
IMPORTÂNCIA DO RH & DAS LIDERANÇAS PARA A ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

*Isabela Ramos Marques

**Taciana Maria Lemes de Luccas

* Especialista em Administração de Recursos Humanos. Graduada em Psicologia.

**Mestre em Comunicação. Especialista em Administração e Marketing. Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda.

RESUMO

Em um cenário de intensas mudanças, as empresas querem cada vez mais resultados usando menos recursos, dada a competição global e generalizada que se tem vivenciado. Neste contexto, a área de Recursos Humanos e as Lideranças, adquirem papel fundamental, pois são capazes de atuar estrategicamente, voltados para a sustentabilidade do negócio. Portanto, ao longo deste artigo objetiva-se analisar a importância do RH e das lideranças para estratégias de sustentabilidade organizacional, diante dos novos desafios no cenário econômico e empresarial, bem como, refletir sobre o papel do psicólogo neste contexto. A metodologia utilizada é a pesquisa qualitativa e bibliográfica, pois tem o intuito de compreender os fenômenos transformacionais ligados ao mundo do trabalho.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Liderança. Estratégia. Sustentabilidade. Psicologia. Trabalho.

ABSTRACT

RH & LEADERSHIP IMPORTANCE FOR THE STRATEGY AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

In a space of intensives changes, the companies want increasingly results using less resources, because of the global and widespread competition that it is been lived. In this situation, the Human Resources area and the leadership get the main personality because they are able to act strategically, facing to the sustainability of the business. Therefore, over this article aims to analyse the importance of the RH and the LEADERS for strategies of organizacional susteinability, before the new challenges in the economic and business space besides reflect about the psychologist role in this context. The methodology used is the qualitative and bibliographicity search, because it has the idea of understanding the transformationals phenomena linked to the work world.

Keys words: Human Resources. Leadership. Strategy. Sustainability. Psychology. Work.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as rápidas mudanças de ordem social, cultural, econômica, tecnológica e comunicacional que estão ocorrendo no mundo e afetando as organizações, considera-se fundamentais práticas de gestão transformadoras e disruptivas. Neste interim, a área de Recursos Humanos adquire papel fundamental enquanto parceiro capaz de atuar estrategicamente, voltada para a sustentabilidade do negócio.

Por muitos anos a área de Recursos Humanos dentro das organizações, foi vista como uma área operacional, responsável tão somente pelo controle e cumprimento da parte legal e burocrática, tais como: contratar, demitir e exercer supervisão sob os indivíduos. Frieza e inflexibilidade foram características marcantes, construídas sob um olhar limitante (ERTHAL, 2016).

De acordo com Pacheco (2009), até meados da década de 70, predominavam-se procedimentos voltados ao controle do comportamento humano com auxílio da Psicologia. Isto começou a se alterar gradativamente, com o advento da filosofia das relações humanas, a qual propagou a descoberta de que a interação social é um fator preponderante nesta relação.

Esta fase das relações humanas é considerada por alguns autores como a principal fase para iniciar o assunto sobre Recursos Humanos, pois é a partir dela que o funcionário é visto criteriosamente como um indivíduo com emoções, expectativas, motivações e satisfação. (PACHECO, 2009. p. 25)

Deixou-se em segundo plano o contexto histórico e relacional, o qual exerce fortes influências nas organizações e sua sustentabilidade no mercado. Até que, em face da globalização e difusão tecnológica, inicia-se um processo de mudança na relação homem e trabalho, líder e liderado, empregador e empregado.

Conforme aponta Dutra (2009) um novo cenário redesenhou-se: as empresas necessitam estar continuamente se desenvolvendo para sobreviverem, e este está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de seu capital humano. Com isto, as hierarquias das empresas também se alteram, as estruturas organizacionais e relacionais gradativamente adquirem um delineamento mais horizontal, em detrimento do vertical.

As empresas querem o máximo de resultados usando dos mínimos recursos, levando em conta a competição global e generalizada em que se vive. A flexibilidade e eficiência passam a ser as palavras-chaves, e ganha-se cada vez mais corpo as discussões acerca do papel do profissional de Recursos Humanos e das Lideranças nas organizações.

Portanto, a espinha dorsal deste artigo está em analisar a importância do RH e das lideranças na estratégia e sustentabilidade organizacional, diante dos novos desafios no cenário econômico e empresarial, bem como, refletir sobre o papel do psicólogo neste contexto.

Considera-se que não existe um único modelo de gestão correto e capaz de convergir com os objetivos organizacionais. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho é a pesquisa qualitativa e bibliográfica. Esta pesquisa é considerada um trabalho em espiral, não obtendo um fim em si mesmo, pois tem o intuito de compreender os fenômenos transformacionais ligados ao mundo do trabalho.

2. EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Estudar sobre Recursos Humanos é compreender sobre Administração de uma forma geral, tendo em vista que são áreas que possuem uma relação íntima. Embora os modelos de Administração tenham bases norte-americanas, ao analisar o progresso obtido na área de Recursos Humanos no Brasil, compreende-se que este também está correlacionado com a evolução nas relações de trabalho e o processo de industrialização.

No início do século XX, grande parte da população brasileira ainda vivia em áreas rurais, havendo poucos trabalhadores nos centros urbanos. A migração da zona rural para a urbana favoreceu a comercialização da força de trabalho pelo salário, impulsionando movimentos sindicais e operários, a criação de uma Legislação Trabalhista rudimentar e em seguida o surgimento dos Ministérios e Departamentos Nacionais do Trabalho, conforme aponta Gil (2009).

Sendo assim, até meados de 1930, compreendia-se como atividades de Recursos Humanos tão somente realizar os cálculos para pagamento de serviços prestados pelo trabalhador. Em 1943 dá-se a Consolidação das Leis do Trabalho

(CLT), e surgem alguns direitos, como: as férias remuneradas; regulamentam-se os horários de jornada e cria-se a carteira de trabalho.

Com isto se ganha força a Administração de Pessoal, a qual tinha o papel de contratar, supervisionar e demitir, dando um caráter disciplinar e racional nas relações de trabalho, estabelecidas entre empregador e empregado, reforçando a importância primária do capital econômico (PACHECO, 2009).

A diminuição do sindicalismo e do movimento operário, seguido da crescente industrialização de mão de obra, favoreceram mudanças significativas a partir da década de 50, devido a forte influência da cultura empresarial Norte-Americana e Europeia, as quais eram fundamentadas em um sistema fechado e mecânico.

Cita-se o Modelo de Administração Clássica¹ proposto por Fayol e Taylor, em que a eficiência é alcançada através da máxima otimização de recursos. Bem como o ideal proposto por Weber chamado de Modelo Burocrático, onde os indivíduos da organização devem restringir seu papel tão somente à execução de suas tarefas (CHIAVENATO, 1994, p. 9-12).

Com picos econômicos ora positivos, outrora negativos, o mercado Brasileiro passou a exigir das empresas uma maior preocupação com o capital intelectual, para sua sustentabilidade e rentabilidade. Gil (2009, p. 51), ressalta que “muitas empresas passaram a conferir maior atenção à área de Recursos Humanos pouco consideradas até então, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.”.

Neste contexto de intensa necessidade de mudança, a teoria das Relações Humanas criada por Elton Mayo surge com um método de atuação mais humanizada, objetivando romper com a visão limitante de rigidez e burocratização de processos. Esta nova concepção atribui ao ser humano o valor de sujeito pensante, o qual é socialmente, psicologicamente e emocionalmente influenciado.

Embora em meados de 1980 o Brasil tenha sido afetado consideravelmente pela recessão, inflação e pelo desemprego, as forças sindicais reaparecem como forma de luta por direitos, obtendo importantes conquistas como a Constituição de 1988, a qual dispõe sobre direitos sociais e individuais, tais como os de liberdade, segurança, bem-estar, igualdade e justiça (BRASIL, 1988).

¹ CAVALCANTES, G. R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. Capítulo 6: Abordagem Clássica da administração. In: Administração: Teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Posto isso, atualmente o fazer do profissional de Recursos Humanos no interior das organizações está atrelado ao desenvolvimento de uma série de funções e não sendo restrito somente às áreas operacionais. Custaram décadas e esforços para compreender que, a parte mais importante de uma organização é o seu capital humano.

Um grupo não pode ser considerado simplesmente a soma de indivíduos ou comportamentos, mas devem ser vistos como os quais, que através da interação humana constituem o arsenal intelectual que movimenta, impulsiona e acelera o desenvolvimento das empresas frente ao mercado.

Face aos desafios econômicos e ao desenvolvimento tecnológico global, esta área torna-se um diferencial estratégico e competitivo, tendo em vista as novas tendências e forças provocadas pela rápida transformação da informação em conhecimento, força motriz da busca por novas formas de atuação para a sustentabilidade das organizações no mercado.

3. A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NO PAPEL DAS LIDERANÇAS

O sentido do trabalho é sempre derivado de uma sociedade, época e cultura, e, é de acordo com cada uma delas que o mesmo se altera (NEVES *et al.* 2018). Tendo isto em vista, o significado de trabalho advém de uma concepção histórico-social e está interligado com a forma de organização da sociedade, com os modos de produção e conhecimento humano, que vem passando por várias modificações ao longo do tempo.

Em linhas gerais conforme aponta Karl Marx, é através do trabalho que o homem cria e dá significado a sua existência, transformando a si mesmo e o mundo ao seu redor, de acordo com a sua necessidade (COLMÁN; DALA POLA, 2009). Por décadas, a estrutura social brasileira manteve um padrão de vida pautado em um modelo predominantemente familiar. É com a revolução industrial e com progresso tecnológico e científico que uma nova concepção de trabalho surge.

Em uma a sociedade em que o modo de produção era tipicamente autônomo e artesanal, as atividades passam a ser em ambientes fabris. A liberdade de ação deixa de existir e dá-se lugar a procedimentos rotineiros, visando um processo de produção em massa, onde obtivesse maiores lucros e menores custos, levando a especialização da mão de obra, subdivisão e departamentalização do trabalho.

Conforme aponta Chiavenato (1994) esta especialização deu-se de forma horizontal e vertical. No que se referem ao aspecto horizontal, as empresas passam a dividir suas atividades em departamentos para atendimento das necessidades mercadológicas. Já o aspecto vertical, está relacionado à hierarquização, ou seja, a criação de diferentes níveis de poder dentro das organizações.

Estes níveis de poder a que se refere o autor acima citado se manifesta através de cargos de gerência, supervisão ou chefia; visando o planejamento, o controle, a divisão do trabalho e a disciplina, para atingimento da máxima eficiência, ou seja, máxima produção.

Na concepção de Silva (2014) durante anos, dentro das organizações, não existiram líderes, mas chefes cujo papel remetia a imposição de regras, trabalhando de forma padronizada, com base na crença de que indivíduo era motivado somente por recompensas salariais.

A terminologia Liderança esteve durante um longo período, atrelada às relações autoridade (que conforme aponta o dicionário significa: direito de ordenar, decidir e de se fazer obedecer) e poder, ou seja, capacidade de força física ou moral. Esta concepção se modificou devido às mudanças econômicas, que demonstraram seu insucesso nos ambientes empresariais, principalmente no Brasil, onde os padrões de gerir pessoas e recursos tinham como base modelos Norte-Americanos e Europeus.

A Filosofia das Relações Humanas, embora não tivesse como foco o estudo sobre as Lideranças, contribuiu sobremaneira para uma visão mais humana dos processos gerenciais, propiciando uma transgressão no papel do chefe para o de Líder; tendo em vista que a partir dela o homem passa a ser visto como um ser social, influenciado muito mais por fatores emocionais e comportamentais, do que por métodos de trabalho (ROSSÉS *et al.* 2010).

O contexto organizacional e sua estrutura tornam-se menos rígidas e mais flexíveis. O trabalho em si deixa de ser apenas uma garantia de subsistência ou possibilidade de ascensão financeira, e passa a ser compreendido muito mais sob a ótica psicológica, ou seja, trabalho como motivação, realização e desenvolvimento do potencial criativo.

Ainda sob a perspectiva de Chiavenato (1994), a liderança pode ser considerada um fenômeno social e se define como um tipo de influência interpessoal

desempenhada em uma determinada situação e orientada através do processo de comunicação humana, visando o atingimento de um ou mais objetivos específicos.

Ao comparar o chefe de antigamente e o líder de hoje, nota-se uma semelhança no fato de que ambos tinham como papel a busca por propósitos e objetivos, os quais foram e sempre serão variáveis, dado ao progresso e evolução da humanidade e dos seres que nela habitam. A diferença reside na forma com que cada um deles buscava atingir estes objetivos organizacionais.

Da mesma forma que a área de recursos humanos ganhou significância pela sua amplitude em trabalhar o capital intelectual, a liderança pode ser um diferencial competitivo, que utiliza de suas habilidades para estimular ou extrair melhores resultados, usando o poder não como coerção, mas como condução para um determinado propósito.

O ambiente de trabalho é uma extensão da vida social, portanto o líder deve ser facilitador da interação do indivíduo com o seu contexto laboral, de forma a entender suas expectativas, avaliar as necessidades e abrir um espaço para que o desenvolvimento pessoal também ocorra, através de um clima favorável, proporcionando uma integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.

4. O PAPEL DO PSICÓLOGO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área organizacional ou de Recursos Humanos, é considerada como o terceiro ramo atuação dos psicólogos brasileiros, estes são dados apontados pela última pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2001). O contexto industrial pode ser considerada a incubadora da chamada Psicologia Organizacional e do Trabalho.

A Psicologia Organizacional, que em sua concepção foi designada como Psicologia Industrial, nasceu no século XX, junto ao movimento de produção do sistema capitalista, inicialmente correlacionada à função avaliadora, visando auxiliar na compreensão do ser humano para maior controle de suas ações e reações.

Durante anos, os testes psicológicos (de aptidão e personalidade) eram ferramentas utilizadas como forma de prever comportamentos e garantir que fosse encontrado o homem certo para o lugar correto. Portanto, centrava-se no fato de que, sendo o indivíduo uma peça na engrenagem, é dever da organização garantir a perfeição e a diminuição da probabilidade de defeitos (ALBERTO, 2003).

Constatou-se que inicialmente a Psicologia não esteve preocupada diretamente com a saúde e bem-estar dos indivíduos, mas conforme aponta Fonseca *et al.* (2015, p. 271) “com a eficiência e com a produtividade entendidas como indicadores de um ajustamento adequado aos preceitos organizacionais.”.

Até que devido às demandas e aos problemas relacionados à gestão do processo de produção humana, a ciência psicológica nas organizações passa a buscar por alternativas de compreender e trabalhar o homem, considerando-o de forma integral, ou seja, como ser que afeta e é afetado pelo contexto social e relacional.

Inicialmente circunscrita ao papel de avaliar, prever e controlar, aos poucos vai sedendo espaço para compreensão dos aspectos relacionados a motivações individuais, passando lentamente a atuar na compreensão de grupos e sua influência no processo de produção.

A partir de então a Psicologia amplia sua forma de atuação e intervenção neste campo, adquirindo uma visão sistêmica. Isto se deve ao fato que menciona Alberto (2003): “Em um contexto indefinido, de limites maleáveis, de constante “por vir”, compreender e trabalhar com o homem tornou-se muito mais importante e imprescindível que estudar e planejar os métodos e processos de trabalho”.

Portanto, o trabalho do Psicólogo na área de Recursos Humanos atualmente concentra-se na compreensão da relação homem-trabalho, sob uma perspectiva multidisciplinar, tendo em vista a individualidade e pluralidade do ser humano, e a influência dos fenômenos organizacionais sob o indivíduo, dada a complexidade das organizações.

Seu trabalho dá-se através de diversas práticas, dentre elas inclui-se as de saúde mental e qualidade de vida, programas de educação corporativa e desenvolvimento profissional, intervenção na cultura e clima organizacional, através da compreensão dos grupos e seus papéis sociais etc.

Outro objetivo do psicólogo neste contexto está em resgatar a dignidade humana nas relações de trabalho e atuar como facilitador, valorizando a saúde e a subjetividade dos indivíduos, sem desconsiderar a organização (CAMPOS, *et al.* 2011).

5. ANÁLISE & DISCUSSÃO

O cenário mundial diante da globalização e acesso as tecnologias, experienciou nas últimas décadas grandes avanços no que diz respeito ao acesso à informação. O encurtamento do tempo tornou-se inevitável, ao sermos bombardeados por inúmeras fontes de informação e conhecimento, que dão a sensação de que nada é duradouro e intenso.

Vivenciam-se cenários voláteis em todos os cantos do mundo e o trabalho não fugiu a esta lógica, sendo que cada vez mais rápido e de forma constante o microambiente organizacional tem sofrido pressões externas. Forçando um remodelamento na relação homem-trabalho, empregado-empregador, homem-organização.

O setor primário já foi responsável por grande fatia da economia e concentração de esforço humano, na era rural. A indústria que transforma a matéria prima em produtos (setor secundário) ainda é muito importante, porém estamos um momento em que o setor de serviços está em grande expansão (setor terciário).

A economia digital e compartilhada, a diversidade, as novas formas de contratação e exigência do mercado e das pessoas são exemplos que temos acompanhado, os quais têm pressionado os ambientes corporativos. Novas formas de trabalho impulsionaram até mesmo mudanças na Legislação Trabalhista Brasileira.

A constante volatilidade, proporcionada pela velocidade da informação, exige das organizações repensar suas formas de atuação para se manterem sólidas e sustentáveis no mercado. A busca por ações estratégicas já é uma realidade no contexto organizacional. Porém uma mudança de mindset, ou seja, mentalidade ainda faz-se necessária.

Compreender as oportunidades de cada empresa no mercado, suas forças, fraquezas e ameaças, para decidir no presente o que se fazer no futuro, é essencial para planejar técnicas que busque utilizar dos recursos existentes no interior delas, para atingir os objetivos, seja de inovação ou adaptação.

Neste contexto, o líder e os profissionais de Recursos Humanos tornam-se fundamentais, pois estão na ponta do iceberg, juntamente com o capital humano que são de grande valia para o negócio. Seu papel deve consistir em agregar valor, ou seja, conectar as pessoas ao negócio, propiciando uma integração e proximidade entre a governança corporativa e as áreas da empresa.

Líderes por vezes despreparados e arraigados em uma visão retrógrada de gerenciamento e submissão acabam por dificultar o desenvolvimento das organizações. Chiavenato (1994), já apontava que a excelência empresarial está profundamente conectada com a excelência gerencial, e esta por sua vez resume na capacidade em conduzir as pessoas a um determinado propósito, levando em consideração as diferenças existentes entre elas, pois são através dos indivíduos que se dá o alcance de metas e objetivos.

Um estudo quantitativo realizado no Brasil pelo IBGE entre 2011 e 2015, aponta que a maioria das empresas fecham suas portas em até cinco anos da sua entrada no mercado. O instituto correlaciona à durabilidade das empresas, com seu porte e com o número de pessoas assalariadas, sendo que onde existem grandes movimentos de entrada e saída às taxas de sobrevivência são menores (IBGE, 2015).

Não podemos deixar de lado que existem várias barreiras externas para a sustentabilidade da empresa no mercado, as quais o Instituto aponta que se devem levar em consideração, tais como: a concorrência, os elementos tecnológicos, de custos, de inovação, de ampliação de capacidade e de crescimento da demanda (IBGE, 2015).

Porém existem outros aspectos podem levar a inércia estrutural, tais como a cultura, já que forma de liderar e gerir estão intrinsecamente ligados à cultura de uma organização. Para Fleury e Fisher (1989) “a cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos [...] os quais tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder”.

Desta forma uma Liderança despreparada pode contribuir negativamente no contexto relacional e nos resultados da organização, do mesmo modo que um RH desestruturado ou que ainda não possui visão ampla das transformações e necessidades que urgem, contribuem para o insucesso da empresa.

Ambos profissionais para atuar de forma estratégica devem enxergar o negócio de forma holística e ter uma visão de futuro. Gerir Recursos Humanos estrategicamente é participar da disseminação e desdobramento das metas objetivos, compreendendo quais são as competências necessárias para atingir tais objetivos e trabalhando no desenvolvimento delas, agregando valor para a organização.

Atuar de forma estratégica para garantir a sustentabilidade da organização no mercado, nem sempre está correlacionado a usar os mínimos recursos, embora economicamente seja necessário olhar para o aspecto financeiro. Estamos a vivenciar um cenário global que pede pela humanização.

Embora a tecnologia seja um fator preponderante e o acesso à informação proporciona um encurtamento de distâncias, ao mesmo tempo em que isto contribui para o avanço mundial, a sensação de esgotamento do tempo está causando extremas disrupturas. Tudo se torna obsoleto e arriscado com muita facilidade.

Uma compreensão é fundamental: todos os processos dependem do ser humano e ele deve ser cuidado, reconhecido e valorizado enquanto tal. Portanto, o Psicólogo inserido dentro do RH, pode realizar diversas práticas inovadoras visando: o estudo, planejamento e intervenção nas condições de trabalho.

Pode também realizar: pesquisas e ações voltadas à saúde do trabalhador, visando prevenção e promoção da saúde física, mental e intelectual; planejamento e desenvolvimento de ações voltadas às relações de trabalho etc. Sendo assim, cabe aqui ressaltar a importância do psicólogo dentro das organizações, uma vez que constituem como pilares de seu fazer:

I. Basear o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos; II. Trabalhar visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão; III. Atuar com responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultural [...] VII. Considerar as relações de poder nos contextos em que atua e os impactos dessas relações sobre as suas atividades profissionais, posicionando-se de forma crítica (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2014).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo observou-se uma evolução no papel do profissional de RH e do Psicólogo, bem como no do Líder. Notou-se o quanto foi necessário repensar e mudar as formas de atuação, visando melhores resultados. Sendo assim, processos e procedimentos são fundamentais, porém, investir em desenvolvimento de pessoas está um grande diferencial.

Deve fazer parte de sua cultura da área de RH, atuar como parceiro dos líderes, desenvolvendo-os e preparando-os como gestores não somente de pessoas e processos, mas do negócio. Além de: aperfeiçoar as abordagens de aprendizagem

com foco em indicadores estratégicos; qualificar profissionais e criar uma cultura de educação corporativa e gestão do conhecimento.

São desafios atuais, para líderes e profissionais de Recursos Humanos: trabalhar no sentido de desconstruir a visão de rigidez, tendo em vista que a mudança é um processo contínuo e necessário; atuar de forma coerente, desde o discurso até sua prática; compreender que corrigir e ajustar caminhos é necessário, mas, mais importante que isto, é dar condições para que o desenvolvimento.

Ser ativo e participativo no processo de desenvolvimento do capital intelectual, usando de ações e práticas participativas e de cuidado, faz com que haja um compromisso mutuo entre empresa e individuo, gerando á longo prazo resultados mais satisfatórios.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, L. C. F. R. **O papel do Psicólogo nas organizações**. Cadernos de estudo e pesquisa, São Paulo. n. 2. 2003. Data de acesso: 23/07/2019.

BRASIL, Presidência da república. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Data de acesso: 06/06/2019.

CAVALCANTES, G. R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. Capítulo 6: **Abordagem Clássica da administração**. In: Administração: Teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Data de acesso: 15/06/2019.

CAMPOS, K. C. L.; DUARTE, C.; CEZAR, E. O.; PEREIRA, G. O. A.. **Psicologia organizacional e do trabalho** – retrato da produção científica na última década. Psicol. cienc. prof. vol.31 no.4 Brasília, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932011000400004>> Acesso em 12/08/2019.

CFP, Conselho Federal de Psicologia. Pesquisa de Opinião Who: **Quem é o psicólogo brasileiro**. São Paulo: 2001. Disponível em: < https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2005/05/Pesquisa_WHO.pdf> Acesso em 10/08/2019.

CFP, Conselho Federal de Psicologia. **Código de ética profissional do psicólogo**. Brasília: 2005. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo-de-etica-psicologia-1.pdf>> Acesso em 20/08/2019.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. 3ª Ed. São Paulo Makron Books, 1994, 1992. Data de acesso: 15/06/2019.

COLMÁN, E. DALA POLA, K. **Trabalho em Marx** e Serviço Social. SERV. SOC. REV., LONDRINA, V. 12, N.1, P. 179-201, DEZ: 2009. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/ssrevista/article/view/10058/8794>> Acesso em 07/07/2019.

DUTRA, J. S. **Carreira e gestão estratégica de pessoas**. In: DUTRA, J. S. (org). Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-23. Data de acesso: 05/06/2019

ERTHAL, A. **Evolução histórica da administração de recursos humanos**: Um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS. Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, p. 1-30, nov. 2016. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1008/1/2015AmandaErthal.pdf>> Data de acesso: 10/07/2019

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. Data de acesso: 17/08/2019.

FONSECA, J.C.F.; TOLFO, S.R.; SANTOS, T. B. M.; MARINS, G.V. **Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho para a implantação de uma política pública de atenção à saúde do trabalhador**. Coleção Práticas Sociais, Políticas Públicas e Direitos Humanos; v. 1. Florianópolis: ABRAPSO, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/129787/Book%20Psicologia%20Social%20e%20Trabalho%20pdfA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>> Acesso em 12/08/2019.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas: 2015**. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>> Acesso em 19/08/2019.

MARTINS, S. P. **Breve histórico a respeito do trabalho**. Revista Da Faculdade De Direito Ed. 95, 167-176, Universidade De São Paulo: 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67461>> acesso em 05/07/2019.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX, M. S.; SILVA, F. A.; ANDRADE, R. O. B. **Sentido e significado do trabalho**: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. Cad. EBAPE.BR vol.16 no.2 Rio de Janeiro: 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-318.pdf>>. Data de acesso: 04/07/2019.

PACHECO, M. S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos**: um estudo de 21 empresas. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde.../MarcelaSoaresPacheco.pdf> Data de acesso: 10/07/2019.

ROSSÉS, G. F. ; GELATTI, C. B.; SILVA A.; PASSOS, L. J.; AMARAL, L. S.. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária**: o caso do Projeto Esperança/Cooesperança. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf> Acesso em 31/07/2019.

SILVA, J. B. **Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, mar. 2014. Disponível em: <<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/juridicas/article/view/385>> Acesso em 29/07/2019.

RECEBIDO EM: 18/03/2021

APROVADO EM: 12/05/2021