



REPENSAR O HUMANO NOS RECURSOS

Jorge Ferreira

Universidade Técnica do Porto

Resumo

O serviço social é uma profissão com variados campos de intervenção, nos quais prevalece sempre a promoção do bem-estar do indivíduo, a dignidade humana e a justiça social. Num contexto organizacional cada vez mais marcado por desafios humanos complexos, torna-se pertinente integrar os assistentes sociais nas equipas de recursos humanos. São profissionais com competências valiosas, como também revelam uma capacidade técnica, uma visão e missão enriquecedora sobre o valor humano nas empresas. Este ensaio, fundamentado numa revisão crítica da literatura, pretende contribuir, de forma positiva, para o aprofundamento e desenvolvimento do tema.

Palavras-chave: Serviço Social.; Cultura das Organizações; Recursos Humanos; Gestão

RETHINKING HUMAN RESOURCES

Jorge Ferreira

Technical University of Porto

Abstract

Social work is a profession with diverse fields of intervention, where the promotion of individual well-being, human dignity, and social justice always prevail. In an organizational context increasingly marked by complex human challenges, it becomes pertinent to integrate social workers into human resources teams. They are professionals with valuable skills, as well as technical capabilities, a vision, and an enriching mission regarding human value in organizations. This essay, based on a critical review of the literature, aims to make a positive contribution to the deepening and development of this topic.

Keywords: Social Service; Organizational Culture; Human Resources; Management

Introdução

Vivemos numa era marcada pela valorização da prontidão intelectual e pela exigência constante de respostas imediatas. A sociedade contemporânea tende a enaltecer quem demonstra segurança, domínio e rapidez argumentativa. No entanto, reconhecer o ‘não saber’ revela uma postura epistemológica e ética que merece destaque; é um gesto de humildade intelectual, abertura ao diálogo e disposição para a aprendizagem contínua.

Neste sentido, o objetivo central deste ensaio é analisar criticamente a pertinência da integração dos assistentes sociais nas equipas de gestão de recursos humanos, evidenciando de que modo as suas competências éticas, relacionais, técnicas e interventivas podem contribuir para a humanização das práticas organizacionais, para a promoção do bem-estar laboral e para a construção de culturas institucionais mais inclusivas, justas e sustentáveis.

Este breve enquadramento constitui o ponto de partida para refletir sobre a adequação das competências profissionais às exigências atuais da gestão de pessoas. No entanto, há outras que se destacam pela plasticidade, e competência. O papel do assistente social na gestão de recursos humanos traz consigo benefícios significativos, especialmente no que se refere à humanização e à promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva, justa e eficiente (Carvalho, 2010, pp. 147-164).

Longe de se limitar às funções tradicionais, o assistente social contribui para a mediação de conflitos, para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de ambientes laborais mais éticos e colaborativos (Bogdány, 2025, p. 210-232).

Ao integrar os saberes das ciências sociais e humanas com práticas voltadas para o bem-estar coletivo, o profissional de serviço social torna-se num agente estratégico. O seu olhar crítico e sensível permite identificar desigualdades, propor intervenções e fomentar uma cultura que valorize a diversidade, a escuta ativa e o respeito mútuo (Kristanti, 2025, pp. 512-530).

Melhor dizendo, os assistentes sociais têm valências e aptidões para organizar, gerir, planear

e coordenar. Estes profissionais formados e preparados para compreender as várias dinâmicas e transformações, sabem como lidar com vulnerabilidades individuais e coletivas.

A sua atuação como intérpretes, interlocutores, mediadores e intermediários vai muito além da assistência pontual. Em contexto laboral, essas técnicas e táticas adquiridas são cruciais para lidar com questões como saúde mental, desigualdades, discriminação, *burnout* e integração de trabalhadores em ambientes interculturais, multiculturais e transculturais (Geertz, 1978).

Para além de trazerem vantagens para a gestão do processo, incorporam na estrutura novas funcionalidades, fazendo aumentar a produtividade e competitividade. Ou seja, não há sucesso sem processo, o processo existe para criar êxito. No entanto, existe uma ideia errada por parte de alguns empresários, ao considerarem que um assistente social pode não ser benéfico por se tratar de uma profissão, destinado apenas a contribuir para a resolução de problemas sociais.

Essa resistência à integração está enraizada no desconhecimento e no preconceito em relação ao papel do serviço social, que ainda é frequentemente visto sob uma perspetiva filantrópica ou assistencialista.

Como se verificará mais à frente, a gestão de recursos humanos tem sido tradicionalmente orientada para funções técnico-administrativas. Embora algumas empresas estejam a adotar uma abordagem mais humanizada, essa transformação ainda é incipiente. A inclusão de assistentes sociais poderá ser um acelerador de processos, oferecendo uma lente mais empática e sistémica sobre os atuais desafios organizacionais (McGrath, 2025, pp. 1316-1337).

A colaboração do assistente social é abrangente e diversificada, podendo contribuir para:

- (i) prevenção de conflitos laborais através de intervenções moderadas;
- (ii) promoção da saúde ocupacional com ações de apoio emocional e encaminhamento adequado;
- (iii) fortalecimento da identidade organizacional com políticas sociais em rede;

- (iv) apoio em situações de crise como luto, violência doméstica ou problemas financeiros que afetam o desempenho profissional (Wirda, 2025, pp. 27-35).

Entre as diversas tipologias de gestão identificadas na literatura especializada, a organização confrontase com um dilema estrutural que, embora historicamente associado à esfera económicofinanceira e sustentado por princípios de racionalidade técnica, formalização de processos, separação entre propriedade e controlo e definição de papéis específicos de administração, dá lugar ao surgimento de uma nova abordagem de gestão, orientada pela viabilidade, coerência e alinhamento social.

Esta questão configura um ponto crítico de inflexão estratégica, na medida em que implica escolhas que afetam simultaneamente a estrutura de poder, a cultura organizacional e a sustentabilidade competitiva, a longo prazo (Bilhim, 2004).

Os assistentes sociais trazem assim um novo elenco de competitividade e perspetivas à gestão de recursos humanos, nomeadamente na articulação entre as necessidades de recrutamento e a lógica dos processos organizacionais que podem resultar:

- (i) nos critérios de seleção;
- (ii) na formação profissional;
- (iii) no desenvolvimento de conhecimento, competências e aptidões;
- (iv) nos sistemas de recompensas;
- (v) e na avaliação de desempenho.

Repensar os recursos humanos é, portanto, reconfigurar o entendimento humano enquanto elemento estrutural e estruturante dos recursos organizacionais. E nesse exercício, os assistentes sociais têm muito a oferecer. A sua sensibilidade, formação ética e capacidade de intervenção social são ativos valiosos para qualquer empresa que pretenda ser mais justa, saudável e sustentável.

Lima e Cosac (2005) referem que a responsabilidade do assistente social na área da gestão de pessoas tem vindo a assumir um “papel de assessor nas questões relacionadas com a administração de pessoal, integração dos trabalhadores aos

novos requisitos da produção, modernização das relações de trabalho, tratamento das questões sociais e culturais que afetam o quotidiano dos trabalhadores” (p. 238). Na perspetiva dos autores, estes profissionais evidenciam competências que os habilitam a assumir desempenhos de liderança de elevado nível.

Em complemento ao que já foi referido, o serviço social “passou por algumas mudanças no que se refere à racionalidade técnica e ideopolítica, que refuncionalizam o tradicional em *prol* do moderno e mesclam, no campo das atividades profissionais, velhas e novas demandas” (Amaral & Cesar, 2009, pp. 411-428). Posto isso, é solicitado ao assistente social a “adoção de estratégias que afirmem a legitimidade social” (Carvalho, 2010, pp. 147-164). Neste sentido, advoga-se que o capital humano é o capital mais valioso de qualquer organização.

Metodologia

O presente estudo adota uma metodologia, adequada à natureza conceptual e interpretativa sobre as competências dos assistentes sociais na GRH. Segundo a literatura, os estudos exploratórios são especialmente indicados quando o objetivo é aprofundar a compreensão de fenómenos complexos, ainda pouco estruturados ou em constante evolução, como é o caso da gestão por competências e das suas articulações com a cultura, o desempenho e a tecnologia emergente (Severino, 2007, p. 123).

Nesta abordagem, privilegia-se a revisão crítica e integrativa da literatura, tendo sido selecionados autores clássicos e contemporâneos que tratam dos seguintes eixos temáticos:

- (i) fundamentos epistemológicos do conceito de competência;
- (ii) inter-relação entre competências, cultura organizacional e gestão de pessoas;
- (iii) impactos das tecnologias digitais e da inteligência artificial na reconfiguração das competências profissionais. O processo permitiu identificar, organizar e analisar publicações científicas, relatórios institucionais e obras de referência. A análise

seguir um procedimento qualitativo, fundamentado na interpretação e comparação de diferentes autores, com o objetivo de evidenciar convergências, divergências e tendências.

Portanto, a metodologia exploratória não procura produzir generalizações, mas sim abrir caminhos para a reflexão, estruturando uma base teórica sólida para a compreensão da competência enquanto construto de gestão e instrumento da cultura organizacional. Tal opção metodológica revela-se coerente com a complexidade do fenómeno estudado e com a sua relevância crescente no cenário contemporâneo.

Cultura baseada nos recursos

A cultura baseada no conhecimento é uma extensão da cultura baseada nos recursos. A cultura é o conhecimento aprendido e partilhado. Há um consenso para que essa partilha ocorra, levando a uma melhor compreensão e aceitação.

Assim, “a força da associação entre os entendimentos individuais de um domínio é evidência tanto da força geral do consenso em um domínio particular como do grau no qual cada indivíduo compartilha o consenso” (Jaskyte & Dressler, 2004, pp. 265-284).

Se por um lado, recursos e capacidades podem condicionar a implementação de novas atividades, rotinas e processos de gestão, por outro lado, as rotinas são baseadas em interpretações do passado, mais do que em antecipações do futuro. Elas adaptam-se às novas experiências.

O refinamento da gestão estratégica tem impulsionado o desenvolvimento de múltiplas abordagens que incorporam, os conceitos de competência, desempenho e recursos. Esses termos, embora amplamente difundidos, passaram a ser utilizados com diversos significados, refletindo tanto as especificidades dos contextos institucionais quanto as interpretações teóricas no meio académico. Essa diversidade revela não apenas a riqueza conceitual, mas também a fragmentação inerente às ciências sociais aplicadas, num

cenário pós-moderno (Jaskyte & Dressler, 2004, pp. 265-284).

Ora, a cultura organizacional baseada no conhecimento pode ser também compreendida como uma extensão da gestão de recursos. Procurou-se, neste ensaio, refletir sobre as práticas de gestão de competências e de recursos aplicadas ao serviço social.

Dessa forma, pretende-se contribuir para o debate teórico e prático em torno do tema, apresentando sugestões e inquietações. A cultura organizacional, ao estruturar os significados partilhados, favorece a criatividade e a inovação por meio da mobilização de recursos. Esses recursos – tangíveis e intangíveis – constituem ativos estratégicos utilizados na formulação e execução de ações organizacionais (Hofstede, 1991, pp. 56-75).

Por sua vez, a geometria de recursos – conceito aqui proposto – descreve a metamorfose estrutural que atravessa a organização contemporânea. Este modelo expressa a nova articulação entre:

- (i) recursos humanos;
- (ii) recursos tecnológicos;
- (iii) e infraestruturas digitais. Neste sentido, a geometria de recursos não se apresenta como uma estrutura fixa; pelo contrário, é dinâmica e adaptativa. Nesse enquadramento, os assistentes sociais funcionam como *pivôs* que se integram na geometria enquanto agentes cognitivos, capazes de produzir dados para oferecer suporte à gestão modelar. Portanto, a relação entre a gestão de recursos e o serviço social revela-se como um modelo estruturante para compreender a reorganização das instituições (Chuang; Chen; & Chuang, 2013).

A cultura, nesse sentido, traduz-se na capacidade organizacional de explorar e potencializar os seus recursos, por meio de processos específicos que visam resultados desejados. Esses processos (informacionais, operacionais ou simbólicos) são moldados pelas interações complexas entre os recursos e o contexto organizacional, desenvolvendo-se ao longo do tempo.

As organizações modernas demandam mecanismos de avaliação e validação que operam em

múltiplos níveis, desde as técnicas até as práticas de gestão. O impacto de variáveis independentes ou dependentes, evidenciam determinados traços económicos, sociais e culturais, tais como a aversão ao risco, rigidez hierárquica, resistência à mudança e barreiras à inovação, comprometendo a adaptabilidade e a renovação contínua de processos organizacionais (Thorpe, 2005, pp. 257-281).

Com base na revisão da literatura, é possível indagar até que ponto a gestão de recursos é diferente da gestão de competências. A cultura organizacional baseada em recursos oferece maior estruturação e detalhe nos mecanismos de manutenção e competitividade (Gomes, 2000, pp. 54-67). A inovação, nesse enquadramento, é concebida como um recurso compartilhado e um atributo organizacional. Assim, torna-se relevante recorrer à análise de consenso cultural como instrumento para estimar as dimensões que influenciam a capacidade de inovar. Importa, contudo, salientar que criatividade e inovação não são conceitos equivalentes: enquanto a criatividade se refere à geração de ideias novas, a inovação implica a sua aplicação prática e a produção de valor organizacional.

À luz do exposto, tem-se assistido, nas últimas décadas, particularmente em Portugal, à proliferação de modelos e práticas de gestão. Um dos grandes desafios consiste em atribuir valor às instituições por meio dos recursos humanos.

Segundo Cunha (2015, pp. 57-62), as instituições com melhores resultados económicos têm como denominador comum a importância que atribuem aos recursos humanos e à forma como os gerem.

Não é recente a preocupação das organizações em contratar indivíduos capacitados para desempenhar funções específicas com eficiência. Aliás, as transformações sociais provocadas pela difusão massiva das tecnologias da informação têm intensificado essa demanda. Para além disso, a inteligência artificial tem vindo a reconfigurar o mercado laboral, impondo a necessidade de criar novas funções, competências e modelos organizacionais. A elevação dos níveis de escolarização tem produzido trabalhadores mais qualificados e menos tolerantes às lógicas especulativas do capitalismo; entretanto, continua a alimentar

expectativas elevadas em relação aos percursos e discursos sociais, como a estabilidade e o reconhecimento.

No atual contexto de globalização económica, marcado por rotinas e processos acelerados, de crescente complexidade competitiva, as organizações enfrentam desafios em reformular e alinhar as suas práticas de gestão face às novas exigências externas. Este enquadramento implica reconhecer que a competitividade sustentável depende, cada vez mais, da capacidade de integrar a dimensão humana como eixo estratégico, articulado às políticas de desenvolvimento, retenção e mobilização de competências. Considera-se assim, a necessidade de preparar e incorporar profissionais do serviço social na área GRH (McGrath, 2025, pp. 1316-1337).

Hoje, a sociedade e as organizações não se confrontam apenas com instrumentos de informação, emerge um novo ecossistema mediático que reconfigura a própria gramática do humano. Vive-se sob a tensão de uma ‘cultura da conectividade’ que compromete a ubiquidade da presença, operando segundo as redes neurais e a sociedades algorítmicas. Neste contexto, a emergência de uma ‘cultura de recursos’ não é uma mera opção facultativa, mas uma urgência sociológica e política. Verdade seja dita, a competência transcende o simples domínio técnico, ela age com responsabilidade social e humana.

A competência, portanto, não se limita a um resultado isolado, mas representa a capacidade de aplicar, de forma contínua e contextualizada, os recursos pessoais – técnicos e comportamentais – necessários à realização eficaz de uma tarefa sempre que exigido. Ou seja, as competências apresentam-se em duas categorias fundamentais: técnicas e comportamentais. As competências comportamentais referem-se às atitudes, posturas e padrões de conduta que o indivíduo manifesta no ambiente profissional, influenciando diretamente a capacidade de relacionamento, adaptação e tomada de decisão. Já as competências técnicas dizem respeito ao domínio de conhecimentos específicos e à aplicação de habilidades operacionais em funções de processos definidos (Bilhim, 2004, pp. 34-58).

Ora, as organizações, exigem intervenções em sectores sensíveis que, até recentemente, eram ignorados, menosprezados ou colocados em segundo plano. A gestão das pessoas nos anos 60/70 do século XX era, na generalidade dos países ocidentais, com uma ou outra exceção, dominada por profissionais oriundos das áreas disciplinares do direito ou da engenharia. Os primeiros dedicavam-se às questões administrativas, particularmente contratuais, salariais, punições disciplinares, direitos e obrigações, ao passo que os segundos se ocupavam das questões operacionais, nomeadamente, a formação necessária a ocupar o posto de trabalho, às condições físicas do exercício laboral ou ainda, às formas de organizar o trabalho (Coetzee, 2025, pp. 1-22).

Tratava-se sobretudo de uma resposta ao movimento sindical e às pressões de consciência social decorrentes dos movimentos de contestação da sociedade capitalista, como o maio de 1968 em França ou de contestação expressamente laboral visível nas manifestações do Outono Quente de 1969 em Itália. Mais recentemente, são as mudanças de paradigma técnico-económico e das condições culturais e sociodemográficas na Europa Ocidental, que contribuem para enfatizar o reconhecimento da importância do fator humano como resposta às exigências de eficácia organizacional (Wirde, 2025).

Se numa primeira fase, são as organizações que requerem profissionais qualificados capazes de implementar uma gestão de pessoas pró-ativa e estratégica, hoje é unânime a sua necessidade em qualquer tipo de organização pública ou privada.

Em Portugal, este fenómeno resultou da decisão política de elevar os níveis de escolaridade da população a partir de meados da década de 1980, sendo acompanhado pela diversificação e expansão da oferta educativa, quer no ensino superior universitário e politécnico, quer no ensino médio e profissional (Bilhim, 2004, pp. 57-69).

Adicionalmente, surge uma nova narrativa, que reflete a diversidade de domínios, note-se:

(i) *competências de realização*, consistem no domínio especializado da gestão; (ii) *competências intelectuais*, baseiam-se nas capacidades

mentais voltadas para a análise, síntese e raciocínio lógico;

- (iii) *competências cognitivas*, referem-se à integração entre raciocínio intelectual e domínio de saberes;
- (iv) *competências relacionais*, residem na aptidão para interagir e comunicar;
- (v) *competências sociais e políticas*, assentam no envolvimento ativo de contextos sociais e institucionais;
- (vi) *competências didático/pedagógicas*, estão voltadas para a prática educativa e para a transmissão de conhecimento;
- (vii) *competências metodológicas*, habitam na capacidade de aplicar técnicas e organizar processos de trabalho;
- (viii) *competências de liderança*, encontram-se na arte de influenciar, orientar e mobilizar pessoas para objetivos comuns;
- (ix) *competências organizacionais*, manifestam-se através da gestão e no desenvolvimento estratégico (Firooz, 2012, pp. 63-71).

Contudo, é de salutar que a gestão de recursos humanos não constitui uma disciplina científica, nem tampouco uma especialização disciplinar no âmbito de uma ciência. Continuando com a edificação desta descrição, trata-se de uma ferramenta instrumental baseada num conjunto de técnicas que remetem para todas as decisões e ações que afetam a relação entre as organizações e os seus trabalhadores. Corresponde assim a uma problemática que tem subjacente uma prática, com um reduzido ou mesmo ausente enquadramento teórico. A inexistência de um corpo teórico e metodológico de origem enformador da prática gestonária, justifica que as reflexões teóricas tenham surgido mais recentemente, sobretudo ancoradas em teorias culturais, organizacionais e comportamentais que foram sendo desenvolvidas em vários espaços científicos (Coetzee, 2025, pp. 1-22).

Dito isso, o papel do assistente social pretende assim romper com a vertente tecnocrática e mecânica da gestão de recursos humanos, sugerindo uma abordagem diferenciadora com características sistémicas e contingenciais da gestão das pessoas.

Ao acentuar o pendor de análise e intervenção sobre as pessoas nas suas dimensões (racional e emotiva), a cultura baseada em recursos permite compreender a organização não apenas como um espaço de mobilização de meios materiais, tecnológicos e financeiros, mas também como um sistema social que depende da qualidade das relações humanas, das competências profissionais e dos significados partilhados (Kristanti, 2025, pp. 512-530).

Assim sendo, os recursos humanos deixam de ser entendidos apenas como força de trabalho ou capital produtivo, passando a ser reconhecidos como sujeitos portadores de experiências, necessidades, expectativas e capacidades de transformação. É precisamente neste ponto que se torna pertinente mobilizar as competências do assistente social na GRH, uma vez que este profissional possui instrumentos teórico-metodológicos e ético-políticos que favorecem a leitura crítica das dinâmicas organizacionais, a mediação de conflitos, a promoção da inclusão, o apoio em situações de vulnerabilidade e o fortalecimento do bem-estar laboral. A sua intervenção contribui, por isso, para uma gestão de pessoas mais humanizada, participativa e sustentável, alinhando os objetivos organizacionais com a valorização efetiva do trabalhador enquanto recurso estratégico e sujeito de direitos (Teles, 2020).

Considerações finais

Tal como se iniciou o ensaio, o reconhecimento do dizer ‘não sei’ é abrir espaço para a curiosidade e aprendizagem. Ao invés de fechar caminhos com certezas apressadas, a dúvida convida a explorar e a crescer. Esse gesto revela humildade, coragem e ética – pois oferece ao outro a verdade, não uma resposta vazia. No fundo, reconhecer a incerteza é aceitar que somos viajantes num percurso infinito de descobertas. E talvez seja aí que mora a verdadeira sabedoria (Snell, 2023, pp. 475-503).

Em boa hora houve a necessidade de abordar o clima organizacional, sendo fulcral a sua relação com a intervenção do assistente social na área de recursos humanos. Primeiramente, torna-se

importante descrever o que é o clima organizacional. Segundo perceber que o clima organizacional é a “percepção que cada trabalhador tem da organização, da cultura, das normas, dos usos e dos costumes” (Borralho, 2011, p.7).

O assistente social tem vindo a ser solicitado para colaborar na área dos RH “por ter um conjunto de saberes, habilidades e competências, adquiridos durante o seu processo formativo, sendo peça fundamental para decifrar a realidade e apontar caminhos na condução do trabalho a ser realizado” (Borralho, 2011, p.7). Torna-se assim possível concluir que o trabalho do assistente social proporciona uma maior socialização entre os trabalhadores, o que se reflete no clima da organização e na competitividade.

Na verdade, o serviço social nas empresas tem um papel educativo, estando direcionado para mudanças de comportamentos e hábitos, tendo como objetivo a sua adequação ao processo de produção (Amaral & Cesar, 2009, pp.411-428). Neste sentido, o assistente social pode intervir não apenas em aspetos que afetam a produtividade, como também em questões relacionadas com o absentismo e a motivação. Além de atuar sobre fatores da vida privada do trabalhador, acaba por influenciar o desempenho organizacional (Amaral, 2009, pp. 411-418).

Nesta senda, ao admitir que o assistente social pode intervir no processo de tomada de decisão, admite-se também que ele possa situar-se na cúpula da gestão. Assim sendo, terá influência na missão, na visão e nos valores da instituição (McGrath, 2025, pp. 1316-1337).

Portanto, o assistente social passa a “interagir diretamente com os trabalhadores com o propósito de tornar menos drástico o processo de transição, que se deu através da tecnologia, nas diferentes modalidades de contratação ou na flexibilização do trabalho” (Abreu, 2016, pp.100-116). Acima de tudo, importa sublinhar que gerir empresas é gerir pessoas. São as pessoas que fazem as empresas e sem pessoas, não há empresas.

Assim sendo, os recursos humanos são um ativo no processo organizacional, capaz de desenvolver-se continuamente e de contribuir de forma decisiva e positiva para os resultados institucionais.

Essa valorização humana implica não apenas investimento em formação, mas também na ampliação do espaço de participação e no reconhecimento.

Para além disso, a gestão de competências e a gestão de desempenho demonstram uma inter-relação que desafia a separação convencional entre modelos, favorecendo uma integração estratégica nas práticas organizacionais (Chuang, 2013, pp. 678-687).

Face a este argumento, há que distinguir os conceitos de ‘ser competente’ e ‘ter competência’. Ser competente refere-se à demonstração pontual de desempenho satisfatório numa tarefa específica, enquanto ter competência implica possuir conhecimento, saber e capacidade, os quais podem ser mobilizados de forma recorrente e adaptativa, em diferentes contextos (Chuang, 2013, pp. 678-687).

Em suma, a competência não é um ato pontual, mas a aptidão de mobilizar, de forma contínua e ajustada ao contexto, os recursos pessoais, técnicos e comportamentais, necessários para executar uma tarefa com eficácia e eficiência.

Paradoxalmente, a convivência entre vulnerabilidade humana e potência técnica não é um dilema a resolver, mas uma condição estrutural da modernidade organizacional. Reconhecer essa hibridez implica aceitar que a ‘escola humanista’ não desapareceu perante a sofisticação tecnológica; antes, reencontra o seu lugar como matriz crítica capaz de orientar práticas, sentidos e decisões num ambiente marcado pela aceleração digital.

Assim, o desafio contemporâneo consiste em cultivar organizações que integrem a técnica sem abdicar da humanidade, produzindo ecossistemas onde a inovação não se converta em desumanização, mas em oportunidade para reconfigurar, com lucidez ética, o modo como *trabalhamos, coooperamos e existimos*.

Referências Bibliográficas

- Abreu, S. L. L. R. G., Costa, D. V. F., & Ferreira, V. C. P. (2016). Como tem se dado a atuação do assistente social nas empresas privadas? *Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)*, 6(1), 100-116.
- Amaral, A. S., & Cesar, M. J. (2009). O trabalho do assistente social nas empresas capitalistas. Em Conselho Federal de Serviço Social & Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social (Orgs.), *Serviço social: Direitos sociais e competências profissionais* (pp. 411-428). CFESS/ABEPSS.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Sociedade Portuguesa de Inovação e Governação nas Autarquias.
- Bogdány, E., Cserhádi, G., & Cszmadia, T. (2025). Employer insights into key competencies for human resource management graduates: A Q methodology study. *European Journal of Training and Development*, 49(2), 210-232. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2024-0034>
- Borrhalho, A. C. T., Sousa, I. P., & Oliveira, F. A. (2011). O assistente social atuando na área dos recursos humanos para a melhoria do clima organizacional. *Revista Científica do ITPAC*, 4(4).
- Carvalho, M. I. L. B. de. (2010). Serviço social em Portugal: Percorso cruzado entre assistência e os direitos. *Revista Serviço Social & Saúde*, 9(10), 147-164. <https://doi.org/10.20396/sss.v9i10.8635062>
- Chuang, C. H., Chen, S. J., & Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66(5), 678-687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.016>
- Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I., & Ferreira, N. (2025). Future-proof human resource competencies as synergetic boosters of workplace stewardship capability. *European Journal of Training and Development*, 49(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2023-0108>
- Cunha, R. C., Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Firooz, A. (2012). Investigate and explain the relationship between human resource competency dimensions and organizational performance. *Life Science Journal*, 9(4), 63-71. <https://doi.org/10.7537/marslsj090412.63>
- Geertz, C. (1978). *A interpretação das culturas*. Zahar.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional, comunicação e identidade*. Quarteto Editora.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field Methods*, 16(3), 265-284. <https://doi.org/10.1177/1525822X03262281>
- Kristanti, R., & Hariyanti, D. (2025). Employee competency development strategy in the digital transformation era. *European Journal of Training and Development*, 49(4), 512-530. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2024-0010>
- Lima, M. J. O., & Cosac, C. M. D. (2005). Serviço social na empresa. *Revista Katálisis*, 8(2), 235-246. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802005000200009>
- McGrath, P. J. (2025). Human resource management practices in corporate restructuring: A review and agenda for future research. *Personnel Review*, 54(5), 1316-1337. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0159>

- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23ª ed.). Cortez Editora.
- Snell, S. A. (2023). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Group & Organization Management*, 48(4), 475–503. <https://doi.org/10.1177/10596011231170312>
- Teles, H. (2020). *Serviço social nas empresas: Práticas de responsabilidade social*. Pactor.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257–281. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>
- Wirda, F., & Herizon, H. (2025). Service competency in shaping organisational culture and performance: SEM evidence. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, Artigo a3082. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3082>

Jorge Ferreira. Pós-doutoramento em Inovação da Gestão, pela Universidade de Évora. Pós-doutoramento em Sociologia da Gestão, pela Universidade do Porto. Doutoramento em Ciências da Cultura, pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Centro de Estudos Interculturais do Instituto Politécnico do Porto (CEIPP). Centro de Investigação em Ciências do Serviço Social do Instituto Superior de Serviço Social do Porto (CICSS). Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora (CEFAGE). ORCID: 0000-0001-5229-992X. Email: jorge.ferreira.73@sapo.pt

Artigo recebido no âmbito da chamada aberta que decorreu até 15 de abril de 2026. Aprovado para publicação a 8 de setembro de 2026.



A INDUSTRIALIZAÇÃO DA FOTOGRAFIA JORNALÍSTICA COMO DIFERENÇA HISTÓRICA QUALITATIVA¹

Marcelo De Franceschi dos Santos
Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Este artigo objetiva propor uma divisão histórica do fotojornalismo em três fases básicas conforme Fabris (1998) e Jorge e Monteiro (2024). Esta oportunidade surge a partir de debates sobre a historiografia, que podem traçar novas fronteiras delimitadoras e definidoras do fotojornalismo (Sousa, 2004, p. 34). Para realizar esta demarcação, recorre-se aos fatos históricos recolhidos principalmente por Freund (1995) e Sousa (2000), a qual estabelece: a primeira fase, em que o desenvolvimento físico-químico da fotografia, em 1839, atende o interesse da burguesia ascendente de produzir imagens de si por meio das ciências; a segunda fase, na qual a fotografia responde aos interesses econômicos de comercialização particular a partir de 1850; e, na terceira fase, quando a fotografia jornalística contempla as necessidades sociais de visualizar o mundo ao ser industrializada nas publicações de 1880 em diante.

Palavras-chave: Fotojornalismo; História do Fotojornalismo; Historiografia do Fotojornalismo; Indústria da Fotografia; Universalização das Relações Sociais

THE INDUSTRIALIZATION OF PHOTOJOURNALISM AS A QUALITATIVE HISTORICAL DIFFERENCE

Marcelo De Franceschi dos Santos
Universidade Federal de Santa Catarina

Abstract

This article aims to propose a historical division of photojournalism into three basic phases, as outlined by Fabris (1998) and Jorge and Monteiro (2024). This demarcation arises from debates on historiography, which can draw new boundaries that delimit and define photojournalism (Sousa, 2004, p. 34). This demarcation is drawn on historical facts collected primarily by Freund (1995) and Sousa (2000), which establishes: the first phase, in which the physical and chemical development of photography in 1839 served the rising bourgeoisie's interests in producing images of themselves through science; the second phase, in which photography responds to the economic interests of private commercialization beginning in 1850; and, in the third phase, when photography addresses the social needs to visualize the world as it becomes industrialized in journalistic publications from 1880 onward.

Keywords: Photojournalism; History of Photojournalism; Historiography of Photojournalism; Photography Industry; Universalization of Social Relations

¹ Este artigo é um trecho de um capítulo da tese do autor a ser defendida em 2026. O trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 (*This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001*).

Introdução

A maior parte da historiografia da fotografia jornalística toma como eixo para a argumentação os avanços cronológicos da tecnologia e traz uma visão etnocêntrica, afirma Fabregat (2014, p. 58). Por outro lado, as propostas de separação temporal historiográficas da fotografia e do fotojornalismo de Fabris (1998) e de Jorge e Monteiro (2024) possuem embasamento materialista até a industrialização da fotografia. Os referidos autores estabelecem o aperfeiçoamento dos processos fotográficos e da industrialização do fotojornalismo no século XIX em três fases: a primeira fase, que vai de 1839 até 1850; a segunda, de 1850 até 1880; e a terceira, que parte de 1880 com a inserção da fotografia jornalística na indústria dos periódicos.

Fase um: primeiras fotografias artesanais

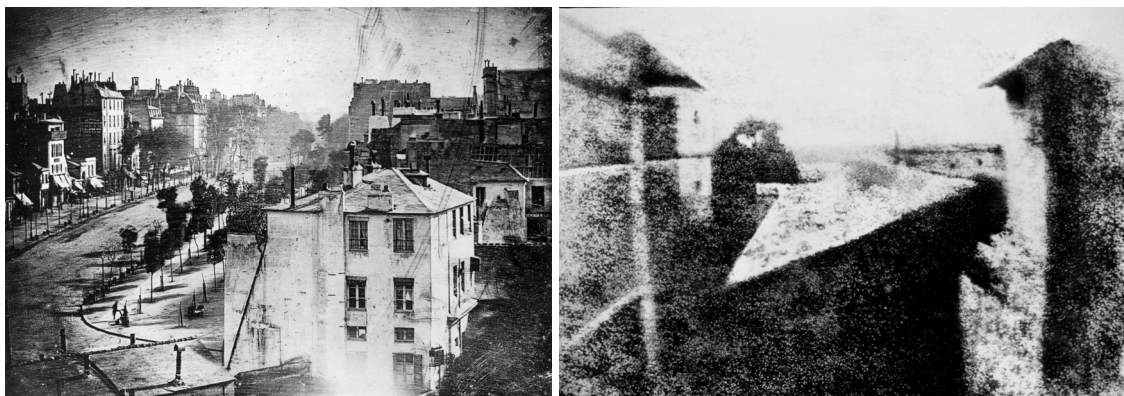
Na primeira fase, de 1839 até 1850 (Fabris, 1998), são confeccionadas as fotografias primárias por pesquisadores incentivados pelos interesses políticos do entorno. Com a ascensão de seu bem-estar material, a burguesia se inclinou para a afirmação imagética por meio do retrato, considerando que “[d]esde antes da Revolução Francesa, a moda do retrato começava a espalhar-se nos meios burgueses. À medida que a necessidade de representação de si mesmo se afirmava, esta moda criava novas formas e novas técnicas para a satisfazer” (Freund, 1995, p. 25). Um novo meio mecânico de reprodução de imagem que começava então a ser desenvolvido era a fotografia, impulsionado pela necessidade de uma crescente camada burguesa de produzir retratos de si em grande quantidade.

Pesquisadores vindos das camadas dominantes não “inventaram” a fotografia, mas, sim, a descobriram (Kossoy; Santos; Leão, 2012, p. 112). Joseph Nicéphore Niépce (1765-1833) descendia de uma família relacionada com a nobreza que “se encontrava nessa época nos castelos e casas de campo da burguesia desafogada” (Freund, 1995, p. 37). Após inúmeras tentativas de fixação de imagens fotográficas, Niépce obteve no ano de 1826 um

resultado primitivo ao expor uma placa de estanho com uma fina camada química dentro de uma câmara escura direcionada a uma janela de sua casa de campo. Este processo teve continuidade com o pintor Louis Jacques Mandé Daguerre (1787-1851), que o aperfeiçoou ao levá-lo para a cidade, onde fotografou pessoas e ruas. Tais visões do campo e da cidade são mostradas nas figuras 1 e 2.

Treze anos após a primeira fotografia exposta por Niépce em 1826, a descoberta da fotografia foi divulgada ao conhecimento do grande público, com a sua aquisição e publicização a ser feita pelo Estado francês em 19 de Agosto de 1839² (Rouillé, 2009). A sua divulgação defendia que a fotografia iria enriquecer o conhecimento da arqueologia com as cópias dos hieróglifos à astronomia. Ou seja, iria assumir importância capital “nas ciências, nas artes, e ainda em outros domínios” (Freund, 1995, p. 37), como o jornalismo. Nesse contexto simbólico, a fotografia foi adotada primeiro pela classe dominante, como industriais e banqueiros, e depois pelas outras camadas, como pequenos comerciantes que encontraram nela uma maneira de se afirmarem socialmente (Freund, 1995). Trata-se de uma fase que resultou do desenvolvimento científico universal, não começado nem finalizado naquele momento, e acentuadamente política, pois vinculada aos interesses políticos da

2 Outros descobridores, ou reivindicadores de um precursor desenvolvimento da fotografia, são elencados por Batchen (2004) abarcando desde a Inglaterra de 1794 até a Espanha de 1837, havendo também desenvolvedores na Alemanha, no Brasil, nos Estados Unidos, e na Suíça nesse meio tempo. Destes, destaca-se o brasileiro Antoine Hercule Romuald Florence (1804-1879) que investiu em imagens sobre o suporte de papel (Kossoy, 2006). Já a obra de Kossoy (2006), condecorado e reconhecido pelo Estado francês, derrubou a ideia de que Daguerre foi o único no mundo a desenvolver o processo fotográfico. De resto, a existência do processo de Hercule Florence encontrou resistência em correntes de pesquisa devido à comodidade despertada pelas historiografias consagradas — recusa contrária aos próprios princípios da escrita da história, sendo que “[a] tarefa do historiador é a de pesquisar sempre por documentos ainda não conhecidos, de forma a trazer à luz fatos que permaneceram soterrados, no obscurantismo” (Kossoy; Santos; Leão, 2012, p. 117).



Figuras 1 e 2. Vista da Janela em Le Gras (1826) e Boulevard du Temple (1838), respectivamente.

Fonte: elaboração própria com base em Gernsheim e Gernsheim (1969, p. 102). Fotografias respectivamente de Joseph Nicéphore Niépce e Louis Jacques Mandé Daguerre. Disponíveis em en.wikipedia.org/wiki/View_from_the_Window_at_Le_Gras e [en.wikipedia.org/wiki/Boulevard_du_Temple_\(photograph\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Boulevard_du_Temple_(photograph)).

burguesia, que buscava se distinguir da aristocracia que fazia uso de retratos pintados, não tendo condições de se realizar ostensivamente na economia (Freund, 1995).

Fase dois: manufatura da ilustração fotográfica

De 1850 até 1880, a segunda fase se refere ao começo da industrialização da fotografia (Fabris, 1998; Jorge e Monteiro, 2024). O processo de produção fotográfica ainda era então incomodo pois não podia fornecer cópias das imagens, em uma unicidade que entrava em choque com a manufatura que passava pela industrialização na economia europeia do século XIX. À data, “a câmara escura nunca produzia mais do que uma imagem. Eis porque a daguerreotipia não podia converter-se numa indústria importante” (Freund, 1995, p. 41). Em seu primeiro decênio, de 1839 a 1849, a fotografia era exercida por apenas um número restrito de especialistas, devido aos procedimentos requererem conhecimentos específicos. O equipamento era pesado, custoso e especializado. Mas entretanto, o interesse econômico-social foi incentivando otimizações como a diminuição do tamanho da câmera fotográfica, a redução do tempo de exposição e a sensibilização da luz em outros materiais além do metal (Peres, 2014). Com a simplificação dos processos, mais indivíduos puderam então exercer esse domínio de fotografar em meados do século XIX, sendo que “o vasto florescimento da indústria apenas se efectuou a partir dos dez primeiros anos da segunda metade do século [XIX]” (Freund, 1995, p. 38).

Partindo de 1850, o processo fotográfico estava avançado de tal modo que não exigia de quem o usava desempenhar o rol de procedimentos físico-químicos especializados outrora necessários. De facto, “[a] fotografia tinha saído do domínio da experimentação científica. Os utensílios necessários eram fabricados por indústrias especializadas” (Freund, 1995, p. 48). Devido assim à industrialização dos componentes fotográficos, a prática fotográfica foi tornada acessível aos que podiam pagar os preços cobrados. Por seu turno, desde o alargamento da publicidade em 1836 com o desenvolvimento da escala industrial (Freund 1995, p. 50) que os jornais estavam constrangidos a se moldarem ao gosto do seu público, que era sobretudo a classe burguesa reinante.

Um maior desenvolvimento da indústria fotográfica se deu quando a placa metálica foi substituída por outros suportes, como os negativos em vidro, papel e película. Passam a ser comercializados cartões de visita a partir de 1858 (Benjamin, 1985; Freund, 1995; Lisovsky, 2005) e cartões postais a partir de 1869 (Kossoy, 2002, pp. 63-71; Vasquez, 2002). Especificamente, o cartão de visita era de uso pessoal, tendo o sujeito fotografado como exigência o “ser adulado” (Freund, 1995, p. 77). Quanto aos jornais, a alta burguesia os tinha como objetos de luxo, sendo as técnicas de inserção de imagens no papel baseadas no desenho e gravura em madeira, designada xilogravura, ou em pedra, a litogravura (Fabris, 1998), com frases indicativas de serem feitas a partir de fotografias. Ou seja, ainda não havia ocorrido “o contato entre atualidade e fotografia” (Benjamin, 1985, p. 223). As figuras 3 e 4 são exemplares do resultado de