contra produtividade** decorrentes do modelo em questão, surge a necessidade de adoção de modelos mais humanistas.
- ▶ O **âmbito de atuação dos psicólogos**, portanto, foi **ampliado** para outras atividades, como o treinamento dos empregados e a análise do ambiente que afetam o trabalho.

## Relações Humanas (1920 – 1960)

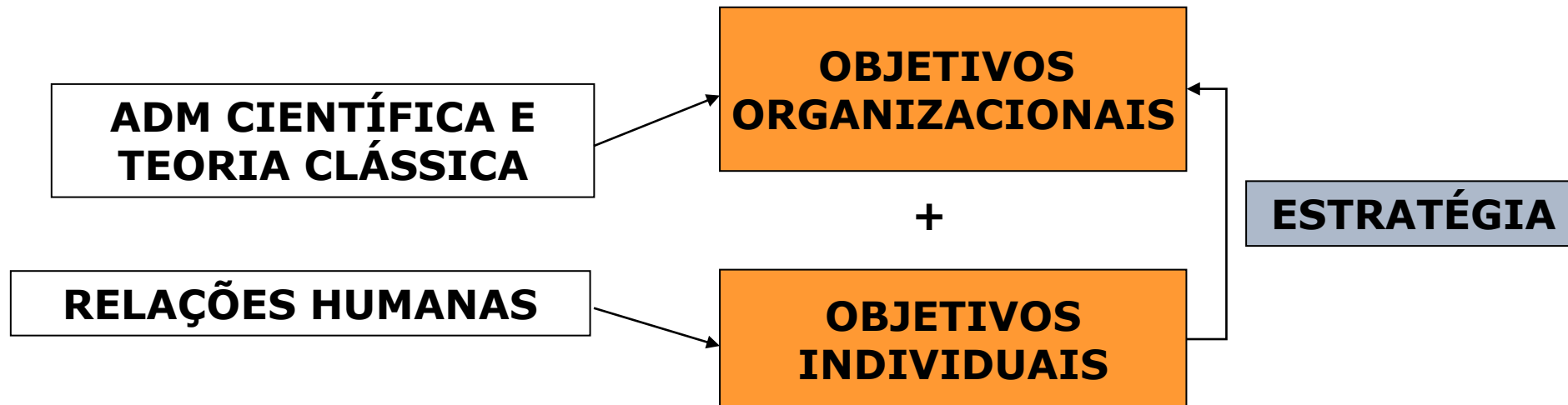


## Relações Humanas - Continuação

- ▶ Estudos de **Elton Mayo** acerca da influência das **condições de trabalho sobre a produtividade.**
- ▶ **Teorias motivacionais** mais conhecidas e adotadas atualmente.
- ▶ Atividades dos psicólogos se dirigem para os **incentivos não financeiros**, como liderança e supervisão, relações interpessoais, atitudes, moral no trabalho.
- ▶ O **reconhecimento segmentado** das necessidades individuais leva as organizações a terem dificuldades de alcançarem seus objetivos.



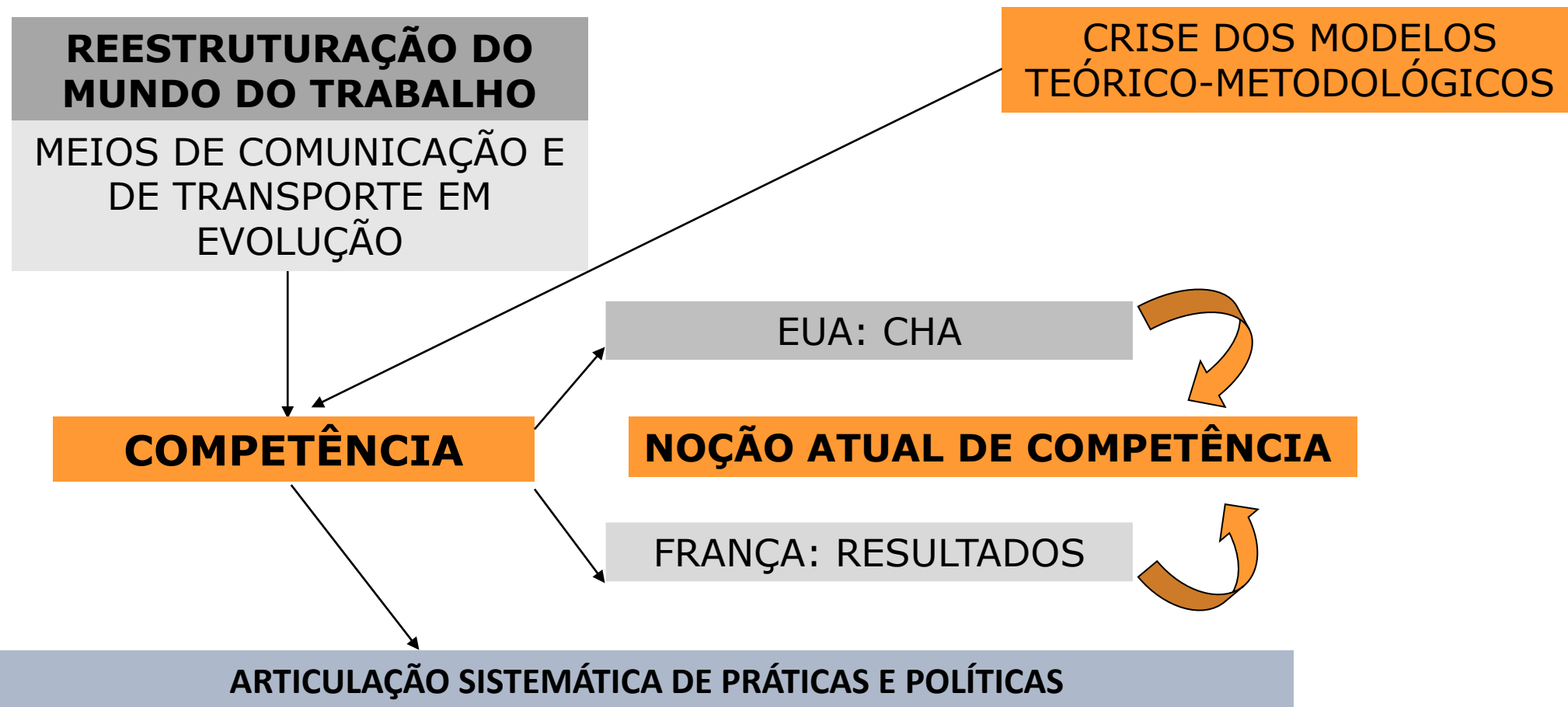
## RH Estratégico (1970 – 1980)



- Reconhecido então o valor do **capital humano** como elemento de **diferenciação organizacional**, somente restava a adoção de um modelo de gestão de pessoas que permitisse o estabelecimento de **práticas e políticas integradas, sistemáticas e efetivas**.



## Gestão por Competência (1980 - Atualidade)



## Evolução no Brasil

### ▶ Até 1930 – Total desestruturação

- Controle e exploração das relações de trabalho
- Inexistência de amparo legal
- Ambiente propício para a falta de sistemática de tomada de decisões em gestão de pessoas
- **Psicologia aplicada ao trabalho** surge no cenário brasileiro
- Léon Walther e Henri Piéron - **exames psicotécnicos - seleção**

### ▶ De 1930 até 1945 – Adoção de modelos e estratégias empíricas de gestão de pessoas

- **Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT)**
- Primeiras legislações trabalhistas
- Fortalecimento das industriais no país
- Efetivação de uma gestão de pessoas em consonância com as exigências legais

## Evolução no Brasil - Continuação



- ▶ **De 1945 a 1964 – Disseminação dos modelos de gestão de pessoas baseados na administração científica**
  - Redemocratização do Estado
  - Muitas indústrias internacionais foram atraídas ao Brasil
  - **Reconhecimento legal da profissão**
  - Criação de outras instituições com as quais a Psicologia conviveu
- ▶ **De 1964 até 1980 – Fortalecimento dos modelos de gestão de pessoas baseados na administração científica**
  - Período de grande expansão econômica

## Evolução no Brasil - Continuação



- ▶ **De 1980 até 1990 – Início do debate da gestão estratégica de pessoas**
  - **Conselho Federal de Psicologia** descreve a atuação do psicólogo no Brasil
  - Forte **viés tecnicista**, modelos e pacotes para a solução de problemas
  - Atividades de recrutamento e seleção
  - **Trabalho fragmentado**, não possuem visão da totalidade
- ▶ **De 1990 em diante – Adoção de modelos estratégicos de gestão de pessoas**
  - Momento de grande crise e de reestruturação econômica, em que as empresas são forçadas a voltaram-se para o mercado externo,
  - Primeiro número da **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)** – primeiro periódico da área no País.

## Outra vez, os objetivos da aula...

O aluno deve ser capaz de:

- ▶ **Descrever** a construção histórica do conceito de trabalho;
- ▶ **Identificar** as principais mudanças no mundo do trabalho;
- ▶ **Discutir** a evolução histórica em Psicologia Industrial, do Trabalho e das Organizações no Brasil e no mundo.



# POT

PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL  
E DO  
TRABALHO

GRADUAÇÃO  
6º PERÍODO



USP

## OBRIGADA

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Thais Zerbini  
Prof<sup>a</sup> Dra. Marina Greggi Sticca

Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto  
Universidade de São Paulo