

## Gestão de pessoas: tendências e desafios na nova missão do RH de hoje

### People Management: tendencies and challenges to the current human resource mission

Bruno Stramandinoli Moreno\*

\* Psicólogo. Mestrando em Ciências do Movimento, Universidade Estadual Paulista (UNESP). Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Universidade Estadual de Londrina (UEL).  
e-mail: <bstm@sercomtel.com.br>

#### Resumo

Baseando-se na importância dos recursos humanos para as empresas e na motivação como pressuposto para alcançar resultados, desenvolve-se a presente discussão sobre a inserção do novo papel dos Recursos Humanos, mobilizados na organização; bem como sua importância como agente de mudanças frente aos conflitos da própria organização. O estudo fundamenta-se numa revisão teórica sobre a aplicação do RH tanto em nível estratégico como em nível operacional, apresentando-se como um dos responsáveis pela adaptação de uma organização frente aos reflexos e impactos decorrentes dos grandes vetores de mudança que são ainda mais presentes e notáveis, nos dias atuais.

**Palavras-chave:** recursos humanos, globalização, organização.

#### Abstract

*Based on the importance of human resources to the companies and the motivation as a way to achieve results, a discussion about the new role human resources have played in an organization, as well as their importance as agent of changing conflicts is proposed in this paper. The theoretical framework concerns the application of human resources at both strategic and operational levels. This is presented as one of the aspects responsible for the organization adaptation facing the reflection and impact caused by the great agents of changes that are still present and notable currently.*

**Key words:** human resources, globalization, organization.

## 1 Introdução

Antes de entendermos qual a missão do RH hoje, é necessária a compreensão de como se configuram Trabalho e Emprego na Era do Conhecimento. Se observarmos a evolução em países como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, França, conseguimos ver, segundo Castells (1999), novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial (novos paradigmas):

- inovações organizacionais e tecnológicas;
- descentralização;
- abertura ao mercado internacional;
- organização da produção → fábrica flexível;
- mobilidade → trabalhador temporário (variação de emprego e de tempo de trabalho em função da conjuntura);
- reprofissionalização da mão-de-obra.

De um modo geral, as empresas vivem hoje sob a imposição do imperativo tecnológico, que determina a estrutura e o comportamento da empresa em função de sua tecnologia.

A economia da nova Era do Conhecimento estabelece por premissa as novas fontes de riqueza que são a informação, o conhecimento e a comunicação e não mais os recursos naturais ou o trabalho físico. Essa nova Era está surgindo em meio a uma grande

revolução, fruto de forças poderosas e incontroláveis, as forças da globalização (BITTENCOURT, 2000).

O momento, mais do que nunca, é de inovação e espírito empreendedor. Para o futuro, as previsões são de um mundo do trabalho cada vez mais participativo e integrado, além de profundas mudanças estruturais hoje ainda incertas, porém bastante questionadas.

“A tendência à expansão é inerente à natureza da empresa [...] especialmente privilegiada sob o impacto da automação” (MOTTA, 1990, p. 108). Observa-se aqui uma significativa mudança comportamental. Por outro lado, é bem provável que o trabalhador do futuro seja considerado cada vez mais um *expert*, em função da necessidade do seu envolvimento nos vários segmentos em que terá de atuar para atender os objetivos estipulados.

A transformação desta realidade histórico-social ocorre a partir do embate resultante da articulação do indivíduo com a realidade concreta da organização, através das relações interpessoais. Ao perceber este processo, o psicólogo acaba por anular os mecanismos sociais de exclusão à medida que não cristaliza aqueles que se diferenciam e se afastam dos parâmetros da norma estabelecida, contribuindo, com sua prática, para a transformação social e não para uma legitimação das desigualdades em favor de uma ordem social injusta e muitas vezes perversa.

Portanto, não é bastante apenas ter uma competência técnica. Faz-se necessário sobressair deste obstáculo, além mesmo do nível estratégico. O psicólogo, ao se colocar como profissional inserido em uma organização, se apresenta como aquele que melhor estaria preparado para auxiliar nos processos de mudança cultural e de reestruturação organizacional.

O trabalho, enquanto categoria fundamental de organização da dinâmica social, construiu a necessidade concreta da instituição do ser social. Através dele, inferimos as dimensões nas quais tem se constituído o caráter político da consciência de si mesmo na sociedade.

Desconsiderar a transformação que vem ocorrendo com o trabalho seria um equívoco grave, visto que é a partir deste fato que se tem condições de entender o que são as organizações, como elas se apresentam.

A abertura de mercado trouxe, atrelada, um aumento significativo de concorrentes que, ao lado da disseminação da tecnologia da informação e das redes, contribuiu para a destruição de parcela significativa do emprego, tal como o conhecemos na Era Industrial.

Não se trata mais apenas de máquinas que fazem o trabalho de dezenas, centenas de homens; trata-se do intangível – um software, por exemplo – gerando produtos e serviços que podem não ter realidade física, mas que certamente representam a mais refinada “*matéria prima*” do séc. XXI: a informação que gera o conhecimento que produz inovação que se traduz em competitividade.

As mudanças sociais operadas durante os últimos dois séculos de industrialização permanecem pautando as discussões atuais acerca dos fatores intervenientes à formação profissional dos trabalhadores, em razão dos impasses gerados entre as competências e habilidades requeridas pela modernização do processo produtivo e a qualidade da formação profissional do indivíduo.

O imperativo moderno da inovação nos processos produtivos e do aumento da capacitação técnica dos trabalhadores encontra limites conjunturais claros entre a realidade mercadológica e a possibilidade de realização profissional das pessoas. Um descompasso que acentua a insatisfatoriedade dos trabalhadores nos programas de formação profissional, gerados ou promovidos pelas organizações; ainda que não se discuta sobre seus vieses ideológicos, demonstram estratégias pouco coerentes para lidar com a dimensão da formação humana.

A esse construir e reconstruir chamemos *mudança*. Onde esta é a coisa mais certa: num mundo onde se observa uma grande instabilidade nas relações empresariais, isso se faz notório numa era de transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes, envolvendo todos os campos do conhecimento humano.

Essa mudança envolve então principalmente âmbitos mais profundos dentro de uma organização: mentalidades e comportamentos daqueles que formam essa organização, visto que são eles que indiretamente tem de se adaptar às profundas alterações pelas quais passam neste novo raio de era.

Segundo Chanlat (1992), o ser humano é uno, enquanto

espécie, e genérico, enquanto pessoa. É através de seus atos que ele constrói a realidade social. É um ser de pulsão e de relação, pois é pela relação com a outra pessoa que se constrói. Assim, o ser humano é um ser biológico, psicológico e social, e cada parte contribui a seu modo à edificação do individual.

## 2 A Missão do RH hoje: Desafios e Tendências

É interessante sublinhar que as mudanças estruturais e a lógica do mercado, num contexto organizacional inteiramente inédito, passaram a exigir do RH um enfoque mais centrado na subjetividade humana. Isto implica redescobrir a gestão de pessoas voltada para os fatores intangíveis característicos do ser humano: a *emoção*, os *sentimentos*, o *prazer*, a *satisfação*, os *sonhos*, a *criatividade* e a *intuição*. Como se sabe, a geração dos saberes tem a sua origem em alguns desses componentes da interioridade humana, que se tornaram atributos pessoais valorizados, impensáveis até recentemente, no cotidiano corporativo.

Há outros elementos de diferenciação nesse quadro complexo de mutações na sociedade pós-industrial (HELOANI, 1996b). Não se trata tão somente de tecer uma leitura em termos de impacto. Faz-se necessário, também, considerar a diversidade de resultados que a aplicação das novas tecnologias vem produzindo em cada ramo ou setor de negócio, inclusive nas organizações. Quanto a isso, uma análise menos criteriosa trará à tona que, enquanto num segmento acontecem alterações qualitativas (eletrônica, informática), exigindo maior qualificação profissional, no oposto da mesma moeda (serviços, metalurgia), observa-se um alto grau de desqualificação por parte do trabalhador. A esta aparente contradição, temos a utilização, de uma maneira muito generalizada: o trabalho *informal*, *temporário* e *precário*, nos mais diversos tipos de negócio, dando um caráter ainda mais problemático, fragmentado e heterogêneo ao processo das relações sociais intrínsecas à natureza do trabalho contemporâneo.

Não se pode ignorar o fato de que, apesar das vantagens e facilidades da vida moderna, os efeitos do avanço tecnológico, no que tange os Recursos Humanos, vêm subvertendo paradigmas sociais e econômicos. Isto se clarifica no fato de vermos a introdução das novas tecnologias da informação e da comunicação, na esfera do trabalho organizado, gerar insegurança na manutenção de direitos adquiridos, perdas de privilégios conquistados, alteração nas hierarquias de poder e incertezas na previsibilidade das carreiras profissionais. Ainda mais: diante da forte volatilidade e acirramento da competição do mercado, pesquisas aplicadas em soluções eletrônicas criativas têm como pano de fundo a substituição das forças e faculdades humanas. Bem próximo a isso, paradoxal e ironicamente – a despeito da conjuntura adversa para aquele que depende do trabalho assalariado – a geração do conhecimento é privilégio exclusivo do ser humano.

No plano do aumento da importância do RH nas empresas, podemos identificar como fatores principais a maior *mobilidade no trabalho* e as *novas tecnologias*.

Devido à escassez de talentos no mercado de trabalho, o sucesso empresarial se assenta cada vez mais no recrutamento, na formação e na retenção dos melhores profissionais. Por sua vez, a constante mudança tecnológica origina uma contínua alteração dos processos de negócio e respectivos conhecimentos especializados.

O contexto atual da Sociedade Informação (BITTENCOURT, 2000) configura-se como um painel delineado e marcado por aceleradas, complexas e significativas mudanças em todas as dimensões do ambiente humano – social, econômico, cultural, político, religioso – entre outras. As macro-mudanças, neste ambiente, pontuadas por rupturas e turbulências de velocidade antes nunca vistas, têm provocado impactos profundos na sociedade como um todo e, por conseguinte, na gestão das empresas. Os reflexos e impactos decorrentes dos grandes vetores de mudança são ainda mais presentes e notáveis, e entre os quais podemos destacar abaixo.

## 2.1 Globalização & Competição

Aquilo que um dia foi apreendida como a tendência do final do século XX, para os Recursos Humanos, hoje está consolidada como um processo inexorável de globalização da economia, negócios e mercados, capitais e investimentos, produtos e serviços, informação, profissionais e talentos, enfim, constituindo um ambiente de extrema e acirrada competição que se dá numa arena de escala e amplitude globais. Este modelo de competição global impõe regras próprias como a transformação de alguns tipos de produtos e serviços em *commodities* e com preços globais, atuação e capacidades em nível mundial, agilidade no atendimento ao cliente e inovação tecnológica. O desafio competitivo que a globalização coloca é o de criar capacidades organizacionais globais como a de movimentar talentos, idéias e informação no mundo todo, gerando produtos e serviços competitivos, bem como considerando a diversidade e a especificidade local, o que demanda competências como flexibilidade e agilidade na atuação das empresas.

## 2.2 Novas demandas do cliente

As pessoas hoje são muito mais exigentes tanto em termos de diversificação quanto em produtos e serviços, qualidade e preço; estando mais consciente de seus direitos, prerrogativas e poder de compra e cobrança no *status quo* de consumidores, elas passam a ser um dos principais focos das organizações de alta performance e com visão estratégica.

## 2.3 Tecnologia e inovação

Mediante os avanços e a velocidade das avassaladoras inovações tecnológicas, os ciclos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos tornam-se mais restritos a cada dia. O impulsionar de novas tecnologias aceleram os vetores de mudança ambiental, nos âmbitos do próprio desenvolvimento do ser humano. A tecnologia é a mola propulsora das grandes transformações da sociedade, rompendo paradigmas das ciências e do conhecimento

humano e, assim, alavancando o progresso e a evolução humana. Com o advento de novas tecnologias, a execução do trabalho está sendo transformada: trabalho em casa, em lugares dispersos, no trânsito, com o cliente ou em outro lugar, mas sempre em *link* à empresa por meio da telecomunicação.

## 2.4 Conhecimento & Capital Intelectual

O conhecimento ou capital intelectual emerge, no raiar deste milênio, e é apontado como o ativo mais valioso de uma organização, forçando muitas empresas a competir e a se diferenciar no mercado por meio de valores agregados a seu conhecimento que repousam nos sistemas de informação da organização ou nos seus próprios funcionários.

## 2.5 Emprego e relações de trabalho

Uma discussão ferrenha e atual é a própria definição daquilo que se define como emprego, em razão da emergência de novos modelos e estruturas de organização (redes de empresas, empresas virtuais, terceirização, condomínios de empresas, etc). Aliado a isso, comina o aumento do desemprego em nível mundial (exclusão crescente de pessoas por questões tecnológicas e educacionais), o que tem levado ao aumento de atividades consideradas como trabalho (sem vínculos empregatícios), acarretando um acréscimo no número de trabalhadores autônomos (prestadores de serviço, trabalho temporário, subcontratados e indivíduos que *abrem seu negócio próprio*). Isso nos aponta um quadro emergente de mudanças de proporções semelhantes nas relações de trabalho em si, uma vez que estes profissionais, autônomos, não desfrutam de prerrogativas e proteções do direito trabalhista.

## 2.6 Reestruturação Industrial & Tecnologia de Gestão Organizacional

Para fazer frente aos elementos de mudança no ambiente, as empresas buscam caminhos e maneiras de se estruturar e de se tornarem mais competitivas, o que, por extensão, implica, muitas vezes, a adoção de reestruturações em suas organizações e implementação de ferramentas e tecnologias de gestão tais como programas de redução e enxugamento de estrutura e níveis hierárquicos (*downsizing* e reengenharia), Gestão da Qualidade Total, *Lean Enterprise*, *Learning Organization*, Gestão por Competências, entre outros (BATEMAN; SNEL, 1998).

## 3 Mudanças à Vista: Implicações Estratégicas

Toda esta *mise en scène* global, advinda de severas e súbitas transformações no ambiente externo e interno das corporações, tem causado profundo impacto no ambiente empresarial, constituindo um conjunto de elementos de pressão que as impele em uma busca por alternativas e novas oportunidades de negócios e, assim, exigindo, entre outras coisas, um extremo (se não, pleno) exercício de criatividade, inovação, rapidez na tomada de decisão e da maximização de seus serviços e competências. Esta dinâmica competitiva

obriga cada vez mais os recursos humanos a ser um fator diferencial de competição e de sucesso no mercado, na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços, que na sua essência tem origem e fundamento nas pessoas.

A partir do paradigma trazido por este modelo de Gestão de Recursos Humanos Emergente, percebemos, no dia-a-dia das empresas, que alguns efeitos começam a se tornar concretos. O desafio da Gestão de Recursos Humanos tem como parâmetros a obtenção do consenso de valores e significados consensuais, bem como a rede das relações de reciprocidade, em que a competência, a integração e a contribuição efetiva tornam-se os critérios para a remuneração. Uma outra característica, obviamente preponderante, é a livre comunicação, haja vista o acesso à informação e a oportunidades de participação que se mostram ferramentas imprescindíveis para a operacionalidade deste tipo de gestão. Pelo fato da hierarquia se dar pelo autocontrole e pela negociação no controle do desempenho, os conflitos acabam sendo solucionados pela facilitação.

Nesta mesma linha, aos olhos de Ulrich (2000) e Malvezzi (2002), ser estratégico implica que o RH deve prover à organização uma vantagem competitiva através de pessoas e processos organizacionais, assumindo, com isso, um valor *estratégico*. Isso, por sua vez, implica um RH hábil o bastante para ter e manter uma conversação estratégica significativa e relacionada ao cliente, tanto interno quanto externo, de uma perspectiva de negócios (e não somente de uma perspectiva de RH), tornando seus executores (os gestores de RH) da mesma maneira hábeis no estabelecimento de parcerias internas para entregar valores a suas parcerias externas quando:

- integra e assimila informações sobre o negócio;
- antevê as implicações das informações de negócios e os seus impactos nas pessoas;
- fórmula e gera soluções organizacionais e de pessoas que aumentem as probabilidades de o negócio implementar seus objetivos estratégicos e alcançar as necessidades dos clientes.

O modelo de estrutura de RH, alinhado por Ulrich (2000), propõe que os profissionais de RH tenham três papéis primários, quais sejam:

1. *Parceiros Estratégicos*: papel de resposta efetiva para o cliente interno local.
2. *Donos de Processos*: papel de eficiência e efetividade na companhia de forma abrangente, por meio do gerenciamento dos processos de RH.
3. *Conselheiro de Estratégias de RH*: inclui os papéis de parceiro estratégico e dono de processos. Tem como objetivo balancear as necessidades de resposta ao cliente interno local com as de eficiência e efetividade.

Weiss (1992) sintetiza os trabalhos e funções de RH em um diagrama triangular que indica o valor da contribuição de RH para o negócio, alocado em três pilares:

- *Processos-Chave de Pessoas*;
- *Processos de Adição de Valor à Organização*;
- *Processos de Transformação do Negócio*.

Os *processos-chave de pessoas* são aqueles

encontrados tipicamente em muitas organizações de RH e consistem em papéis de serviços relacionados ao ciclo de vida do funcionário na organização, desde admissão, desenvolvimento, relações com o empregado, remuneração até à demissão (WEISS, 1992). Todas estas funções são importantes e necessárias para o "ciclo de vida organizacional" das pessoas. Entretanto, elas não são suficientes para adicionar valor ao direcionamento estratégico da empresa para o cliente externo.

Assim, Malvezzi (2002) aponta que, para gerar e adicionar valor às estratégias da organização, os processos de RH devem incluir ações como:

- Capacitar as pessoas e a organização através do desdobramento e utilização dos sistemas de tecnologia;
- Criar um ambiente de aprendizado que reflita os maiores direcionadores e preocupações da alta administração da empresa;
- Prover competência em aconselhamento e serviços de consultoria organizacional para os gerentes de linha. RH deve ajudar os gerentes de linha a entregar mais valor para os clientes externos.

O autor ainda defende que os profissionais de RH devem desenvolver parcerias com os executivos seniores para estabelecer e alcançar os objetivos estratégicos e planejar as estratégias organizacionais e de pessoas antes dos problemas se levantarem. Com este processo, RH reduz os riscos estratégicos de uma cultura inflexível e rígida, iniciativas não alinhadas à estratégia, inabilidade de implementação da estratégia e falta de conhecimento sobre o melhor investimento e retorno sobre capital humano. Confirma-se, então, assim como Ulrich (2000), que os profissionais de RH devem ser parceiros estratégicos para alavancar e entregar transformação do negócio da seguinte forma:

- Parceiros estratégicos participando ativamente da formulação das estratégias;
- Parceiros estratégicos desenvolvendo e consolidando relacionamentos para assegurar o comprometimento dos executivos nos processos de transformação do negócio;
- Parceiros estratégicos tendo acesso direto e relações estreitas com os membros da equipe executiva. A comunicação e a informação de nível estratégico em tempo real é fundamental para o sucesso de processos de transformação do negócio.

Como parceiros estratégicos, ou seja, facilitadores, os gestores na área de RH precisam estar totalmente integrados com as estratégias da empresa, considerando empresa e o cliente externo na direção de suas estratégias e operações, concentrando o foco de suas entregas de valor, tendo como objetivo principal o cliente externo assim como os executivos e a organização como um todo. Assim, o RH passa de uma condição de suporte a de elemento estratégico para o sucesso do negócio e parte integrante da equipe diretiva da empresa.

Sob esta perspectiva, o rol de autores (DUTRA, 2001; MALVEZZI, 2002, 1994; ULRICH, 2001, 2000; WEISS, 1992), que discute esta temática, aponta que os desafios – impetrados pelas novas configurações e *designers*

da missão do RH acima citados – exigem ações que, frente ao trabalho em *organizações virtuais* (SOTTO, 1998), preconizam o fomento do desenvolvimento de treinamentos remotos, do apoio na criação de novos mecanismos gerenciais, da preservação de Clima e Cultura Organizacionais; da criação de novos esquemas de reconhecimento/remuneração e da disseminação de novas ferramentas de comunicação.

Quanto ao enfreamento relativo aos novos usos de tecnologia e o uso de novas tecnologias (HELOANI, 1996a; 1996b), o *rol* de autores nos apresenta uma saída através de diretrizes que promovam a aproximação dos profissionais junto à tecnologia, à pesquisa dos impactos da tecnologia e oportunidades, à orientação do desenho das novas funções e à exploração do uso de ferramentas intelectuais (criatividade).

No que se refere aos embates junto ao trabalho em equipe e às células de produção como um modo normal de operação (LASCH, 1987; MOTTA, 1990), vê-se a necessidade dos profissionais de RH se valerem de estratégias nas quais prevaleça uma postura de criação de novas ferramentas de avaliação de desempenho, de desenvolvimento de capacidade de trabalho em equipe, de adoção de novas estratégias de proteção (*screening*), de elaboração de novas ferramentas de descrição de cargos, bem como de criação de novas ferramentas de reconhecimento/remuneração.

Segundo Ulrich (2000, p. 26)

[...] as práticas de RH, quando bem ajustadas à estratégia empresarial de uma organização, aumentam as chances de sucesso, provando que o alinhamento interno da estratégia da empresa, das práticas de RH e da filosofia empresarial contribui para os resultados da organização.

Coloca-se ao gerenciamento dos recursos humanos um novo caminho: não mais, unicamente sua a responsabilidade de gerir os recursos humanos, mas há, então, o envolvimento de uma *comunidade de recursos humanos* mais ampla. São agora parceiros empresariais, os profissionais de RH que, juntamente com a *comunidade de recursos humanos*, têm a tarefa, e a competência, de pensar mais em resultados do que em programas, se empenhando em garantir que programas gerem valores significativos para as organizações, o que traz, por conseguinte, a necessidade de desenvolver estruturas organizacionais a fim de traduzir as estratégias organizacionais em ação. Enfim, são agora catalisadores, facilitadores, tanto da mudança da cultura organizacional, quanto da capacidade para a mudança e enfiamento dos novos desafios das formas de trabalho para os Recursos Humanos.

#### 4 À Guisa das Conclusões

No atual estágio, a função de RH volta-se, então, à agregação de valor à organização e aos clientes externos. Isto implica, entre outros desdobramentos, o redesenho da atuação do Especialista em RH, com posturas mais críticas, ousadas e inovadoras, para detectar riscos e oportunidades de realização profissional, decorrentes do momento de transição a que está

associada a administração de pessoas. Assim, transpor as barreiras organizacionais e abrir espaços para a participação e para ouvir as pessoas são passos fundamentais para o alcance da efetiva interação em uma empresa.

À necessidade de envolver o trabalhador com o trabalho e, mais atualmente, as células semi-autônomas, a ênfase nos processos advindos dos programas de qualidade, a flexibilização dos tempos, as gestões participativas, enfim todas as chamadas *novas tecnologias*.

Aos trabalhadores resta a busca do entendimento e da decodificação do que ocorre ao seu redor e, por conseguinte, traçar e implementar atitudes e comportamentos, objetivando sua inserção neste rápido e *frenético* processo de globalização (LIMA; NONNENMACCHER, 1995), consciente de que conceitos como *carreira, estabilidade, promoções por tempo de serviço* estão desaparecendo.

Uma coisa é certa: para se entender tais transformações na missão do RH, bem como implicações estratégicas e práticas, é necessário compreender quem as executa, ou seja, o ser humano no ambiente de trabalho – sua relação com o que faz – e, concomitantemente, tornar inteligível o sentido que concede à sua própria vida (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994; WILLMOTT, 1990). A preocupação tanto com os aspectos econômicos quanto a eficácia (considerados primordiais) absorve, quase que exclusivamente, as atenções da organização como um todo.

#### Referências

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2001.
- BATEMAN, T. S.; SNEL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITTENCOURT, D. F. de. *A nova era do conhecimento e da informação e o novo desenho do trabalho*. 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CASTELLS, M. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Chanlat, J-F. (1992). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. (Org.). *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1, p. 21-45.
- CODO, W.; SAMPAIO, J. J.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DUTRA, J. (Org.) *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- HELOANI, J. R. A mudança de paradigma pós-fordismo: a nova subjetividade. *Interações*, São Paulo, v. 2, p. 69-76, 1996a.
- \_\_\_\_\_. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1996b.
- LASCH, C. *O mínimo Eu: sobrevivência psíquica em tempos difíceis*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

LIMA, L. A.; NONNENMACCHER, L. M. A. Os efeitos das novas organizações do trabalho sobre os trabalhadores e suas organizações. In: CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C. *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1995.

MALVEZZI, S. *História da psicologia organizacional*. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, dez. 2002. Apostila.

\_\_\_\_\_. Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOTTA, P. R. *Organização e poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1990.

SOTTO, R. The visualization of the organizational subject. In: CHIA, R. *Organized Worlds*. London: Routledge, 1998.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos estratégico*. São Paulo: Futuras, 2000.

WEISS, D. *La Fonction Ressources Humaines*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1992.

WILLMOTT, H. Subjectivity and the dialectics of praxis: opening up the core of labour process analysis. In: KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. *Labor process theory*. London: Maximilian Press, 1990.