

Área temática: Gestão de Pessoas – Relações de Trabalho

Administração de Recursos Humanos, Relações de Trabalho e Ambiente Econômico e Social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990-2010

AUTORES

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
wilsonamorim@bighost.com.br

ANDRE LUIZ FISCHER

Universidade de São Paulo
afischer@usp.br

Resumo

O objetivo deste artigo é compreender as relações entre os ambientes econômico e social e a gestão de recursos humanos no Brasil no período entre as décadas de 1990 e de 2000. Nestes anos, a sociedade e economia brasileiras passaram por um longo processo de transição que, provavelmente ainda inconcluso, afetou radicalmente a gestão de pessoas na organização. Toma-se por premissa que a melhor compreensão deste processo demanda uma abordagem que se posicione na interface da gestão de pessoas, da economia e das ciências sociais. Este artigo contém uma introdução, um tópico teórico que traz referências para estabelecer a ligação entre a abordagem das relações de trabalho - mais tipicamente vinculadas à ciência econômica e às ciências sociais - e a gestão de recursos humanos, um terceiro item que analisa variáveis importantes para a compreensão das mudanças no mercado de trabalho brasileiro de modo a relacioná-las à adoção de velhas e novas práticas de recursos humanos, e um último item com considerações finais. O artigo conclui que vinte anos após as primeiras tentativas de aproximação entre a ARH e outros campos de conhecimento que lidam com as relações de trabalho, este movimento ainda se mostra viável e indispensável.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos no Brasil, relações de trabalho no Brasil, condicionantes externas

Human Resource Management, Labor Relations, Social and Economic Environment in Brazil: an overview about 1990-2010 the period

Abstract

This paper aims to understand the relationship between the economic a social environment and the human resource management in Brazil during the 1990 and 2000 decades. In this period, the Brazilian society and economy experimented a long transition process, probably unfinished, that influenced strongly de human resource management. The premise adopted is that the better comprehension of the process requires an approach with an interface area with human resource management, economics and social science. This paper is divided on the following topics: an introduction, a theoretical topic that brings concepts to link the labor

relations – most typically studied by approaches from economics and social science – and human resource management. The third topic analyzes important variables to understanding Brazilian labor market changes and connecting to the adoption of old and new human resources practices. The last item has final considerations. The paper concludes that, 20 years after the first attempts to approach ARH and other knowledge fields that deal with labor relations, this movement stills feasible and indispensable.

Abstract

Key words: Brazilian human resource management, Brazilian labor relations, external environment

Administração de Recursos Humanos, Relações de Trabalho e Ambiente econômico e social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990-2010

1. Introdução

No início dos anos 90, as tentativas de análise da relação entre a administração de recursos humanos - ARH e as condições mais gerais do ambiente econômico e político brasileiro padeciam de um distanciamento dos campos de conhecimento que poderiam tratar da questão. Do ponto de vista da Administração, a mão de obra era geralmente tomada como mais um insumo a ser gerido e as relações de trabalho como algo incluído entre as variáveis a serem controladas pelas empresas. Em termos econômicos, o assunto relações de trabalho era tratado quase como um ruído indesejável ao processo produtivo. A literatura na teoria organizacional e na economia, em suma, era caracteristicamente prescritiva.

A terceira abordagem teórica da questão consistia no campo das Ciências Sociais. De vertente predominantemente marxista, seu enfoque analítico sobre as relações de trabalho raramente considerava o âmbito interno das organizações. Os autores priorizavam a perspectiva do conflito, concentrando sua análise nos aspectos políticos contidos nas ações sindicais, nos protestos contra as políticas salariais do governo ou em eventuais embates com as empresas.

O objetivo deste trabalho é compreender as relações entre os ambientes econômico e social e a gestão de recursos humanos no período compreendido entre a década de 1990 e a década de 2000. Ao longo deste período, a sociedade e economia brasileiras passaram por um longo processo de transição que, provavelmente ainda inconcluso, afetou de forma radical a gestão de pessoas na organização. Toma-se por princípio que a melhor compreensão deste processo demanda uma abordagem que se posicione na interface das três áreas de conhecimento anteriormente expostas.

Para tanto, este artigo conta, além desta introdução, com um tópico teórico em que são buscadas referências para estabelecer a ligação entre a abordagem das relações de trabalho, mais tipicamente ligadas à ciência econômica, e a gestão de recursos humanos. Em seu terceiro item, serão analisadas variáveis importantes para a compreensão das mudanças no mercado de trabalho brasileiro de modo a relacioná-las à adoção de velhas e novas práticas de recursos humanos. O último item do artigo contém suas considerações finais.

2. Relações Industriais, a ARH e Relações de Emprego

2.1 ARH e relações de trabalho no Brasil no início dos anos 1990

No âmbito institucional, entre 1978 e 1992 a sociedade brasileira experimentou grandes transformações. Egressa de uma ditadura, ela iniciou sua redemocratização, adotou uma nova constituição em 1988, esgotou seu padrão de crescimento pautado pela participação expressiva do Estado, proteção de seu mercado interno e inflação elevada.

Na área empresarial as incertezas se acumulavam pela instabilidade econômica e a quebra de regras proporcionadas pelos pacotes econômicos, pela proximidade perigosa da hiperinflação e, já nos anos 90, pela abrupta abertura do mercado nacional à concorrência externa. A demanda por trabalhadores por parte das empresas perdia força, ao mesmo tempo em que elas foram levadas a rever seus processos produtivos em busca de sobrevivência no novo quadro.

No campo do trabalho, a partir de fins dos anos 1970, os sindicatos ressurgiram na cena nacional, as greves tornaram-se comuns, e a negociação coletiva concentrava-se nas questões salariais (POCHMANN, 1994). Já no início dos anos 1990, a menor geração de empregos resultou em elevação da taxa de desocupação e, simultaneamente, entre os ocupados as exigências de qualificação para o trabalho começavam a elevar-se. Enquanto isso, o poder de barganha sindical declinava (DIEESE, 2001).

Diante destas transformações, Fleury e Fischer (1992) constataram que a maioria dos textos produzidos por cientistas sociais sobre questões de relações de trabalho e políticas de gestão raramente dedicavam atenção aos processos internos das organizações. De modo geral, as análises vinham recortadas pelas relações políticas envolvendo os trabalhadores, seus sindicatos e partidos políticos. Entre as causas para o distanciamento dos cientistas sociais das questões relativas à Administração estariam o desprestígio desta nos meios acadêmicos, a associação do tema com os objetivos de controle do trabalho humano ou o interesse em despolitizar o discurso acadêmico sobre as relações de produção.

De outra parte, os textos da área de Administração, quase sempre superficiais, lidavam com as relações de trabalho em termos prescritivos e normativos não dando prioridade a uma visão analítica mais abrangente. Preocupavam-se exclusivamente com a funcionalidade das relações sociais na empresa, desconsideravam as possibilidades de conflito e privilegiavam a instrumentalização em detrimento da crítica.

As autoras objetivavam analisar o debate sobre mudanças que então ocorriam no Brasil no âmbito das relações de trabalho e das políticas organizacionais adotadas para geri-las. O artigo pretendia responder a questões como o surgimento de novos padrões de relações de trabalho a partir do cenário político econômico vigente e, se as organizações, de alguma forma, adotavam novas políticas e práticas para responder às influências de natureza mais externa a elas. O artigo era pertinente por várias razões.

Na opinião das autoras, as análises de cientistas sociais e administradores mostravam-se fragmentadas e fracas em sua capacidade de explicação sobre o que acontecia no interior das empresas entre gestores e empregados e também sobre a influência de fatores externos às organizações sobre as relações entre estes atores.

As autoras propuseram, então, o estabelecimento das pontes conceituais necessárias para a compreensão da ampla gama de eventos que, ao afetar os negócios, alcançavam as relações de trabalho e, por extensão, a gestão de recursos humanos. Ao longo do texto - em abordagem comum às ciências sociais - as relações de trabalho são tomadas como originárias das relações sociais de produção, constituindo uma forma particular de integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo (trabalhadores e empregadores)(FLEURY; FISCHER, 1992).

Desta forma, os padrões da relação de trabalho são delineados na sua interação com variáveis de ordem política, institucional e econômica, mas também são associados ao que as organizações, em suas estruturas internas, definiam como tarefas da administração de recursos humanos. A cultura organizacional - em sua capacidade de criar os sentidos da identidade organizacional e estabelecer as regras de convivência e dominação entre os agentes - aparece como um dos mais importantes elementos deste arcabouço teórico.

A partir daí, foi possível estender um nexo entre as políticas organizacionais e, em seu desdobramento, as políticas de gestão de recursos humanos, os sistemas de gestão e suas condicionantes externas e internas vinculadas às relações de trabalho. De um lado, a análise das relações de poder implícitas nas relações de trabalho ganhava uma porta de acesso à vida organizacional. De outro, as tentativas de aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos em termos de seu alcance e efetividade passavam a contar com a possibilidade de uma visão mais nítida de suas condicionantes relacionada às relações de trabalho.

Se não pioneiro, o artigo foi certamente decisivo no campo da pesquisa brasileira em administração para abertura de uma frente de pesquisa sobre a forma como os recursos humanos são geridos no País. A análise contextual mostrou-se essencial para a melhor compreensão dos resultados das políticas de recursos humanos sobre as organizações e, claro, sobre os trabalhadores no Brasil.

Desde então, o cenário econômico e político nacional assumiu novos contornos e várias ondas inovadoras varreram a gestão de recursos humanos no Brasil, geralmente com algum atraso em relação às matrizes teóricas norte-americana ou europeia. Qualidade total, terceirização, gestão por competências, gestão estratégica de recursos humanos, gestão do clima organizacional entre outras foram e são amplamente prescritas e aplicadas. Em todas elas, a visão crítica sobre os resultados da aplicação de novas políticas e práticas torna-se possível a partir da visão contextual que considera os fatores ambientais de natureza externa e interna.

Dentro dos objetivos deste trabalho, 20 anos após a publicação do artigo de Fleury e Fischer, será empreendido um esforço semelhante ao das autoras de compreender as relações entre os ambientes econômico e social e a gestão de recursos humanos no período entre a década de 1990 e a década de 2000.

O artigo de Fleury e Fischer foi um desaguadouro de pesquisas anteriores das autoras (FLEURY, 1986 e FISCHER, 1987) nos quais as relações de trabalho eram investigadas sob ângulos como os das relações de poder e também da cultura organizacional. De tais trabalhos emergia a necessidade de, então, renovar o olhar sobre as condições nas quais ocorria a gestão de recursos humanos no País.

Ao longo do texto, as autoras chegaram a identificar de maneira crítica que algumas empresas no Brasil, sob influência teórica norte-americana, usavam a expressão “relações industriais”. Para as autoras, naquele período, a substituição do “departamento de pessoal” por um “departamento de relações industriais” poderia conter, na verdade, uma tentativa de negação dos, cada vez mais comuns, conflitos trabalhistas. Para as autoras, a importação deste modelo tipicamente norte-americano tinha a intenção de isolar os conflitos trabalhistas de suas condicionantes externas para tratá-lo dentro dos limites da empresa.

Entretanto, sua crítica em relação à abordagem das relações industriais, embora pertinente quanto às intenções das empresas sobre o seu uso naquele momento, revela o grau de dificuldade para a realização de um debate teórico integrador para a ARH e outras ciências sociais. No fundo, o que estava em questão naquele momento em algumas empresas era a tentativa de aplicação ao Brasil do modelo de relações de trabalho norte-americano, no qual as negociações coletivas normalmente ocorrem por empresa e o sindicato. Além disso, ao contrário dos sindicatos mais ativos no Brasil (e em boa parte da Europa), nos EUA os sindicatos não possuíam vínculos mais evidentes com partidos políticos. Nesta perspectiva, do lado de dentro da área metalúrgica em São Paulo, o chamado “sindicalismo de resultados”

despertava simpatias e, mais do que isto, era estimulado (COMIN, 1994). Adicionalmente, cumpre registrar, tais movimentos de sindicatos e empresas ainda contavam com o estímulo da cooperação sindical norte-americana no Brasil que, historicamente, desde a década de 1960 se associava à direita do espectro político sindical no Brasil (AMORIM, 2007).

Em outras palavras, neste caso, como as próprias autoras assinalaram, misturaram-se confusões conceituais e intenções políticas no uso da expressão “relações industriais”. Porém, observado de modo retrospectivo, o trabalho das autoras ressentem-se claramente de maiores possibilidades de desdobramento conceitual e conexões mais aprofundadas com outros campos como a Economia e a Sociologia, por exemplo. Tais possibilidades poderiam, de qualquer forma, ser encontradas na abordagem das relações industriais.

Ao longo de todo o século XX os teóricos do Sistema de Relações Industriais também procuraram compreender a dinâmica das relações de trabalho e seus vínculos com o ambiente interno e externo das organizações e, neste sentido, de sua gestão (KAUFMAN, 2010). Entre os pesquisadores das relações industriais, a análise das relações de trabalho também passa por conceitos como as condicionantes internas e externas, regras estabelecidas entre as partes e valores e/ou ideologia (em uma aproximação com o conceito de cultura) compartilhada pelos atores (DUNLOP, 1972).

Naquele período, no Brasil, a abordagem das relações industriais também podia ser encontrada na obra de Pastore e Zylberstajn (*A administração do conflito trabalhista no Brasil*, de 1988) que analisava as formas de encaminhamento de soluções para os conflitos trabalhistas no Brasil. O livro realizava comparações entre o sistema de relações de trabalho no País e seus equivalentes nos EUA e Europa. Apesar de contar com o termo “administração” do título, o livro não chega a focar a gestão do trabalho na dimensão interna das organizações, e cuida, na verdade, da condução dos processos negociais pelas empresas, sindicatos patronais e de trabalhadores e Justiça do Trabalho. Em outras palavras, também nesta obra não se encontrava uma reflexão mais aprofundada sobre as políticas e práticas das organizações e sua conexão com as relações de trabalho para além das negociações coletivas e greves.

Na década de 1990, o mercado de trabalho brasileiro foi marcado pela perda de uma de suas marcas nas décadas precedentes, o dinamismo na criação de novas vagas. Tal evento teve origem primeira no baixo crescimento econômico do País durante aqueles anos. Em dois de seus principais indicadores do lado da oferta de mão de obra, o mercado de trabalho registrou expressiva alta do desemprego e também queda na remuneração real dos trabalhadores. Do lado da demanda por trabalhadores, as empresas tornaram-se ainda mais exigentes em relação ao desempenho e qualificação de seus empregados ou candidatos a um emprego.

Tal quadro permitiu que as empresas adotassem estratégias e práticas em sua gestão de recursos humanos nas quais, dado o baixo poder de barganha dos trabalhadores, cabia a elas o maior poder de determinação das condições gerais de contratação do trabalho. Para as empresas, os tempos foram de dificuldades para os negócios e busca permanente por ajustes e ganhos de produtividade. Em sua trajetória de ajuste as empresas incorporaram em escalas variadas práticas como a terceirização, qualidade total, automação, downsizing entre outras, e estas, por sua vez, refletiram-se na administração de recursos humanos.

No entanto, ao menos no item trabalho estes ajustes foram facilitados pela sobreoferta de trabalhadores. A expressão “empregabilidade” – amplamente disseminada neste período -

atribuía aos trabalhadores a responsabilidade pela sua condição de empregado ou desocupado a partir de seu desenvolvimento ou qualificação. Evidentemente, em tempos de mercado de trabalho com baixa demanda por trabalhadores, a “empregabilidade” transferia aos trabalhadores uma carga difícil de ser movida em sua vida profissional. No início dos anos 2000, na esteira da adoção cada vez mais comum da gestão por competências, esta carga adquiria novos contornos no discurso empresarial (SARSUR, 2010).

Em meados da década de 2000, o mercado de trabalho iniciou uma inflexão. O crescimento econômico foi retomado e o ambiente de negócios das empresas tornou-se mais favorável. Do lado da oferta de trabalho, a partir da mudança do quadro econômico, a taxa de desemprego declinou, o rendimento real começou a se recuperar e os sindicatos voltaram a ter presença mais ativa no cenário das empresas. Naturalmente, a ARH das organizações começou a defrontar-se com novas condições de atuação.

Autores como Barbosa (2005) e Carvalho Neto (2010) também trataram das relações entre o ambiente externo das organizações e sua gestão de pessoas tomando por base o período pós-1990. Barbosa (2005) assinalava que o campo da ARH mostrava-se bastante movimentado com o surgimento das abordagens como a de competências, aprendizagem organizacional, gestão de conhecimento. O autor constatava, porém, um “esvaziamento da instância relações de trabalho” nas análises da ARH e consequente perda de identidade da área dentro da academia e das organizações (BARBOSA, 2005). Entre as razões para isso, estavam as velozes mudanças em curso no mundo do trabalho que condicionam irreversivelmente a ARH sem que esta incorpore efetivamente este fenômeno em suas análises.

Carvalho Neto, por sua vez, aponta que o distanciamento existente entre as relações de trabalho e a ARH deve-se em larga medida a questões de caráter epistemológico, posto que, de modo geral, o “campo de relações de trabalho é identificado com um olhar macro, enquanto o campo de gestão de pessoas é visto sob o primado do micro” (CARVALHO NETO, 2010).

Pelas limitações de espaço, este artigo não aprofunda estas discussões de corte epistemológico, mas toma como necessário o vínculo mais estreito entre Administração e Economia para se evitar análises parciais sobre as relações de trabalho. Isto porque há abordagens de Administração em que o trabalho, de maneira instrumental, é tomado como um insumo produtivo semelhante a outras matérias-primas, havendo um forte embasamento na teoria econômica a defender esta posição. Da mesma forma, nas abordagens em que o trabalhador é tomado como variável distinta nos processos produtivos e as relações de trabalho compõem um quadro complexo envolvendo percepções, disputas de poder, valores, tecnologia entre outros aspectos relevantes, também há fortes conexões teóricas possíveis entre os campos da Administração e a Economia.

O quadro de distanciamento teórico verificado no início dos anos 1990 aparentemente se repete quando analisamos as relações de trabalho e a ARH e suas conexões nos primeiros anos da década de 2010. A declarada adoção da gestão por competências somou-se a outras práticas e estruturas como a educação corporativa e a gestão estratégica de RH segmentada pelo emprego de consultores internos e centros de serviços. Em todas elas, identifica-se certa autossuficiência das organizações em suas escolhas de modelos de gestão de pessoas. Neste sentido, Wood *et al* (2011) identificam entre as características da gestão de pessoas neste período a presença do discurso gerencialista e seu tom fortemente prescritivo. Em um

exemplo, o uso comum da expressão “retenção de talentos” como tarefa de ARH revela os resquícios de um período em que a decisão de manter o funcionário em seu quadro era praticamente apenas de sua alçada. Por outro lado, diante de um mercado de trabalho mais aquecido, nota-se também uma perplexidade dos gestores diante da dificuldade de retenção de profissionais ou, antes disso, na contratação de trabalhadores mais qualificados.

A preocupação com a falta de conexão entre campos de conhecimento que podem consistentemente levar adiante o intento de analisar a relação entre o ambiente socioeconômico e a gestão de pessoas nos leva ao próximo tópico. Nele serão delineadas as características gerais do SRI como contraposição teórica à visão simplificadora que considera o trabalho como *commodity* e que, sendo encontrada em certas abordagens de ARH, encontra respaldo na tradição da economia neoclássica.

2.2 Aproximando campos teóricos: o sistema de relações industriais e a ARH

Nesta parte do artigo, será tomado por base o trabalho de Kaufman (2010) que relata a evolução do campo das Relações Industriais e, a partir deste, propõe um Sistema de Relações de Emprego como seu aperfeiçoamento em direção à dimensão interna das organizações.

O sistema de relações industriais/de emprego e a ARH

Kaufman estuda as teorias econômicas com o intuito de identificar o tratamento dado por elas ao trabalho e relacioná-las com a ARH. Para o autor, a Teoria Econômica Ortodoxa ou Neoclássica - com enfoque conceitual predominantemente microeconômico - elabora uma curva de produção da firma considerando os insumos necessários ao produto. Entre estes insumos, encontra-se também o trabalho. Dentro da microeconomia neoclássica a produção se orienta por princípios como o da racionalidade traduzida pela maximização no uso dos fatores de produção, a livre concorrência e o livre acesso à informação. O exercício desta racionalidade pelo gestor ao longo do tempo conduz a organização a um ponto de equilíbrio em que se encontra a combinação ótima e “maximizadora” do uso de seus recursos produtivos.

Nesta escola teórica, o contrato de trabalho, como resultado de escolhas e preferências de trabalhadores e firmas, prescinde da existência de sindicatos, dado que trabalhadores e firmas, com informação perfeita, podem escolher entre trabalhar ou não, contratar ou não conforme as contrapartidas oferecidas. Da mesma forma, ao longo do tempo, na relação de trabalho são determinadas as condições dentro das quais o trabalho é contratado em um nível de equilíbrio em termos de seu preço (salário) e quantidade (jornada de trabalho). O sindicato, ao exercer um papel de monopólio de representação de trabalhadores é um elemento que perturba a livre concorrência e reduz a racionalidade do funcionamento da firma. Segundo Kaufman, o tratamento dado ao trabalho pela Teoria Neoclássica o equipara a um recurso produtivo qualquer, uma *commodity*, um insumo, ainda que indispensável, a mais na “organização-máquina”.

Nesta concepção, o trabalho não se diferencia essencialmente da matéria-prima ou energia que alimentam máquinas. A busca da melhor calibragem ou ajuste possível no arranjo produtivo que envolve insumos e máquinas é indispensável para a melhor calibragem da organização ao longo do tempo. Nesta mesma linha de raciocínio, assemelhando-se à função da engenharia que define utilização das melhores máquinas e tecnologias para a produção, a ARH também deve buscar o melhor arranjo no uso da mão de obra dentro da organização.

Como desdobramento da Teoria Neoclássica, esta concepção engenheira de ARH prescreve para a empresa que pretende ser competitiva a adoção de *best practices* - ou seja, soluções já experimentadas em outras organizações - na contratação e organização do trabalho. Condicionantes como ambiente externo, cultura organizacional entre outras, são relegadas a um segundo plano. O trabalho, quando considerado uma *commodity* não se justifica como fonte de problemas para o gestor, posto que eventuais desajustes entre oferta e demanda de mão de obra são resolvidos pelo livre jogo das forças de mercado que elevarão ou reduzirão os salários. Para a Teoria Neoclássica, as greves e interferências dos sindicatos na definição do preço do trabalho são ruídos inaceitáveis para a teoria.

Kaufman aponta os equívocos desta concepção destacando que, longe de ser uma *commodity*, o trabalho é essencialmente algo humano, típico do campo das relações sociais. Como tal, o trabalho e as relações de trabalho necessitam de uma abordagem que facilite a compreensão dos diversos fatores que as influenciam no âmbito externo e interno das organizações.

O autor salienta que o campo de Relações Industriais - RI é um subcampo da Economia Institucional que se desenvolveu nos EUA, mas tem suas raízes na Economia Social Histórica. Esta por sua vez foi desenvolvida principalmente na Alemanha a partir de economistas descontentes com a evolução da teoria conduzida pelos neoclássicos ortodoxos ingleses. O campo de RI propõe que as variações interativas no ambiente externo das organizações e sua estrutura interna e características organizacionais, suas estratégias e metas organizacionais levam os proprietários e/ou executivos a produzir um número finito de diferentes configurações de relações de emprego ou arquiteturas de ARH.

Segundo Kaufman, na visão da Economia Institucional e das RI, as firmas são mais do que curvas de produção; são estruturas de governança que, em relação à mão de obra precisam lidar com pressões tanto do mercado de trabalho externo quanto interno à organização. Pelo recorte institucional, as organizações precisam sempre optar entre produzir internamente com seus trabalhadores ou buscar outros trabalhadores no mercado de trabalho externo.

Além das críticas dos autores neoclássicos, a abordagem de RI também sofre críticas entre os teóricos alinhados às ideias marxistas. As críticas dirigidas a Dunlop e outros autores salientam que o sistema de relações industriais não considera plenamente o antagonismo entre as classes sociais envolvidas na produção, assim como as contradições aí existentes. Por definição, existem interesses de classe antagônicos no campo das relações do trabalho e sua desconsideração cria o risco de conceber o sistema como um mecanismo social de busca permanente de estabilidade e de negação desse conflito (NOGUEIRA, 2002).

Como em outras áreas do conhecimento, RI não chega a ser uma construção teórica monolítica, existindo diferenças de visão entre seus autores, conforme salientam Melo e Carvalho Neto (1998). Entretanto, as vantagens oferecidas por RI como instrumental de análise justificam sua adoção como alternativa adequada para a compreensão dos fatos vinculados às relações de trabalho. Para Kaufman, as RI são um esforço multidisciplinar de organização de uma teoria econômica social do trabalho focada na troca e uso da força de trabalho humana em mercados imperfeitos condicionados por um quadro institucional no qual se incluem as leis, a cultura, a ética e as tradições. Com tal desenho, as RI oferecem elementos para análise das relações do trabalho, tais como o seu contexto (indicado pelas forças ambientais externas principalmente), seus atores, suas instituições e regras de funcionamento e as mudanças dessas regras. Por meio destes elementos, é possível comparar as relações de

trabalho de diferentes países ou acompanhar a evolução do sistema de um mesmo país ou setor ao longo do tempo.

Tais comparações podem ser realizadas por meio do acompanhamento da evolução das negociações coletivas em aspectos importantes como seu contexto socioeconômico, as estruturas de representação nelas contidas, os processos de negociação propriamente ditos, ou mesmo o conteúdo negociado ao longo destes processos (AMORIM, 2007).

A partir de RI e chegando ao Sistema de Relações de Emprego – SER, Kaufman chega também a uma perspectiva mais próxima da ARH ao identificar uma espécie de distribuição normal para as empresas em termos de seu padrão de contratação. Na base desta curva normal, há um grande número de empresas com relações de emprego pouco atrativas (com poucas estruturas e práticas de ARH). Nestas, os embates entre trabalhadores e organizações são caracterizados por relações mais tradicionais do tipo ganha-perde. Seu mercado de trabalho interno é pouco desenvolvido e sua relação com as condicionantes externas é menos defendida pela ARH. No meio da curva normal, estariam empresas com mercado de trabalho interno parcialmente desenvolvido e estruturas e práticas de ARH em parte estimuladoras de alguma cooperação/participação, em parte vulneráveis a conflitos. No topo da curva normal, estariam empresas com relações de emprego bastante atrativas (organizações *best place to work*). Nestas empresas, o mercado de trabalho interno é bem desenvolvido, a ARH é composta de estruturas e práticas avançadas em termos de carreira, remuneração, benefícios e qualificação e há estímulos a relações cooperativas (relações ganha-ganha) em busca de comprometimento e, claro, alta performance.

Considera-se aqui que a ARH seja um desdobramento possível da abordagem de RI e torna-se viável também empreender estudos comparativos sobre como ela acontece em diferentes países ou regiões. No próximo tópico, estabeleceremos uma ponte com autores de ARH que, privilegiando o estudo dos elementos ambientais externos, identificam-se com a abordagem de RI e SER delineadas por Kaufman.

2.3 A ARH e a importância dos fatores contextuais

Brewster (2007) aponta que o conceito de ARH originário das escolas dos EUA se disseminou ao redor do mundo por conta do poder da economia norte-americana e de suas empresas. Entre exemplos das práticas de ARH típicas das empresas dos EUA que foram adotadas em outros países ou regiões estão o *downsizing*, as práticas flexíveis de trabalho e a postura antissindical.

O autor destaca que o conceito de ARH originário dos EUA tem como pressuposto não declarado o seu caráter científico que, entretanto, não garante uma visão unitária do campo. De um lado ele identifica um modelo de ARH qualificado como de “Michigan”, no qual existe uma vinculação entre a estratégia de negócio da organização e sua estratégia para os recursos humanos. Neste modelo, a estratégia da organização determina o tipo de trabalhador, seu desenvolvimento e performance. O trabalho assemelha-se a qualquer outro recurso da organização. Note-se aqui a proximidade deste modelo com os conceitos originários da Teoria Neoclássica. De outro lado, encontra-se um modelo de ARH – o de “Harvard” – em que o trabalho é distinto dos outros recursos da organização. A compreensão e comprometimento dos trabalhadores é elemento crucial para o êxito da estratégia da organização.

Conforme Brewster, na visão dos autores de ambas as escolas, a cientificidade da ARH garantiria a qualquer um dos dois modelos de ARH sua aplicação universal na obtenção de resultados para as organizações. Dentro do contexto da globalização, a disseminação de *best practices* pelas multinacionais dos EUA e mesmo a partir da atuação de consultores seria prova disso. A ARH oriunda dos EUA se proporia assim como universalista.

Ao analisar a ARH na Europa, Brewster ressalta que, apesar de o continente não ser um todo homogêneo, ainda assim é possível notar diferenças relativamente aos EUA. Tais diferenças podem ser apontadas a partir da componente cultural do individualismo – fenômeno mais acentuado nos EUA do que na Europa. Um segundo diferenciador seria o papel do Estado – garantidor de uma legislação mais ativa em relação ao trabalho na Europa e menos nos EUA. Um terceiro aspecto seria a influência sindical e o nível de participação dos trabalhadores nas questões laborais – maiores na Europa e menores nos EUA. O quarto elemento seria o padrão da propriedade das empresas que exerceria menos pressão por lucros de curto prazo na Europa comparativamente aos EUA.

Em seu estudo, Brewster concluiu que existe na Europa uma certa tendência de desregulamentação do mercado de trabalho com vistas a uma flexibilidade maior na contratação do trabalho. Em alguma medida, esta tendência poderia estar ligada à própria característica das práticas de ARH originárias das empresas dos EUA. Porém, o autor entende que é clara a permanência de características mais tipicamente europeias em relação ao mercado de trabalho norte-americano em função do arcabouço institucional em torno do trabalho, da maior presença sindical e do recurso mais frequente à participação dos trabalhadores em aspectos da gestão da organização.

Nesta parte do trabalho não há intenção de aprofundar o estudo sobre as diferenças e semelhanças entre a ARH de EUA e Europa. O interesse mais imediato é notar que um passo inicial para a melhor compreensão da ARH entre países, ou mesmo da sua evolução no tempo em um único país é a análise dos seus elementos condicionantes externos mais relevantes. O trabalho de Brewster parece particularmente importante para isso ao eleger os fatores determinantes das configurações de Recursos Humanos de uma dada realidade social. São eles: a cultura, o papel do Estado, a influência sindical, o padrão de propriedade das empresas e, evidentemente, o comportamento do mercado de trabalho. No próximo item realizaremos um exercício de apreciação sobre a relação entre a evolução da ARH e alguns dos condicionantes externos definidos pelo autor no período de 1990 em diante.

3. Condicionantes externas e ARH: uma análise retrospectiva com base no comportamento do mercado de trabalho (1990-2010)

A adoção do conjunto de quatro variáveis utilizado por Brewster na comparação entre a ARH dos EUA e Europa demandaria um esforço de pesquisa inviável aos limites deste trabalho. Desta maneira, em uma aproximação, o fator “influência sindical” será tomado como base para a análise a seguir, dentro do sentido geral de poder de barganha dos trabalhadores nas relações de trabalho. Este, por sua vez, terá como medida aproximada a proporção de acordos salariais que obtiveram aumentos reais para os trabalhadores. Da mesma forma, dada a extensão da abordagem aqui apresentada do conceitual de RI/SER de Kaufman, nos concentraremos na relação entre ARH e os fatores externos representados especialmente pelo comportamento do mercado de trabalho.

Para caracterizar as formas pelas quais a ARH vem ocorrendo no Brasil, tomaremos como referência os dados disponíveis em trabalho de Fischer (1998) e da pesquisa Delphi 2010 (PROGEP/FIA, 2011) e tentaremos estabelecer conexões entre as mudanças identificadas e as suas condicionantes externas representadas. Pela exiguidade de espaço, descartaremos de saída uma análise mais aprofundada que envolva um leque muito amplo de variáveis – tarefa de maior fôlego. Entre as condicionantes externas vinculadas ao poder de barganha dos trabalhadores serão tomadas variáveis como o crescimento econômico e dados do mercado de trabalho como taxa de desemprego e comportamento dos rendimentos dos trabalhadores.

3.1 A década de 1990: abertura econômica, estabilização e baixo crescimento econômico

Em seu estudo sobre os modelos de gestão de pessoas na década de 1990 no Brasil, Fischer assinala que esses anos foram marcados por pelo menos quatro fatores de grande impacto sobre as organizações: o processo de estabilização econômica, a abertura comercial, a inclusão das organizações brasileiras na tendência mundial de busca pela qualidade e competitividade e, finalmente, a adoção crescente de máquinas e equipamentos automatizados (FISCHER, 1998).

Fischer indica que na primeira metade da década as empresas assumiram no Brasil estratégias reativo-defensivas. Desta forma, as organizações reestruturaram-se priorizando a redução de custos e dedicando um baixo nível de investimentos em P&D e treinamento, porém, com alguns traços de maior atenção na busca de qualidade e aproximação com o cliente (FISCHER, 1998). Na segunda metade da década, a preocupação com a qualidade, a racionalização da produção, o treinamento e a aquisição de novas tecnologias foram marcas das principais estratégias empresariais de ajuste (FISCHER, 1998).

Segundo Fischer, principalmente nas grandes empresas, a implementação de reestruturações administrativas e a adoção de técnicas de gestão da produção (CEP, *just-in-time*, qualidade total etc) criaram a necessidade de um novo perfil de qualificação para os trabalhadores (FISCHER, 1998). A implantação de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho aconteceu, em boa parte, por meio da aquisição de conhecimento externo de consultorias nacionais e internacionais.

Os anos 1990 foram de dificuldades para as empresas em função das novas exigências de competitividade e do baixo crescimento econômico. Os reflexos deste quadro sobre o mercado de trabalho, entre outros indicadores, podem ser sintetizados na elevação do desemprego (quase dobrando na RMSP) e queda dos rendimentos dos assalariados (DIEESE, 2001). No que se refere especificamente aos rendimentos do trabalho, vale destacar a introdução de elementos de flexibilização viabilizados por alterações importantes na legislação vigente. A primeira delas foi o fim das políticas salariais patrocinado na chegada do Plano Real. O declínio da inflação a partir de junho de 1994 foi inquestionável, mas não houve seu desaparecimento imediato. Com isto, a eliminação da garantia de indexação salarial impôs perdas a uma grande parcela dos trabalhadores, num primeiro momento, especialmente na indústria (DIEESE, 2001). A segunda alteração foi a regulamentação, em medida provisória de dezembro de 1994, da negociação e pagamento da participação nos lucros e resultados. Os acordos de participação nos lucros e resultados disseminaram-se mais intensamente a partir de 1997.

Em uma conjuntura de baixo dinamismo nos negócios e baixo poder de pressão dos sindicatos, as empresas puderam de alguma forma recorrer a formas de composição de folhas de pagamento combinando reajustes subindexados e abonos negociados (DIEESE, 2004). Tal quadro abriu espaço para importantes inovações na ARH. Conforme Fischer (1998), as empresas passaram a adotar uma postura mais diferenciadora em relação ao desempenho dos trabalhadores, atribuindo maior responsabilidade às pessoas em seu trabalho. Além disso, as organizações transpuseram, de forma mais direta para a área de recursos humanos, princípios de competitividade típicos da área de negócios. Para tanto, as organizações iniciaram mudanças em políticas e práticas na ARH.

3.2 Os anos 2000: uma história em dois períodos

No âmbito das organizações, uma visão aproximada sobre a ARH no Brasil destes anos pode ser obtida a partir dos resultados da pesquisa Delphi RH 2010 (PROGEP/FIA, 2011). Nesta edição, a pesquisa pretendeu identificar em que medida confirmaram-se os prognósticos de edições anteriores da pesquisa (2001 e 2003). Na pesquisa realizada em 2003, diante da difícil situação econômica do País, 88,2% dos participantes da pesquisa projetavam mudanças significativas na ARH até 2008.

Diante das alternativas apresentadas, a pesquisa revelou que as mudanças deveriam incidir predominantemente sobre os princípios, filosofia e estratégias gerais de gestão das empresas e nas práticas e instrumentos de gestão (47,9% e 28%, respectivamente, dos respondentes). Para a estrutura e a forma de organização do trabalho da função de RH, bem como para o perfil do profissional da área não eram grandes as expectativas de mudanças (PROGEP/FIA, 2011).

No fim da década, a pesquisa revelou que as mudanças na área de RH realmente se mostraram significativas ou mesmo radicais (para 71,3% e 18% dos respondentes). Quanto à natureza ou incidência dessas mudanças, percebeu-se que as expectativas em 2003 de que os princípios e estratégias gerais de RH fossem o principal alvo das mudanças - não se confirmaram com esta intensidade em 2010. De outra parte, observou-se que a estrutura da área de RH surgiu como elemento que também sofreu modificações mais substanciais neste período (com 24,6% das respostas). Desta forma, as mudanças em ARH foram significativas no tocante aos princípios e estratégias gerais, mas também no formato da estrutura da área.

Especialmente em relação às mudanças estruturais na ARH, a própria pesquisa Delphi dá pistas do que ocorreu nas organizações ao mostrar seus resultados de 2010. A adoção de um perfil de consultor interno de RH (em lugar do profissional técnico especialista em gestão de pessoas) e a mudança do papel da área para o de fornecedor de novos processos e conhecimento para seus clientes foram as incorporações que mais se concretizaram na década segundo os formadores de opinião (PROGEP/FIA, 2011).

Neste ponto, é interessante especular se e como tal comportamento relacionou-se aos fatores condicionantes externos da atuação de ARH.

Do ponto de vista do ambiente externo, a década de 2000 pode ser dividida em pelo menos dois períodos, sendo o primeiro até 2003 e o segundo após 2004. De 2000 a 2003, há uma sequência de anos em que as taxas de crescimento do PIB apresentaram tendências de queda. Ainda em 2000, iniciou-se um curto período de crescimento que foi interrompido por três eventos sucessivos. No primeiro semestre de 2001, foi constatado o apagão da energia no Brasil, e no segundo semestre o freio econômico foi acionado em função de eventos

internacionais como os ataques de 11 de setembro em Nova York e a radicalização da crise financeira argentina no final do mesmo ano. Deste período até 2003, a inflação voltou a elevar-se e, dentro do regime de metas adotado pelo Brasil, foi atacada pela elevação dos juros internos. A junção destes eventos teve como consequência sobre o mercado de trabalho a manutenção de taxas de desemprego nos níveis mais elevados da história recente brasileira.

No que se refere aos salários, levantamento do DIEESE mostrava que em 2000 cerca de um terço dos acordos coletivos assinados tiveram reajustes salariais abaixo da inflação (tomando INPC-IBGE como referência) e em 2003, o pior ano deste período, esta proporção alcançou cerca de 58% dos acordos. Um dado interessante é que, mesmo no período de crise econômica mais aguda em 2002 e 2003, ainda foi possível constatar que cerca de 20% dos acordos concederam aumentos reais aos salários (AMORIM, 2010).

Estes dados mostram que nos quatro primeiros anos da década a ARH no Brasil continuou a acontecer dentro de um quadro que parecia não diferir daquele verificado nos anos 90. Entretanto, o fato de, mesmo durante um período de crise, ainda existir um grupo de empresas capazes de conceder aumentos reais sugere que esta crise atingiu de maneira diferenciada as organizações. O mesmo levantamento do DIEESE sinalizava que, em termos setoriais e regionais, tal diferenciação colocava a indústria e as regiões sudeste e sul como sendo aquelas nas quais os acordos com aumentos reais tinham maior presença relativamente aos demais (AMORIM, 2010). Uma especulação possível é que, mesmo no período de crise econômica mais dura, seria possível encontrar setores cujas empresas buscaram se diferenciar em suas práticas de remuneração, sugerindo um posicionamento nas camadas mais altas da curva normal proposta por Kaufman.

No período 2004-2012 o crescimento econômico, mesmo com alguma oscilação, foi comparativamente mais expressivo que nos anos anteriores. Em consequência, a taxa de desemprego empreendeu uma trajetória declinante, não revertida até 2012.

De outra parte, dados do IBGE para o período 2003/2011 revelaram um aumento expressivo da participação dos assalariados com carteira assinada e também dos contribuintes da previdência social (22,2% e 16,1%, respectivamente) no conjunto dos ocupados. Tais dados indicam aumento no nível de formalização dos vínculos de trabalho nas regiões metropolitanas (IBGE, 2012). Outra informação relevante refere-se à rotatividade, que de forma pró-cíclica em relação à economia elevou-se no período, com o registro de aumento na proporção de demissões por iniciativas dos trabalhadores (DIEESE, 2011). Tais dados, por sua vez, fazem contato direto com as empresas na base da curva proposta por Kaufman.

Do ponto de vista dos reajustes salariais percebe-se que o quadro daqueles negociados coletivamente mudou de forma significativa. Em 2004, mais da metade deles foi superior à inflação, e de 2005 em diante, a proporção de reajustes com aumentos reais elevou-se a mais de 70% em todos os anos, chegando mesmo próximo de 90% em 2006, 2007, 2008 e no primeiro semestre de 2010. Em termos setoriais ou mesmo regionais houve uma diminuição expressiva na heterogeneidade dos reajustes acordados (AMORIM, 2010). Na observação do comportamento do rendimento real dos assalariados das regiões metropolitanas, entre 2003 e 2011 o crescimento chegou a ser de 22,2% (IBGE, 2012).

Neste cenário torna-se interessante verificar quais os principais desafios enfrentados pelas ARH das organizações neste período. Em 2003, os respondentes da pesquisa Delphi RH apontaram os principais desafios que os profissionais e suas empresas enfrentariam no campo

de RH durante a década. Os quatro desafios considerados como mais relevantes em 2003 foram:

- alinhar a gestão de pessoas às estratégias de negócio;
- alinhar as pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias de negócio;
- desenvolver e capacitar os gestores (formando um perfil gerencial coerente com a demanda da empresa);
- apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições).

Confirmando os resultados de 2003, todos os componentes acima foram considerados como altamente incorporados à gestão de ARH das empresas na pesquisa de 2010. A única diferença nos resultados desses quatro desafios refere-se à ordem de prioridade, parcialmente diferente do obtido na primeira tomada.

Estes desafios mais provavelmente relacionam-se com as empresas incluídas nos níveis mais elevados da curva de Kaufman, posto que se referem, genericamente, à vinculação da ARH à estratégia das empresas. Tratam-se, portanto, de desafios, em maior medida relacionados à decisões de foro interno das organizações. Ou seja, ainda que relacionados a condicionantes externas inerentes à definição geral da estratégia da organização, tais desafios na verdade encontram-se em um campo no qual as condições internas de tomada de decisão são mais relevantes para ARH.

Entretanto, entre os desafios apontados pela pesquisa Delphi RH há uma diferença na avaliação relativa à retenção de talentos/potenciais. Em 2003, este desafio foi considerado como de baixa relevância, mas em 2010, foi percebido um alto grau de prioridade para ARH. Tais dados sugerem que a questão da retenção de talentos foi tomada como relevante à proporção que a década se aproximava do final. Queda do desemprego e elevação do rendimento real dos assalariados são justificativas associadas a esta percepção.

3.3 ARH e suas condicionantes externas nos anos 2000: uma narrativa possível

A sobreposição dos dados relativos ao contexto econômico (crescimento econômico, queda no desemprego, elevação dos rendimentos reais dos assalariados, aumento do poder de barganha dos sindicatos) às informações da Delphi RH 2010 abre caminho para a elaboração de uma possível narrativa sobre a ARH no Brasil entre 1990 e 2012.

Dentro do período 1990-2003, a ARH das organizações brasileiras passou por importantes transformações. O sentido geral destas transformações relacionou a aproximação da ARH à condução dos negócios das organizações. A via desta aproximação foi a gradativa concessão de um caráter estratégico à ARH perceptível pela incorporação de políticas e práticas como a gestão de competências e educação corporativa (TUMELERO *et al*, 2011). Tal aproximação, nos anos 2000 transpõe a grande preocupação dos gestores em relação ao alinhamento dos gestores de ARH com a própria área e desta com a organização como um todo. A onda de desconstrução da área de ARH tem como exemplos deste percurso a disseminação da consultoria interna e centros multitarefas de RH, conforme proposto pela literatura americana mais influente (ULRICH *et al*, 2008). Tais preocupações, de forma geral, indicam a prioridade atribuída aos cuidados com o mercado de trabalho interno das organizações. Na relação com o mercado de trabalho externo, dado o elevado nível de desemprego e

consequente baixo poder de barganha dos trabalhadores, é possível se afirmar ter sido este, objeto passivo das ações de ARH no período.

No período 2004-2012, a ARH passou a defrontar-se com um mercado de trabalho completamente diferente dos 15 anos anteriores. Sem que as preocupações com alinhamento estratégico tivesse desaparecido, a ameaça ou efetiva escassez de mão de obra tornou-se presente. Com isto, a condicionante externa representada pelos indicadores de desemprego e rendimento alçou o mercado de trabalho à condição de sujeito mais ativo na sua relação com ARH. Este sujeito, com mais ofertas de trabalho, exige maiores salários, e não raro, troca de emprego em busca de melhores condições de contratação. Daí a ascensão da retenção de talentos como desafio para a área. A preocupação recente de ARH no Brasil com a retenção de talentos está também associada à preocupação com a qualificação da mão de obra.

4. Considerações Finais

Os dados da pesquisa Delphi RH 2010 identificam desafios organizacionais para a área de RH ainda focados do lado de dentro das organizações, notadamente em seus esforços de obtenção de alinhamento estratégico. Estes desafios passam pelas mudanças na estrutura e formato da área e novamente reforçam este olhar para dentro da ARH. Todavia, a mudança drástica das condições postas pelo mercado de trabalho certamente traz duras questões a serem tratadas pela ARH. Nestas novas condições, há que se considerar, por exemplo, o reposicionamento da ação sindical que, fortalecida, novamente se vê capaz de realizar greves por aumento salarial e participação nos lucros. O maior poder de barganha sindical pode, por exemplo, lançar novos temas como o assédio moral e qualificação, tratados apenas no âmbito interno das empresas, na arena da negociação coletiva, como já vem ocorrendo em nível nacional entre bancos e bancários (AMORIM; HUERTAS NETO, 2011). Outra questão importante refere-se à questão da qualificação da mão de obra. Este reconhecido gargalo estrutural para a economia nacional é um tema cujo encaminhamento e solução demandam compreensão de fatores complexos como políticas públicas e iniciativas institucionais com vários atores sociais.

Se, em larga medida, as mudanças de formato na área caminham para modelos em que prevalece a desconstrução da área de ARH em centros de serviços multitarefas e pulverização da função de RH na direção dos gestores por meio da consultoria interna, a pergunta que fica é se a ARH será capaz de lidar com esse ambiente complexo. Com um mercado de trabalho menos submisso, questões importantes como atrair, reter, formar, encarrear, qualificar, remunerar são de difícil resposta para uma área que se torna cada vez mais fragmentada. Neste formato, não haveria um grande risco de perda de articulação estratégica das ações de ARH?

De volta ao início deste trabalho, passados 20 anos e com novas condições econômicas e sociais, parece evidente que a preocupação de Fleury e Fischer em aproximar a ARH com outros campos de conhecimento que tratam das relações de trabalho mantém-se pertinente. Neste artigo, com o recurso às relações industriais e teorias sobre gestão de RH procurou-se demonstrar que este empreendimento, além de viável, é indispensável.

Referências

AMORIM, W.A.C. A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo, 2007.

_____. Negociação coletiva no Brasil: a hora dos aumentos reais? *Informações FIFE* nº 361, out/2010, p. 32-37.

_____.; HUERTAS NETO, M. A negociação coletiva do setor bancário brasileiro: desenvolvimento recente e tendências. *Informações FIFE* nº 374, nov/2011, p. 26-33.

BARBOSA, A.C.Q. Relações de trabalho e recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, p.121-126, 2005.

BREWSTER, C. Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, v.18, n. 5, p. 769-787, may 2007.

CARVALHO NETO, A. M. Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. In: XXXIV EnANPAD 2010. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010.

COMIN, A. A experiência de organização das centrais sindicais no Brasil. In: OLIVEIRA, C. A. *et al.* (orgs.). *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. Brasília: Ministério do Trabalho, Campinas: CESIT, São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2001.

_____. Dez anos do Plano Real. São Paulo. *Estudos e Pesquisas*. Ano 1, nº 1, 2004.

_____. *Rotatividade e flexibilidade no Mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 2011.

DUNLOP, John T. General theory of industrial relations. In: MARSHALL, R.; PEARLMAN, R. *An anthology of labor economics: readings and commentary*. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1972, p 547-555.

FISCHER, André L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo, FEA-USP, 1998.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos iis. In: FLEURY, M.T.L. (org.). *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

FLEURY, M.T.L. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre relações de trabalho na empresa estatal*. São Paulo, 1986. Tese (Livre Docência). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração.

_____.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *RAUSP*, SP, v.27, p. 5-15, out/dez 1992.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Indicadores IBGE*. Principais indicadores: Destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa (2003-2011). IBGE: Rio de Janeiro, 2012.

KAUFMAN, Bruce E. The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 64, n. 1, p. 74-107, october 2010.

MELO, M.C.O.L.; CARVALHO NETO, A. M. *Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual*. São Paulo: ABET, 1994.

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. Gestão estratégica das relações do trabalho. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PASTORE, José; ZYLBERSTAJN, Hélio. *A administração do conflito trabalhista no Brasil*. São Paulo: IPE, 1988.

POCHMANN, M. Trinta anos de políticas salariais no Brasil. In: BARBOSA DE OLIVEIRA, C. *et alii* (orgs). *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1994.

PROGEP/FIA – PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE PESSOAS/FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. *Pesquisa Delphi RH 2010 – Edição confirmatória, Tendências recentes em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: PROGEP/FIA, 2011.

SARSUR, A.M. Empresabilidade como uma nova gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TUMELERO, C.; VELOSO, E.F.R.; AMORIM, W.A.C.; LUCAS, A.C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. In: XXXV EnANPAD 2011. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.

ULRICH, D.; YPUNGER, J.; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, v. 42, n. 4, p. 829-850, winter 2008.

WOOD JR.; TONELLI, M. J.; COOK, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/ jun. 2011.