

## **Práticas organizacionais e sofrimento psíquico:**

### **O que a Psicologia do Trabalho tem a ver com isso?**

**ROBERTO HELOANI\***

**roberto.heloani@fgv.br**

**\*Roberto Heloani formou-se em Direito pela USP e Psicologia pela PUC/SP; Mestre em Administração pela FGV/SP, Doutor em Psicologia Social pela PUC/SP e Livre-Docente pela UNICAMP. Atualmente é Professor Titular e pesquisador na UNICAMP e FGV/SP. Pertence à Comissão de Direitos Humanos do CRP/SP e é co-fundador do site [www. assediomoral.org](http://www.assediomoral.org)**

O presente texto baseia-se no artigo “Psicologia do Trabalho...” - de minha autoria - publicado na Revista *psicologia política* – vol. 5, nº10 – jul. dez. 2005 – São Paulo

Na chamada “Pós-Modernidade”, a relação das pessoas com o seu trabalho tem se modificado substancialmente. As técnicas de administração da produção também têm registrado transformações significativas. Tais alterações foram desencadeadas pelo longo, lento e posteriormente radical reordenamento na relação capital versus trabalho. Poder-se-ia dizer que neste “jogo” o primeiro está ganhando de dez a zero em relação ao segundo. Assim, seria ingenuidade supor que a identidade profissional da maior parte dos indivíduos e a organização gerencial passariam incólumes a esse processo de reestruturação produtiva.

Inadequações no que concerne às atividades objetivas e às experiências subjetivas foram camufladas, ou melhor, ocultadas, pois as tradicionais abordagens no tratamento dos conflitos entre individualidade e produção não são mais eficientes. As possibilidades

outorgadas pelo capital ao trabalho formal inexoravelmente tangenciam a capacidade de se deixar cooptar em tempo integral pela ideologia hegemônica que o modo de regulação social produz.

Usualmente, as organizações selecionam os trabalhadores mais agressivos e adaptados a concorrer entre si, ou seja, predispostos a aceitar – por necessidade ou narcisismo – a insegurança advinda da flexibilização do trabalho, verdadeira apoteose neoliberal. Parece-nos que não raro há uma relação complexa e singular entre as mudanças nos sistemas organizacionais e a vida psíquica.

Assim sendo, tentaremos refletir, dialeticamente, sobre as conseqüências epistemológicas e mesmo ontológicas destas inter-relações no que concerne às práticas organizacionais e expressões clínicas do sofrimento relacionado ao trabalho.

No início, procuraremos demonstrar as metamorfoses ocorridas no paradigma industrial dos países de capitalismo central; posteriormente, teceremos algumas considerações sobre as conseqüências desse processo para o mundo do trabalho e, finalmente, tentaremos refletir sobre o papel do psicólogo organizacional nesse cenário.

A Psicologia Organizacional, até recentemente chamada de Psicologia Industrial, está ligada de forma quase simbiótica ao modo de organização do trabalho nos países que adotaram o capitalismo como modo de produção. Não é sem querer que Taylor nos prescreveu, mediante seus escritos, uma forma de organização do trabalho caracterizada pelo amplo fracionamento das tarefas e concomitante monitoramento dos movimentos dos trabalhadores. Esta forma de controle obsessiva e minimalista, na frenética busca da eficiência através do “one best way”, - sintagma que talvez melhor expresse o positivismo da época – será aperfeiçoada por Henry Ford, que desenvolverá uma nova proposta de gestão da produção, isto é, a linha de montagem. Este processo passou a ser denominado fordismo.

O fordismo reformula o projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos. Para tal fim, preconizará limitar o deslocamento do trabalhador no interior da empresa. O trabalho será dividido de tal forma que o trabalhador possa ser abastecido de peças e de componentes de montagem por meio de

esteiras, sem precisar movimentar-se. A administração dos tempos se dará de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira. O fordismo não se limitará apenas à questão disciplinar no interior da fábrica. Ele incorporará, tal como o taylorismo, um projeto social de “melhoria das condições de vida do trabalhador”. O projeto social fordista se revela um projeto político que visa assimilar o saber e a percepção política do trabalhador para a organização.

A desqualificação e o controle sobre os trabalhadores mediante um processo disciplinar rígido, legitimado por uma hierarquia draconiana, são comuns ao taylorismo e ao fordismo, demandando, obrigatoriamente, uma ideologia capaz de conseguir um certo controle da subjetividade dos trabalhadores. Este domínio será feito pelas teorias gerenciais – com a conivência da mídia – vide a sublitteratura organizacional e, também, como não poderia deixar de ser, parte da Psicologia Organizacional.

No período de consolidação do fordismo – basicamente na década de 1940 -, as teorias administrativas mais significativas poderiam ser resumidas, embora de forma grosseira, em duas grandes vertentes, a saber: a Escola de Relações Humanas e a Escola Clássica ou Científica. Se a primeira se notabilizou por apontar a necessidade de se considerar o “fator humano” como algo substantivo no estudo e na análise das organizações em geral, a segunda advogava, de modo férreo, e, até certo ponto, inescrupuloso, a possibilidade e a necessidade de controle de todas as variáveis individuais e organizacionais.

Não obstante plasticamente antitéticas, ambas se complementavam e, embora a primeira fizesse um discurso mais próximo à concepção rousseauiana de homem, a segunda, a Escola Científica, apresentava uma visão da natureza humana bem menos otimista. Ambas procuravam, a seu modo, administrar o conflito mediante a utilização de elementos conciliadores, no caso da primeira, ou repressores, na lógica apregoada pelo taylorismo.

Assim, o fordismo sobrevive sob a tensão constante desses elementos ideológicos, ou, como diriam os adeptos da Escola Francesa de Regulação, sob este modo de regulação social, tendo como subsídio, e até mesmo como possibilidade de conciliação destas duas

tendências, o marketing e a propaganda, que se transformam e se desenvolvem na contínua massificação do consumo, elemento fundamental para a consecução do círculo virtuoso do fordismo, que prefiro denominar equação fordista.

Na atualidade, as ciências sociais enfrentam um importante desafio teórico. Por um lado, manifestam-se alguns teóricos, como Jürgen Habermas, que falam em substituição da esfera do trabalho pela esfera comunicacional. De fato, a teoria habermasiana secundariza o papel do trabalho na sociabilização do sujeito. Isso porque Habermas( 1991 : 52) acredita que, por meio da linguagem, os indivíduos são capazes de compreender o mundo objetivo, o mundo coletivo e o mundo subjetivo. Dessa maneira, é na ação comunicativa que se permite, por meio da linguagem, que se formem idéias comuns sobre princípios éticos e morais que, uma vez aceitos por uma determinada coletividade, tornam possível seu convívio. Outro destes teóricos, Claus Offe(1989, passim), sinalizando a perda da centralidade do trabalho, refere-se à crise do trabalho concreto como elemento edificador de mediação entre os homens e a natureza. Já Dominique Meda (1997:220) fala em “desencanto do trabalho”, um valor em via de desaparecimento. Sua proposta teórica é a de que a esfera do trabalho na sociedade contemporânea deve ser relativizada e minimizada, com redução da razão instrumental. O que se compensaria pela ampliação da participação política, no exercício de “uma nova cidadania”(1997). E por fim, neste breve panorama que delineamos, aparece Francis Fukuyama ( 1992, passim) que, em sua teoria do início da década de 1990, afirma que a única solução viável para a humanidade em seu atual estágio de desenvolvimento seria o liberalismo político e econômico, que teria triunfado sobre todos os seus concorrentes no final do século XX ( o fascismo teria sido categoricamente destruído na Segunda Guerra Mundial, enquanto o comunismo estaria em visível colapso). Daí sua teoria ser sucintamente expressa pelo título de sua obra principal “The end of history and the last man”.

Em meio a tantos posicionamentos, estudos sobre o assunto lotam as prateleiras das livrarias e bibliotecas, fazendo emergir um considerável esforço dos pesquisadores para compreender as mudanças que nos surpreendem.

Nesse cenário – incerto e de conseqüências ainda imprevisíveis - as ciências sociais vem adquirindo um novo dinamismo, ao mesmo tempo em que se vêem diante de novas e intrincadas questões teóricas.

Diante de tal complexidade, as teorias disponíveis “no mercado”, que nos permitiriam pensar com seriedade o trabalho, vêm se mostrando cada vez mais incapazes de dar conta dos problemas colocados pelas transformações que o têm atingido nas últimas décadas, apontando a necessidade de se relacionar as atuais dificuldades da Psicologia do Trabalho à crise mais geral dos modelos teóricos que têm embasado as teorias organizacionais e a ciência em geral.

Aliás, este texto é uma modesta tentativa de colaborar nessa discussão a partir da análise de alguns mitos organizacionais sobre os quais vem se apoiando o discurso psico-organizacional sobre as transformações por que vem passando o trabalho no novo contexto mundial de reestruturação produtiva.

Nosso ponto de partida é o de que a maior parte dos estudos que têm servido de base para a Psicologia Organizacional partem de uma postura que restringe a análise a seus aspectos materiais e tecnológicos, alicerçando-se em pressupostos teóricos hoje bastante discutíveis, na medida em que, ao privilegiar de forma obsessiva temas como produtividade, competitividade e lucratividade, mostram-se presos a uma postura utilitarista, calçada na análise de variáveis quantitativas que ignoram ou desprezam as implicações sociais mais amplas das transformações em curso.

Infelizmente, tal postura vem encobrendo uma realidade de aprofundamento das desigualdades sociais, recolocando de forma urgente a contenda sobre o determinismo econômico e tecnológico que, conquanto esteja relativamente esquecido nos tempos da globalização, já foi um tema bastante afeito à Psicologia do Trabalho.

Talvez seja esta a oportunidade de fazermos uma breve retrospectiva histórica sobre o assunto e refletirmos, sem medo, e com poucas concessões, sobre o que vem ocorrendo com a função e a identidade profissional do psicólogo e da própria Psicologia do Trabalho.

Como já vimos, até a crise do paradigma taylorista-fordista de produção, o modelo de Recursos Humanos e a própria concepção de administração esteve articulada com a visão da engenharia, mormente com a concepção da engenharia de produção, e com a lógica militar, aliás, tão bem expressa pela profusão na utilização de vocábulos oriundos da caserna, tais como: logística, tática, estratégia etc. Daí os termos psicotecnologia e psicométrica conotarem o modo de pensar da maior parte dos engenheiros e gerentes à época. O positivismo ingênuo, a noção mecanicista e o enfoque reducionista de organização são plenamente coerentes com estas terminologias. Portanto, até então, problemas relativos à liderança, seleção e fadiga – no sentido mais tradicional – eram os mais solicitados a serem resolvidos pelos psicotécnicos.

A abordagem da engenharia foi perdendo espaço e começou a ser questionada à medida que o modelo de desenvolvimento fordista entra em crise – perde sua eficácia – em fins da década de 1960 e começo da década de 1970. No nosso entendimento, tal questionamento não foi produto de uma visão mais humanística ou de um longo e bem cuidado processo de conscientização, mas, sim, foi consequência de uma necessidade premente de responder a uma nova estrutura econômica e a um novo modo de regulamentação social; em suma, a uma nova realidade que se apresentava e que exigia respostas rápidas por parte do capital.

A administração não foi surpreendida por movimentos participacionistas como alegam alguns teóricos. Ao contrário, a busca de formas de participação foi consequência de uma revisão necessária nos conceitos de administração, isto sim.

E por quê? Devido à necessidade de se criar um modelo mais atraente, mais sedutor, mais envolvente, onde as potencialidades do trabalhador pudessem ser mais aproveitadas objetivando a otimização das novas tecnologias mais complexas que não demandavam mais um homem boi, um homem idiotizado, taylorizado... Enfim, um modelo que, por estas razões,

fosse capaz de controlar com mais eficácia não só o corpo, mas também a mente do trabalhador. Um modelo que considerasse a subjetividade e a percepção política do “colaborador”... Aliás, algo que Taylor já havia tentado sem muito êxito fazer, como tenho procurado demonstrar em meus artigos e livros. Taylor não era um idiota. Pelo contrário, era sagaz e sabia “trabalhar” com as fraquezas humanas...

Daí a ascensão daquilo que podemos chamar de pós-fordismo...

A partir da década de 1970, encontramos uma significativa revisão na Psicologia do Trabalho e o embrião do modelo pós-fordista de produção, escoltado de forma competente pelo ideário neoliberal que inicia sua ascensão.

Mera coincidência? Duvido! Tal revisão objetivava não uma maior emancipação em relação aos interesses do capital (ingenuidade pensar assim...), mas um novo modo de atingir os fins precípuos das organizações, qual seja, a competitividade, a produtividade e como não poderia deixar de ser, o lucro...

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)<sup>1</sup>, que tem início nos países de capitalismo central, na década de 1950, consolida-se nos anos de 1970, e perdura até hoje, o que pretende? Quais são suas intenções? Por que se investe tanto?

Será uma atenção especial à fisiologia do trabalhador, ou talvez uma forma de emancipação do mesmo? Nada disso. Com a reestruturação produtiva foi necessário reestruturar as pessoas, ou melhor, reestruturar a subjetividade delas, cooptá-las, envolvê-las, docilizá-las e tudo isto em muito pouco tempo, pouco tempo mesmo.

Embora não exista uma definição consensual sobre a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho – QVT”, pois o termo vem sendo utilizado com diferentes conteúdos e significados, sabemos que sua origem, segundo Eric Trist (1981), concerne a uma conferência internacional sediada em Arden House, no ano de 1972, e cujo tema principal versava sobre os “Sistemas Sócio-Técnicos”. Não obstante, já no final da década de 1950,

quando o capital americano promove uma recessão para organizar o seu parque fabril, observa-se certa preocupação com esse assunto nos países de capitalismo central. Não teria, portanto, o “movimento” de QVT sua verdadeira origem nas conseqüências sociais da primeira retração econômica significativa após a Segunda Guerra Mundial nos EUA? É o que parece, ainda que tais mazelas só possam ser conhecidas e sentidas em sua real magnitude na crise do modelo de desenvolvimento fordista nos anos 1960 e 1970.

Doenças até então inexistentes ou restritas a certos nichos empresariais, como a LER/DORT<sup>2</sup> se tornaram comuns a todos, e se me permitem a ironia, democratizou-se o trabalho patogênico... Por exemplo, explicando melhor: Tem-se desvalorizado a estrutura de cargos e tarefas, articulando a integração como produto da cooperação (achatamento da pirâmide). É do que mais se fala.

Isto em nível de discurso. Na prática, o que tem acontecido é a exigência de um trabalhador multifuncional, polivalente, que executa e toma decisões e também arca com as conseqüências de seus erros. Só não é polivalente no que concerne ao salário, geralmente hipovalente...

As doenças neste tipo de organização da produção, ao contrário do que se prognosticava, aumentaram e muito, mormente as de ordem mental, ou “dos nervos” como dizem os trabalhadores.

É a realidade atual! Assim sendo, as organizações têm cobrado de seus psicólogos um rápido ajustamento de suas metodologias e de suas estratégias de ação. Isto tem feito com que grande parte dos psicólogos organizacionais abracem novamente (sem nenhuma crítica,

---

<sup>1</sup> No nosso entender, um dos estudos mais abrangentes foi elaborado por Walton (1973, 1974) com suas oito categorias de Qualidade de Vida no Trabalho, ou melhor, seus principais pontos para se alcançar QVT: (1) Remuneração justa e adequada, (2) Condições de trabalho, (3) Desenvolvimento de capacidades, (4) Oportunidade de crescimento, (5) Integração social, (6) Constitucionalismo, (7) Equilíbrio entre vida e trabalho, (8) Relevância social do trabalho na vida.

<sup>2</sup> As LER/DORT são nomenclaturas utilizadas para designar várias doenças. As lesões por Esforços Repetitivos (LER) – terminologia utilizada anteriormente – ou os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) – nomenclatura mais atual – são designações dadas a um conjunto de lesões, que geralmente afetam os membros superiores, pescoço ou cintura e cuja origem está relacionada ao trabalho. Trata-se de afecções que podem acometer músculos, tendões, nervos e ligamentos de maneira isolada ou associada, com ou sem a degeneração de tecidos, podendo levar à invalidez permanente. Na maioria das vezes não são facilmente percebidas, o que dificulta o diagnóstico e o processo terapêutico. Como em toda doença, a prevenção e o diagnóstico precoce são fundamentais.

com pouquíssima reflexão) idéias, princípios e pressupostos vindos das teorias administrativas, tais como as chamadas “Teorias da Qualidade”, verdadeiro fetiche pós-moderno, pois nada mais são do que a reatualização de alguns princípios da década de 1930, bem untados com uma eficiente metodologia quantitativa desenvolvida na década de 1950, aproveitada nos anos 1970 e aperfeiçoada na década de 1980.

Com o esvaziamento da área de Recursos Humanos, devido às reengenharias<sup>3</sup>, processos de downsizing e congêneres, alguns psicólogos estão se transformando em consultores internos, assessoram treinamentos e seleção e passam, da posição de linha, para a de “staff”, o que, além de ser, no cômputo geral, menos custoso, possui a vantagem do não envolvimento direto com o “peão”.

O psicólogo agora é um mediador, um instrutor, um facilitador que frequentemente chega ao trabalho repleto de boas intenções, de ilusões até, e não raro se decepciona precocemente, frustra-se e muda de área. É triste, pois às vezes, os melhores, os mais conscientes são os que desistem com maior rapidez.

Ainda se costuma afirmar que o papel de selecionador migrou para as equipes (que agora são multidisciplinares, democráticas etc.). Porém, isto é só meia verdade. Tanto é que o selecionador, ou melhor, a seleção, no seu sentido mais tradicional, está voltando e com força.

Arrisco um palpite, somente um palpite, pois quanto a esta questão específica, não tive tempo de estudá-la e pesquisá-la detalhadamente. As tais equipes “multidisciplinares”, “democráticas”, “não hierárquicas” etc. e tal, possuem interesses não necessariamente

---

<sup>3</sup> O termo “reengenharia” foi cunhado por Michael Hammer e apareceu pela primeira vez em 1990, em um artigo da “Harvard Business Review”. Hammer organiza um leque de quase todas as teorias voltadas para a reestruturação organizacional desde Peter Drucker, teórico da administração moderna. Geralmente a reengenharia pretende envolver uma redução de custos sem implicar redução de produção. Para a obtenção de suas metas, costuma recorrer a um forte processo de enxugamento na empresa, combinado à eliminação de procedimentos morosos e à diminuição de níveis hierárquicos (downsizing).

A “neurose” da reengenharia é a obsessão pela redução de custos em vez da busca de melhores receitas e resultados. Eliminam-se pessoas e, na fase seguinte, observa-se, muitas vezes, que foram demitidas as pessoas erradas. A moral dos “colaboradores” fica abatida e o nível de confiança na alta administração fica, não raramente, irreversivelmente perdido. Esqueceu-se de que alterar os processos (mudar o modo de trabalho) não quer dizer, necessariamente, demitir.

Publicações idôneas como a revista “The Economist” têm alertado a respeito dos males de tal modismo. Aliás, James Champy – parceiro de Michael Hammer – lançou um livro no qual reconhece que a estratégia não

coincidentes com os interesses da organização como um todo. Daí a necessidade do ressurgimento do “velho selecionador”, “jurássico” para alguns, elemento que pelo seu isolamento é mais tangenciável, mais controlável pela média administração.

Mas não nos iludamos: não interessa como será feita a seleção – se por meio da psicometria, de provas situacionais ou até mesmo por meio da análise da história de vida do infeliz (sujeito): o psicólogo que não contribuir para a competitividade tende a ser substituído, está fora; de selecionador passa ao rol de candidatos a um novo emprego, ou para a fila de desempregados. Ou seja, ele também está no jogo e está subordinado às mesmas regras, ao mesmo processo disciplinar...

Como nas organizações pós-fordistas houve uma maquiagem no que concerne ao controle. O psicólogo não regula o processo, agora o controle é por resultados, o compromisso é com a qualidade e este profissional deve voltar a sua atenção para a auto-regulação do trabalhador... Esta sim é a sua função! Não há nada de mais democrático ou participativo nisto em relação à concepção taylorista/fordista/fayolista. O que existe é a substituição do controle externo do desempenho pelo controle interno dos próprios funcionários mediante um eficiente trabalho de comunicação onde o psicólogo, sem dúvida, poderá vir a ser protagonista, pois compete a este profissional, no momento atual, instruir as equipes neste sentido.

As mini-fábricas ou células de produção são um bom exemplo disto, pois alguns autores insinuam serem estas um verdadeiro “espaço ecumênico”, onde engenheiros, técnicos e operários comungam das mesmas crenças, gozam das mesmas prerrogativas e deveres e, logicamente, convivem harmoniosamente, sem conflitos. Isto é uma farsa total! A experiência demonstra que quando o controle interno individual falha, a pressão do grupo “bem treinado” é extremamente eficaz, muito mais eficiente do que a do supervisor em seu estilo tradicional.

Nas empresas pós-fordistas, signatárias do neoliberalismo, a matéria-prima principal são as pessoas; a moeda mais importante é o signo e o símbolo, e a manipulação dos

---

funcionou e que poucas empresas conseguiram os resultados pretendidos. O próprio Hammer, em várias palestras

processos psicodinâmicos constitui a principal tecnologia. Estas são algumas das ferramentas da empresa pós-moderna (se me permitem o neologismo). Substituíram o chicote, o supervisor e os testes psicológicos pela ilusão da integração e da participação. É a tentativa da construção de uma nova subjetividade que encontra no projeto neoliberal a sementeira do individualismo e da barbárie.

Portanto, para concluir, gostaria de deixar bem clara a minha posição: O modelo de engenharia não foi abandonado pela Psicologia Organizacional porque se desejou humanizar tal função. O distanciamento da Psicologia em relação ao modelo da engenharia foi fruto da incapacidade dos princípios positivistas, que embasam a engenharia, de lidar com o fator humano. Isto sim levou a Psicologia a respaldar-se na prática e, também, teoricamente, no modelo de gestão – mais atual e que tem demonstrado ser mais eficiente naquilo que denomino administração das subjetividades (Heloani, 2003: 14). Trocou-se a lógica da produção pela lógica do “management”, do “business” e, principalmente, do “marketing”...

Não podemos ser coniventes com mais esse mito: o da mídia e até mesmo o acadêmico... Ou seja, o mito do determinismo científico e tecnológico. Trocando em miúdos: a mundialização gera determinado esforço científico que, por sua vez, irá produzir uma tecnologia “adequada”, implicando, necessariamente, um tipo de organização do trabalho e da produção descompromissado com as necessidades humanas.

Nesta equação podem existir mediações, ou melhor, variáveis importantíssimas, dentre as quais realço aquelas concernentes à ética e à política. Se tais variáveis forem verdadeiramente consideradas, a equação acima não terá um valor cabalístico e poderá vir a ser balanceada consoante as necessidades sociais.

Compete a nós, trabalhadores do campo da Saúde Mental e Trabalho, preocupados com a emancipação humana, voltarmos às nossas origens e fazermos o possível para reverter essa situação, mesmo que tal realidade seja crítica e que tenhamos poucos trunfos.

---

proferidas em seu país, ratificou o que o seu colega de trabalho afirmou.

Haja vista que a separação entre mente e corpo consiste apenas em uma questão semântica, didática, e que o conceito de saúde vai muito além da ausência sintomática de doenças, é, em nosso entender, de capital importância que o psicólogo do trabalho não seja fiador de futuras ilusões para a grande massa de trabalhadores, que sofre com o trabalho ou com a sua falta.

Concordamos com Freud (1987:61) quando assinala que “(...)um psicólogo que não se ilude sobre a dificuldade de descobrir a própria orientação neste mundo, efetua um esforço para avaliar o desenvolvimento do homem, à luz da pequena porção de conhecimentos que obteve através de um estudo dos processos mentais de indivíduos durante seu desenvolvimento de criança a adulto”.

O trabalho, como parte necessária à existência humana, não pode ser uma negatividade da vida, mas, pelo contrário, sua expressão, coisa que o capitalismo, em suas mais variadas versões, apresentadas no decorrer da história, não permitiu que ocorresse.

Faço um convite – talvez mesmo um apelo aos colegas: voltemos à verdadeira Ciência que é genuinamente social no sentido de que deve ser compromissada primordialmente com o ser humano, com a sociedade e não com o capital. Será que não estaria na hora de buscarmos uma certa utopia, que significa aquilo que ainda não teve lugar... Mas que poderá vir a ser...

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREUD, S. (1987). O futuro de uma ilusão. Rio de Janeiro: Imago.

FUKUYAMA, F. (1992). The end of history and the last man. New York: The Free Press.

HABERMAS, J. (1991). The Theory of Communicative Action: reason and the rationalization of society. London: Polity Press.

HAMMER, M. (1990). Rengineering Work: don't automate, obliterate. Harvard Business Review, July/Aug, 104-112.

- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1993). Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper.
- HELOANI, R. (2003). Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas.
- MÉDA, D. (1997). Società Senza Lavoro: per una nuova filosofia dell'occupazione. Milano: Feltrinelli.
- OFFE, C. (1989). Trabalho como Categoria Sociológica Fundamental? Trabalho & Sociedade, 1.
- TRIST, E. (1981). The Evolution of Socio-Technical Systems. Toronto:Ontario Quality of Working Life Centre.
- WALTON, R. (1973). Quality of Working Life: What is it?. Sloan Management Review, 15 (1), 11-21.
- WALTON, R. (1974). Improving the quality of work life. Harvard Business Review, 3, may-june.