

Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: um ensaio sobre uma relação incompleta

Wilson Aparecido Costa de Amorim

Professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (Brasil)

wamorim@usp.br

Resumo

Esse ensaio relata e analisa a evolução do estudo da Gestão de Recursos Humanos – GRH no Brasil focando o tratamento dado às Relações de Trabalho (1980-2016). Realiza-se pesquisa conceitual e teórica analisando trabalhos com periodização histórica para organizar o campo. A pesquisa acadêmica brasileira em GRH surge nos anos 1980 para conhecer sua realidade e oferecer alternativas analíticas e propositivas. Identificam-se tentativas e períodos de aproximação e separação entre a GRH e relações de trabalho. Identifica-se um impasse teórico e conceitual não superado entre os pesquisadores no Brasil. Sugere-se o apoio da abordagem institucional e seu desdobramento nas Relações Industriais.

Palavras-Chave

Gestão de recursos humanos; Relações de trabalho; Brasil

Human resource management and labor relations in Brazil: an essay about an incomplete relationship

Abstract

This essay reports and analyzes the evolution of the study of Human Resource Management – HRM in Brazil focusing on the treatment given to Labor Relations (1980-2016). Conceptual and theoretical research is carried out analyzing works with historical periodization to organize the field. Brazilian academic research on HRM emerged in the 1980s to understand its reality and offer analytical and propositional alternatives. Attempts and periods of rapprochement and separation between HRM and work relationships are identified. A theoretical and conceptual impasse that has not been overcome among researchers in Brazil is identified. Support for the institutional approach and its development in Industrial Relations is suggested.

Keywords

Human resource management; Labor relations; Brazil

Gestión de recursos humanos y relaciones laborales en Brasil: un ensayo sobre una relación incompleta

Resumen

Este ensayo relata y analiza la evolución del estudio de la Gestión de Recursos Humanos – HRM en Brasil centrándose en el tratamiento dado a las Relaciones Laborales (1980-2016). Se realiza una investigación conceptual y teórica analizando obras con periodización histórica para organizar el campo. La investigación académica brasileña sobre GRH surgió en la década de 1980 para comprender su realidad y ofrecer alternativas analíticas y propositivas. Se identifican intentos y periodos de acercamiento y separación entre la GRH y las relaciones laborales. Se identifica un impasse teórico y conceptual que no ha sido superado entre los investigadores en Brasil. Se sugiere apoyar el enfoque institucional y su desarrollo en Relaciones Industriales.

Palabras clave

Gestión de recursos humanos; Relaciones laborales; Brasil

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Wilson Aparecido Costa de Amorim - Universidade de São Paulo. R. Cidade Universitária, 374 - Butantã, São Paulo - SP, 05508-220, Brasil. **URL:** <https://www5.usp.br/>

Recebido em | Received in | Recibido en: 20/07/2022 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 16/06/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i3.63312>

INTRODUÇÃO

O campo da pesquisa em Gestão de Recursos Humanos – GRH surge no Brasil na década de 1980. Assim como nos países desenvolvidos, seu aparecimento acontece após a consolidação do mercado de trabalho assalariado e emergência das questões vinculadas às relações de trabalho no País (Amorim, Comini e Fischer, 2019). Desde então, acompanhando as demandas por conhecimento prático e conceitual advindas da realidade das organizações, a academia tem se ocupado em conhecer a realidade da GRH no Brasil e oferecer alternativas analíticas e propositiva à esta realidade.

Esta trajetória, no entanto, não é linear nem contínua quando observamos o tratamento dado às questões vinculadas às relações de trabalho, ao papel dos sindicatos e a temáticas como a da participação. Diante dos contextos apresentados nesse percurso, a pesquisa nacional se aproximou e distanciou da discussão trabalhista ao longo do tempo.

Nessas décadas, houve o ressurgimento sindical dos anos 1980, a grande crise no mercado de trabalho nos anos 1990, o período de aquecimento do mercado de trabalho experimentado entre 2003 e 2014 e a profunda crise a partir de 2015. Em todo esse período, as relações de trabalho permaneceram como um tema importante na agenda de GRH mas sempre houve alguma dificuldade para ter maior alcance e profundidade em seu estudo e análise. Mesmo se tratando de um tema intrínseco à GRH, as relações de trabalho não chegaram a se constituir um ramo explorado na pesquisa ou mesmo abordado no âmbito prescritivo da Administração no País.

Mais recentemente, a reforma trabalhista de novembro de 2017 produziu profundas alterações nas relações de trabalho ao introduzir mais flexibilidade à contratação do trabalho e inequívoco enfraquecimento ao poder de barganha dos sindicatos. Tais mudanças, aliadas a velocidade com que a tecnologia está adentrando o campo da produção e da prestação de serviços renovam os desafios da GRH e a forma como as relações de trabalho podem e devem ser tratados no Brasil.

Tendo isso em vista, o objetivo desse ensaio é apresentar uma análise da evolução do estudo da Gestão de Recursos Humanos no Brasil com foco no tratamento dado às Relações de Trabalho a partir de seus principais autores. Essa análise é apresentada na forma de um ensaio teórico e traz parte da pesquisa conceitual e teórica realizada no âmbito de uma tese de seu autor.

Para tanto, o ensaio é composto desta introdução e mais os seguintes tópicos: um pano de fundo das relações de trabalho no Brasil e da ação sindical; uma apresentação dos principais estudos sobre GRH e relações de trabalho no Brasil; uma análise dos principais estudos e; as considerações finais.

1. As relações de trabalho no Brasil e a ação sindical

Neste tópico, enunciam-se resumidamente as principais características da atuação dos sindicatos no âmbito do mercado brasileiro como representantes dos trabalhadores até as primeiras décadas dos anos 2000 no âmbito das negociações coletivas (para estudos históricos mais aprofundados sobre a atuação dos sindicatos no período, sugerem-se autores como Rodrigues (1979), Rodrigues (1990), DIEESE (2001), DIEESE (2012), Horn (2009), (Pastore & Zylberstajn, 1988) e Amorim (2015)).

A existência dos sindicatos no Brasil passou a ser regulada de forma bastante detalhada pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT em 1943. Antes disso e até por volta de 1930, a experiência sindical no País estivera ligada ao anarco-sindicalismo por conta da influência dos trabalhadores imigrantes que chegavam ao País. Essa forma de organização dos trabalhadores praticamente desapareceu com ascensão de Getúlio Vargas ao poder em 1930 tanto em função da repressão política quanto em função da estruturação legal que surgiria em poucos anos para a organização dos trabalhadores.

A então nova legislação garantiu aos sindicatos a unicidade de representação em uma base territorial (só um sindicato pode representar os empregados daquele setor econômico naquele território), o direito de representar os empregados quando do momento da data-base e, como principal forma de arrecadação, a contribuição sindical (montante equivalente a um dia de trabalho de cada empregado que era arrecadado compulsoriamente no mês de março de cada ano). Conforme a legislação, o acordo coletivo obtido pelo sindicato é extensivo para todos os empregados independentemente de eles serem ou não filiados ao sindicato.

De outra parte, a legislação definiu também uma série de controles do Estado sobre a vida sindical, diminuindo seu espaço de autonomia. Entre os controles, passou a existir a necessidade de registro das entidades no Ministério do Trabalho para formalização de sua existência. Durante muito tempo, a legislação também delimitava o uso dos recursos financeiros por parte dos sindicatos. Além disso, ainda dentro do propósito de restrição à ação sindical, a legislação trabalhista brasileira não contemplou a organização dos trabalhadores dentro das empresas com o apoio dos sindicatos como direito o que é comum países desenvolvidos.

Com tais condicionantes legais, por um lado, os sindicatos brasileiros tiveram sua existência viabilizada pelo caráter quase automático de seu financiamento, sem maiores estímulos para buscar associados. Por outro lado, esses mesmos sindicatos sempre tiveram restrições à sua liberdade de ação, dado o alcance do Estado sobre suas atividades. Com o passar das décadas, em períodos como o da ditadura militar (1964-1985) o alcance do controle do Estado não se restringiu apenas aos aspectos burocráticos do registro dos sindicatos ou de seu financiamento enveredando para a repressão política.

No entanto, a avaliação do peso da presença sindical no âmbito das relações de trabalho no Brasil deve ser verificada com cuidado. Por um lado, um indicador tradicional de força do sindicato como o percentual de sindicalização – ou como na literatura internacional, a densidade sindical – é historicamente baixo, pelo pouco estímulo estrutural à busca de sócios como forma de garantir financiamento autônomo às entidades de representação. Por outro, a própria legislação garantia aos sindicatos presença nas negociações coletivas, conferindo peso institucional a eles nas relações de trabalho (Carvalho Neto, Amorim, & Fischer, 2016). Por fim, e também importante, verifica-se, principalmente de fins dos anos 1980 até meados da década de 2010, reforço da presença sindical no debate de temas nacionais trabalhistas, econômicos e mesmo políticos (Almeida, 1998); Pochmann, Barreto, & Mendonça, 1998; Amorim, 2015).

Em termos gerais, a atuação dos sindicatos brasileiros sempre esteve relacionada ao ambiente político. Nos anos 1950 e até 1964, dentro do jogo político de forças do período do populismo, os sindicatos tiveram um papel de importância crescente tanto na representação dos empregados nas campanhas salariais quanto no apoio ou oposição que ofereciam aos governos. As forças políticas mais atuantes no meio sindical vinculavam-se ao Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) e ao Partido Comunista Brasileiro (PCB). Nesse período, as relações de trabalho eram marcadas pelas greves e baixa capacidade de interlocução entre sindicatos e empresas (Rodrigues, 1979).

De 1964 até fins dos anos 1970, o raio de ação dos sindicatos foi encurtado por causa do fechamento político promovido pelos governos militares por conta da cassação e mesmo aprisionamento de uma quantidade enorme de lideranças dos trabalhadores. A atividade sindical também foi reprimida por condições legais bastante restritivas para a realização de greves. Além disso, enquanto houve políticas salariais, elas, na maior parte do tempo eram redutoras do espaço de negociação entre as partes. Nessa etapa, a atuação dos sindicatos brasileiros limitava-se, na grande maioria das negociações, à participação em rodadas com os patrões para discussão dos chamados dissídios das categorias econômicas. As poucas greves desse período foram emblemáticas do ponto de vista das punições impostas aos sindicatos e suas lideranças e atestam as dificuldades de movimentação das entidades dos empregados (Barelli, 2015).

Ao longo dos anos 1970, esse quadro muda lentamente. As grandes indústrias estrangeiras mais modernas que chegaram ao Brasil a partir dos anos 1950 – notadamente as automobilísticas – amadureceram seus investimentos e empregaram um contingente de trabalhadores em grandes plantas. A ação sindical mais vigorosa surgiu justamente entre esses trabalhadores na região do ABC, na Região Metropolitana de São Paulo. Os sindicatos de trabalhadores, das indústrias metalúrgicas inicialmente e depois das demais, começaram a realizar grandes mobilizações com greves por empresa e iniciaram o rompimento com o padrão já antigo de relações de trabalho. Os sindicalistas do chamado Novo Sindicalismo se diziam inicialmente desvinculados de partidos políticos, e também da prática sindical populista dos anos 1950, para buscar melhores acordos coletivos para os trabalhadores. As negociações coletivas e eventualmente as greves voltaram

a fazer parte do cenário trabalhista de categorias da indústria e também da área de serviços, como bancários, professores, trabalhadores nos transportes nas principais regiões econômicas do Brasil (Rodrigues, 1990).

Conforme o regime militar se enfraquecia, o movimento sindical voltava a ocupar um espaço na sociedade. Em 1983, foi fundada a Central Única dos Trabalhadores (CUT), a principal entidade deste nível no País, e nos anos seguintes, foram criadas a Confederação Geral dos Trabalhadores (1986) e a Força Sindical (1991). Do ponto de vista das negociações coletivas, a década dividiu-se em duas. Na primeira metade, os sindicatos conviveram com a crise econômica causada pela dívida externa brasileira, tendo que negociar acordos coletivos em conjunturas pautadas por taxas elevadas de desemprego e inflação em constante elevação. Na segunda metade da década, o ambiente econômico foi de grande turbulência por conta da sucessão de pacotes econômicos contra a inflação (Plano Real, Bresser, Verão, Collor) e alterações frequentes nas políticas salariais. Esse foi um tempo de negociações coletivas centralizadas nas entidades patronais (em vez de negociações por empresa). As grandes mobilizações da parte dos trabalhadores foram demonstrações do poder de barganha dos sindicatos frente às empresas (Amorim, 2015); (Dutra, 1987). Em nível nacional, as centrais sindicais se consolidaram gradativamente como interlocutoras de grandes questões nacionais, enquanto no nível das empresas, prevalecia a presença dos sindicatos de base como negociadores em nome dos trabalhadores junto às federações patronais.

Com a chegada dos anos 1990, o movimento sindical já se encontrava institucionalizado no campo das relações de trabalho, mas, com raras exceções, sua intervenção quase sempre ocorria do lado externo das organizações (Almeida, 1998). Todavia, a intensidade e duração da crise econômica da primeira metade dos anos 1990 atingiu o mercado de trabalho e também os sindicatos. A elevação da taxa de desemprego reduziu o poder de barganha sindical de modo que, ao longo de toda a década, as negociações coletivas tiveram caráter mais defensivo do ponto de vista dos acordos assinados (DIEESE, 2001). Ao longo dos anos 1990, também emergiu a negociação coletiva por empresa – por participação nos lucros e resultados ou em torno de bancos de horas por exemplo – como resposta às condições mais duras impostas pela situação econômica do período (Tuma, 1999); (Baltar & Krein, 2013).

Uma síntese dos principais pontos identificados quanto à evolução do mercado de trabalho e também dos sindicatos pode ser observada no quadro a seguir.

Instituições	Período						
	Pré-1930	1930/45	1945/64	1964/1980	1980/90	1990/2000	Após 2000
Mercado de trabalho	Pós-escravidão Imigração Urbanização Início do assalariamento	Mercado de trabalho nacional: início da mobilização regional e interior-capitais, assalariamento,	Industrialização Heterogeneidade nacional, regional, setorial Informalidade	Manutenção do dinamismo Criação de vagas nas regiões industriais	Desemprego e perda de dinamismo no início da década (novidade)	Desemprego Informalidade Desestruturação setorial Terceirização Subcontratação Queda no rendimento	Aquecimento do mercado de trabalho Elevação do rendimento Queda no desemprego e na informalidade
Legislação e políticas públicas Sistema público de emprego	Regulação quase inexistente Restrições e repressão ao associativismo	Criação da CLT: concessão de direitos e controle da ação sindical Proteção ao assalariamento urbano Baixa efetividade da proteção social	Populismo A legislação em funcionamento Baixa efetividade da proteção social	Início das políticas salariais Baixa efetividade da proteção social Repressão à atividade sindical FGTS e rotatividade Intervenção nula na intermediação Baixa ênfase na criação de empregos	Institucionalidade limitada Indução à informalidade Políticas salariais Constituição Cidadã (1988) Tentativa de estruturação de sistema de proteção social (mais proteção) Seguro desemprego	“Crise decorre da proteção social” Desregular e flexibilizar para aderir à globalização Políticas públicas tornam-se focalizadas	Recuperação do valor real do salário-mínimo Políticas públicas tornam-se mais universais
Relações de trabalho	Conflitos sem mediação Greves esporádicas	Baixa conflituosidade	Alta conflituosidade induzida pelo populismo e pelo aquecimento econômico	Controle das relações do trabalho pela repressão e legislação restritiva à greve	Emergência dos sindicatos Maior liberdade sindical Inflação alimenta greves Negociações centralizadas	Enfraquecimento sindical Negociações defensivas Jornada de trabalho e participação em lucros e resultados são novos assuntos	Negociações coletivas acompanham flutuação da economia Ganhos reais e greves

Sindicatos	Período do Anarco-sindicalismo	Transição para a nova organização sindical (sindicatos legais e paralelos)	Sindicatos e o regime populista	Repressão política (intervenção, prisões, cassações)	Criação de centrais	Força Sindical (1991)	
			Vínculo a partidos políticos (por exemplo, PTB, PCB)		CUT (1983)	Enfraquecimento sindical	
			Gestão dos fundos de previdência	PCB e PTB saem de cena	CGT (confederação), (1986), CGT (central), (1986)	Poder de veto das centrais	
			Entidades horizontais:	Pelegos assumem muitos sindicatos	Retorno dos partidos (PT, PCB, PCdoB)	Resistência à privatização	
			PUI (1955), DIEESE (1955), PUA (1960),	Resistência	Fortalecimento sindical	Últimas tentativas de greves gerais	Consolidação da presença institucional das centrais sindicais
			CGT (1962)	Episódios de greve (1969): Osasco	Pressão sobre governos	Participação institucional: PBQP, IBQP, FGTS, FAT, Planfor	Greves
			Influência Estados Unidos (1961)		Participação ativa na redemocratização	Unidade sindical nas crises econômicas	
					Greves gerais	Ação pulverizada por setor e por empresa	
					Constituição 1988	Primeira geração do novo sindicalismo	
					Eleição de 1989	Sindicalização no setor público	
					Dirigentes sindicais começam a disputar eleições		

Fonte: Dedecca (2005), Barbosa (2008), DIEESE (2001), Amorim (2015).

PLR: participação em lucros e resultados; PCB: Partido Comunista Brasileiro; PTB: Partido Trabalhista Brasileiro; PUI: Pacto de Unidade Intersindical; DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; PUA: Pacto de Unidade e Ação; CGT: Central Geral de Trabalhadores; CEB: Comunidades Eclesiais de Base; PBQP: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade; IBQP: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade; FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço; FAT: Fundo de Amparo ao Trabalhador; Planfor: Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador

O quadro anterior revela a magnitude das transformações pelas quais passou o mercado de trabalho brasileiro e, dentro dele, também os sindicatos. Na sua linha inferior, observa-se que, do ponto de vista institucional, dos anos 1970 em diante, atuação sindical de nível institucional mais amplo torna-se mais expressiva. Ou seja, para além da atuação sindical mais tradicional de representação dos trabalhadores frente às empresas, os sindicatos nacionais também estiveram envolvidos no debate a respeito de políticas públicas com efeito sobre o mundo do trabalho, ou mesmo no debate político mais geral.

Essas transformações foram percebidas pelos pesquisadores do campo de GRH no Brasil, posto serem claramente condicionadoras da atividade das empresas na gestão de sua mão de obra. Especialmente após as greves de 1979, os profissionais de RH reconheceram o seu despreparo pessoal e também a falta de visão estratégica das organizações para o contato com o ator sindical e a nova realidade do mercado de trabalho nacional pautada por elevação do desemprego e alta inflação (Dutra, 1987). A partir daí, seria de se esperar um movimento de aproximação entre a GRH e as temáticas das relações de trabalho inerentes ao seu contexto interno e externo.

2. A GRH e as relações de trabalho no Brasil: principais estudos

Neste tópico, é realizado um reporte a partir de trabalhos interessantes de pesquisadores brasileiros. Os trabalhos aqui reunidos atenderam a três critérios de escolha:

- a) propuseram alguma forma de periodização histórica;
- b) consideraram, em alguma proporção, as relações de trabalho como elemento constituinte do campo de ação da GRH;
- c) buscaram caminhos abrangentes e/ou alternativos para a continuidade da pesquisa na área.

Os trabalhos de Albuquerque (1987), Fleury e Fischer (1992), Fischer (1998)(2015b), Lacombe e Bendassoli (2005), Barbosa (2005), Wood, Tonelli e Cook (2011) e, mais recentemente, Amorim e Fischer (2015) constam do quadro a seguir.

Quadro 2 – GRH e Relações de Trabalho no Brasil: periodização

Autores	Períodos	Ênfase
Albuquerque (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • 1900-1930:Pré-histórica • 1930-1950: Jurídico-Trabalhista • 1950-1965: Tecnicista • 1965-..Administrativa 	Ênfase nas tarefas desempenhadas pela área na organização
Fleury e Fischer (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de 1930 • 1930-1945 • 1945-1964 • Pós-1964: Ditadura (1964-1985), Novo Sindicalismo (1978/79) 	Ênfase no impacto do ambiente político e econômico sobre as características da gestão de recursos humanos

Fischer (1998) (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Clássico • Modelo Motivacional • Modelo Estratégico • Modelo Competitivo 	Ênfase nas funções principais realizadas pela GRH em cada modelo (transacional, processos e estruturas justificadas pela teoria comportamental, estratégia e competitividade). Relações de trabalho e sua contratação transitam do padrão fordista-taylorista até o padrão flexível, de modo a serem menos coletivas e mais individualizadas
Lacombe e Bendassoli (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-história • Era Vargas • Pós-Guerra • Anos 1970 • Anos 1980 	Ênfase nas mudanças ambientais (econômicas e sociais) e nos aspectos culturais brasileiros (paternalismo e autoritarismo). Definição de dois modelos: Departamento Pessoal e Administração de RH
Barbosa (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional • Contemporânea • Moderna • (Diferentes enfoques: comportamental, funcional, crítico/reflexivo) 	Observa a emergência de temas como gestão por competências e gestão do conhecimento e esvaziamento da instância “relações de trabalho” por conta da individualização da relação. Perda de identidade da área de RH
Wood, Tonelli e Cook (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • 1950-1980: colonização • 1980-2010: neocolonização 	Análise histórica da evolução do RH nos últimos 60 anos. Caracterização da GRH no Brasil a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro. Este movimento ocorreu com envolvimento de colonizadores e colonizados; além de assimetrias em termos de poder, interdependências e recriações. Do ponto de vista das relações de trabalho, a neocolonização pressupõe relações de trabalho modernas (e, nesse sentido, mais individualizadas)
Amorim e Fischer (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de 1990 • 1990-2003 • 2003-2014 	Observa aproximação de GRH da estratégia do negócio ao longo de todo o período e desconstrução da área, com pulverização de suas funções. Confronto da área com as mudanças no mercado de trabalho e a maior atividade sindical após os anos 2000. Sugere a abordagem de RI como ferramenta teórica para compreensão dos desafios de GRH

Elaboração do autor

No texto de Albuquerque, a periodização é feita a partir das diferentes funções que a área acumulou ou assumiu ao longo do tempo. O trabalho de Albuquerque reconhece as etapas históricas da Administração como sinal das mudanças que a organização viveu. Tais mudanças evidenciam a necessidade de um enfoque inovador para introduzir a questão do planejamento estratégico de GRH. Entretanto, essa periodização ainda responde a uma visão funcionalista da área como sua lente de classificação. Nesta perspectiva, nos períodos entre 1930 e 1965, prevalece como preocupação da área o cumprimento de rotinas administrativas garantidoras dos processos mais básicos da gestão de pessoal e também do respeito à legislação trabalhista. De 1965 em diante, o autor identifica uma fase “administrativa”, com o sentido de busca de eficiência na organização.

Quanto ao trabalho de Fleury e Fischer (1992), a periodização privilegia a mudança no padrão das relações de trabalho e seus efeitos sobre a gestão como algo importante. As autoras notam

que especialmente quanto aos anos 1980, a Administração, não fora capaz de apreender as consequências da presença dos sindicatos no cenário das relações de trabalho das organizações. Na esteira de suas pesquisas, as autoras sugerem que Administração deveria desenvolver instrumentos para a leitura adequada dos fenômenos externos a ela, como mercado de trabalho, inovações tecnológicas ou organizacionais etc., e, ao mesmo tempo, verificar os efeitos destes sobre a dimensão interna da organização. A área de GRH joga papel importante nessa leitura, pois a ela cabe o contato com os elementos externos e internos à organização. As autoras identificam ainda níveis diferentes para análise da gestão e suas condicionantes. O trabalho das autoras foi fundamental para chamar a atenção dos pesquisadores da área para a necessidade de ampliação da abordagem de GRH para um âmbito interdisciplinar, de modo a considerar que questões de ordem política e econômica podem afetar a organização.

Fischer (1998) realiza pesquisa a respeito dos modelos de gestão praticados por empresas no Brasil e enuncia três deles alinhados à evolução da teoria de Administração de RH: clássico, comportamental e estratégico. O primeiro modelo se restringiria às atividades burocráticas relacionadas à contratação da mão de obra; no segundo modelo, atividades como seleção, treinamento e remuneração seriam desenvolvidas por estruturas orientadas pelas propostas da Escola de Relações Humanas em busca de maior motivação ao trabalho. O modelo estratégico acumularia aos anteriores a necessidade de a GRH estar alinhada ao negócio da organização. Mais recentemente, o autor assinala a emergência de um modelo por ele qualificado como competitivo, em que uma das principais características seria a criação de conhecimento e seu fluxo livre dentro das organizações (A. L. Fischer, 2015).

Três observações podem ser feitas sobre o trabalho de Fischer. A primeira é que a lógica de competências tem importância crescente ao longo do tempo, do modelo estratégico em diante. A segunda é que os modelos delineados podem coexistir dentro de uma mesma organização. Ou seja, se o empregado tem ou não inserção estratégica na organização, as políticas e práticas de GRH podem ser diferentes. A terceira observação é que o autor vê a noção de “modelo de gestão de pessoas” como similar ao sistema de gestão de pessoas, ao que aproximamos também o conceito de Sistema de Relações de Emprego.

Lacombe e Tonelli (2001) utilizam os modelos estipulados por Fischer (1998) e realizam pesquisa com um grupo de empresas no Brasil para identificar em qual deles elas se posicionavam. As autoras identificaram a maioria das organizações (cerca de 53% delas) dentro do chamado modelo estratégico, e em torno de 19% das organizações se posicionavam dentro do modelo competitivo. As autoras notaram que, apesar do posicionamento das organizações nesses dois grandes grupos, havia grande heterogeneidade no conjunto de políticas e práticas adotadas entre elas. A dificuldade em quantificar essas políticas e práticas foi apontada pelas autoras como limitadora no alcance do estudo. É ainda interessante notar que o chamado modelo competitivo, identificado inicialmente

por Fischer (1998) (2015), era tomado por este autor como ainda sem um contorno mais claro quanto às suas políticas e práticas mais típicas.

O artigo de Lacombe e Bendassoli (2004) analisa a evolução de RH no Brasil e procura dar atenção tanto a aspectos ambientais econômicos, sociais e culturais e suas implicações sobre os dois modelos básicos de área que estipula: o Departamento Pessoal e o de Administração de RH com tendência ao estratégico. Os autores revelam sua preocupação quanto às contradições internas existentes nas organizações brasileiras que são demandadas a terem áreas de RH estratégicas. Na tendência ao estratégico, as práticas de ênfase controladora cedem espaço à outras focadas em obter maior engajamento dos empregados e conseqüente maior interação entre e com os funcionários. Essa maior interação cria novas situações de relações de trabalho que esbarram em componentes culturais limitadores que são típicos do Brasil, como o paternalismo e o autoritarismo.

O trabalho de Barbosa (2005) retoma discussão proposta por Fischer (1987) e, de certa forma, também por Fleury e Fischer (1992), para refletir sobre o distanciamento verificado entre a temática de RH e as Relações de Trabalho ao longo de quase duas décadas (1987-2005). Barbosa indica a existência de modelos conceituais de GRH que vão do tradicional ao intermediário e, por fim, ao moderno. Entre esses modelos, as Relações de Trabalho como tema inserem-se na dimensão reflexiva-crítica (e não na comportamental ou funcional). A partir dessa tipologia, na visão do autor, o distanciamento entre GRH e Relações de Trabalho ocorre por que os modelos Intermediário e Moderno trabalham prioritariamente com o indivíduo em vez do coletivo. Para o autor, a exemplo do já indicado em Fleury e Fischer, GRH e Relações de Trabalho, são dois campos indissociáveis. Portanto, abordagens restritas de GRH tendem a manter pendente a questão sobre como fazer com que as Relações de Trabalho sejam tratadas como assunto de GRH.

O trabalho de Wood *et al.* (2011) é um ensaio que pretende realizar uma análise crítica da evolução de GRH no Brasil, cobrindo um período de 60 anos. Para os autores, a GRH no Brasil se constitui como um movimento de colonização por meio de políticas e práticas de gestão oriundas do estrangeiro. Colonizadores e colonizados envolveram-se com essas práticas, assimilando-as e processando-as localmente. Nesse processo, assimetrias em termos de poder no interior das organizações surgiram ou foram mantidas, mas ao mesmo tempo, também houve interdependências e recriações locais. Os autores apontam que, no período logo anterior ao artigo, predominava um discurso com fontes variadas (consultorias, escolas de negócios, eventos), que disseminavam uma cultura de gestão com foco predominante na eficiência e nos resultados. As evidências de neocolonização são encontradas nas exigências de adoção de novos modelos e práticas de RH, de seu alinhamento interno. Além disso, há reforço de uma retórica positiva de individualismo, inovação e competitividade.

Por fim, também dando atenção ao período mais recente, Amorim e Fischer (2015) verificam a aproximação de GRH da estratégia definida para o negócio como um todo. Os autores

retomam, entretanto, preocupação de Barbosa (2005) e, ainda antes, de Fleury e Fischer (1992) e Fischer (1987), com a pouca importância dada pela GRH às Relações de Trabalho a despeito de todas as expressivas mudanças que aconteceram no mercado de trabalho brasileiro.

3. Analisando os estudos: distanciamento e impasse teórico na evolução do campo

Um primeiro aspecto a ser considerado é a respeito da periodização proposta pelos diferentes autores. Todos os demais autores - Com exceção de Wood *et al.* (2011) - trabalharam com periodizações relativamente semelhantes, ainda que com enfoques diferentes. A semelhança se justifica pela importância dada pelos autores às variáveis históricas e contextuais que condicionam a atividade de GRH em suas diversas etapas. A evolução de GRH também se evidencia ao longo do tempo. O texto de Wood *et al.* (2011) também tem abordagem histórica, porém seu viés mais crítico conduz a uma tipologia distinta, que indica apenas duas etapas históricas, o que limita seu alcance explicativo para as relações entre GRH e mercado de trabalho.

Outro aspecto destacado é que todos os textos possuem um tom crítico ao distanciamento da GRH de seus elementos contextuais externos como as mudanças na economia, no mercado de trabalho ou mesmo na legislação trabalhista. Com maior ou menor ênfase, a consideração das Relações de Trabalho é tomada como elemento importante para a maior efetividade da GRH. Por consequência, quando as Relações de Trabalho não são consideradas isto torna-se uma razão para que melhores resultados pela área não sejam alcançados.

Com exceção de Fischer (1998)(2015), um outro ponto em comum entre os textos é a identificação de um impasse teórico na forma como a GRH encara seus elementos contextuais e de modo mais específico, as Relações de Trabalho. Com isso, as teorias e práticas de GRH são consideradas limitadas no seu alcance explicativo e, conseqüentemente, prescritivo, por não lidarem com as Relações de Trabalho.

Nesta perspectiva, de modo comparativo entre os autores, Albuquerque (1987) vê a necessidade de um planejamento estratégico de GRH em que o foco no controle seja substituído pelo comprometimento, mas não avança claramente sobre como lidar com o "outro" a ser comprometido nesse planejamento. Fleury e Fischer (1987) chegam a afirmar ser necessário considerar diversos níveis de análise para enriquecer o trabalho de GRH, mas não desenvolvem um construto teórico suficiente para isso. As autoras aproximam-se dos termos propostos pelas RI, mas não avançam na adoção clara de seus pressupostos. Quanto ao texto de Barbosa (2005), seu mérito é exatamente recuperar a discussão do ponto deixado por Fischer (1987) e Fleury e Fischer (1992) e lembrar

que o impasse teórico ainda não havia sido superado. Já o texto de Amorim e Fischer (2015) toma o trabalho de Fleury e Fischer (1992) como ponto de partida e conclui que as Relações Industriais ofereceriam boas possibilidades de avanços nas pesquisas do campo na forma proposta por Kaufman (2010). Fischer (1998) procura encontrar padrões de GRH que configurem modelos; logo, o foco de seu trabalho está mais no alinhamento dos aspectos que os constituem do que na sua congruência teórica. Entretanto, o autor destaca que a lógica de competências – grande norteadora do modelo estratégico e, em certa medida, também do modelo competitivo – não se configura como “solução definitiva e completa das contradições que permeiam o trabalho” (A. L. Fischer, 2015).

De qualquer forma, o apontado distanciamento entre GRH e Relações de Trabalho e o identificado impasse teórico não são questões restritas às discussões de natureza epistemológicas e/ou sem maior desdobramento prático. Uma análise sobreposta e mais detida da evolução do mercado de trabalho brasileiro, das atividades dos sindicatos, juntamente com a própria evolução da GRH no País, mostra que esses três âmbitos temáticos andaram juntos no período até aqui abordado.

Nos anos 1980, a emergência do movimento sindical e a transformação das negociações coletivas e greves em notícias na imprensa criaram problemas para os gestores, que não podiam ser tratados a partir do instrumental teórico então disponível para GRH no País. Tratava-se de um período particularmente difícil para GRH, dada a instabilidade do ambiente econômico, das regras salariais frente à elevada inflação e do próprio mercado de trabalho. Dutra observa que, no período, os profissionais de GRH estavam despreparados para fazer frente ao protagonismo assumido pelos sindicatos (Dutra, 1987) em situação também percebida por Fleury e Fischer (1992).

As drásticas mudanças econômicas verificadas nos anos 1990 elevaram o desemprego e diminuíram o poder de barganha dos sindicatos, de modo que as greves se tornaram bem menos frequentes. Para as áreas de GRH, coube o papel de realizar boa parte do ajuste passivo nas empresas com priorização no corte de empregos e maior recurso à terceirização (Fischer, 1998). Nesse período, aumentou o número de negociações entre sindicatos e empresas por conta dos acordos de participação nos lucros e resultados (principalmente após 1997) e da necessidade de discussão sobre cortes de despesas com os empregados (Amorim, 2015).

De modo similar ao verificado nos países mais desenvolvidos, nos anos 1990, houve o crescimento do discurso de GRH voltado à individualização dos contratos de trabalho. Termos como empregabilidade e gestão por competências foram internalizados no discurso da gestão mas passaram ao largo da discussão direta com os sindicatos (Sarsur, 2010)(Cruz, Sarsur, & Amorim, 2012). Da mesma forma, frente a um mercado de trabalho com grandes volumes de trabalhadores empregados, é de se supor que cresceram as possibilidades de escolha para as empresas, fazendo com que seus critérios nos processos de seleção tornassem a demanda das empresas mais exigentes em relação à oferta no mercado de trabalho.

Nos Estados Unidos, a atividade sindical ensejou uma reflexão dos pesquisadores, que combinou a gestão das organizações com sua interação com os sindicatos e deu oportunidade de desenvolvimentos à teoria de Relações Industriais. No Brasil, a prática e formulação teórica de GRH pulou esta etapa e foi diretamente para a Gestão Estratégica de RH – GERH focada nos recursos da própria organização. Aqui, como lá, constituiu-se um impasse teórico para a evolução do campo.

Nos Estados Unidos, com o apoio de instrumentos da Economia e, especialmente da Teoria Institucional, autores como Kaufman (2010), têm buscado a superação desse impasse por meio da revitalização do campo ao incorporar o nível micro representado pela GRH das organizações e abrir espaço para o estudo das relações de emprego, e vez de genericamente, estudar as relações de trabalho.

No Brasil, como visto nos trabalhos dos autores nacionais, a abordagem econômica ou institucional ainda é escassa e/ou pouco articulada conceitualmente, mas há tentativas de abertura de frentes mais promissoras de estudo sobre a ligação entre GRH e relações de trabalho.

Carvalho Neto também pontua sobre a existência de um impasse teórico e especula sobre caminhos para superá-los. Ele não trabalha com retrospectivas históricas mais exaustivas, mas em pelo menos três artigos levanta alternativas para o enfrentamento do impasse teórico aqui identificado. Ele e Sant’Anna avaliam a possibilidade de uma abordagem que aproxime GRH das discussões em torno da temática de liderança (Carvalho Neto & Sant’Anna, 2013). Na avaliação de ambos, o construto de liderança também estaria em crise no Brasil. Os autores salientam que nos Estados Unidos, o debate desta temática já ocorre junto aos autores mais tradicionais de Relações de Trabalho há bastante tempo. Enquanto isso, no Brasil o debate ainda era incipiente no período estudado.

Em Carvalho *et al.* (2009) a proposta é voltada à aproximação de GRH com Relações de Trabalho e as áreas de Comportamento Organizacional e de Estudos Organizacionais (Carvalho Neto et al., 2009). Os autores citam Kaufman e Thomas Kochan como autores centrais em Relações Industriais nos Estados Unidos que estimulam a unificação desses campos, na intenção de abrir caminhos para novas pesquisas em GRH. Além disso, os autores verificam os pontos de contato com pesquisadores franceses do trabalho.

Por fim, (Carvalho Neto, 2012) também problematiza sobre a atribuída abordagem macro (ou seja, mais abrangente) das questões de Relações de Trabalho e micro da GRH (mais focado nas firmas, ou nos indivíduos) em busca de formas de integração entre os dois campos. Entre os âmbitos micro e macro da pesquisa, estariam contidas dicotomias, como subjetivismo versus objetivismo, irracionalismo versus racionalismo, ação do indivíduo versus estrutura, volição do indivíduo versus não volição, além do contexto condicionante (individualismo metodológico) versus contexto

determinante (coletivismo metodológico). Para o autor, seria interessante que abordagens que a princípio pareçam antagônicas fossem tomadas como complementares, de modo a integrar os dois níveis de análise.

Os artigos de Carvalho Neto nos mostram que a dispersão temática ou mesmo conceitual na área de GRH tende a dificultar as possibilidades de observação das organizações em seu todo. Para superar esse risco, o autor quase sempre recorre às referências teóricas de Relações Industriais. Seus textos reafirmam a maleabilidade conceitual disponível nessa abordagem ainda pouco difundida no País.

Ainda dentro da busca por alternativas analíticas para GRH, vale citar trabalho de Lacombe e Chu (2008). As autoras realizaram uma pesquisa dentro de uma cadeia empresarial com o objetivo de verificar a influência recebida pela GRH por parte de fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado. Em sua abordagem teórica, as autoras se serviram da vertente sociológica institucional. Esta linha teórica, assim como na Economia, também é crítica quanto ao efetivo alcance das hipóteses de busca racional pelas melhores formas de gerir as organizações e, por extensão, sobre seus resultados em termos de eficiência. A autoras, após entrevistarem gestores da cadeia produtiva, concluíram que a GRH, em suas diversas políticas e práticas, recebe influência de fatores institucionais, limitando suas possibilidades potenciais na sua conformação. A influência desses fatores chega a se assemelhar à verificada pela própria estratégia da organização. Especialmente em relação aos sindicatos, sua influência pode variar conforme da caracterização do sindicato e da própria postura da organização frente a ele (Lacombe & Chu, 2008).

Pelo porte e abrangência, um trabalho também interessante foi desenvolvido por Tanure, Evans, e Cançado (2010), com foco na preocupação com o desempenho das organizações a partir de GRH. O estudo envolve organizações que atuam no Brasil e adota uma tipologia que identifica a atuação da área de GRH segundo quatro modelos: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Esta tipologia foi estabelecida anteriormente por Evans, Pucik, e Barsoux (2002) em estudo comparativo internacional e complementado por Tanure, Evans, e Pucik (2007), que adicionaram o papel de executor à realidade das organizações brasileiras.

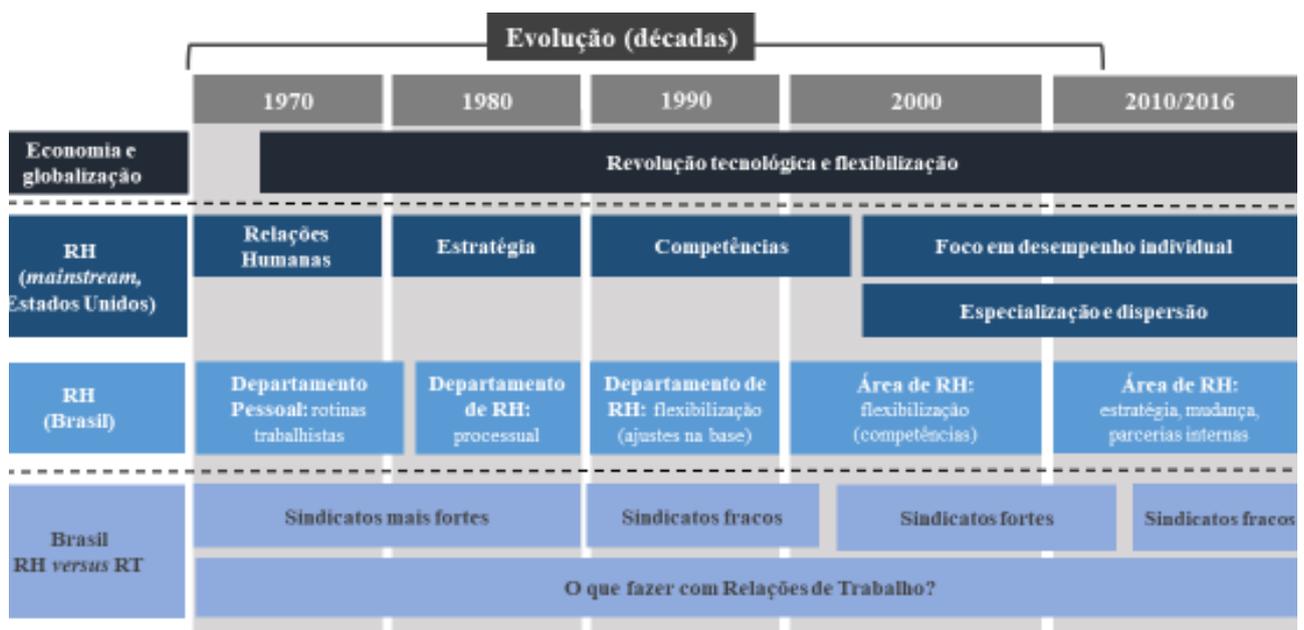
Essas tipologias variam quanto ao conteúdo, do mais simples ao mais complexo. No modelo executor, a área de RH conduz as suas políticas e práticas, mas sem maior coerência com a estratégia da organização. No modelo construtor, a área estabelece essas políticas e práticas, mas garante a sua consistência interna (desta forma, práticas como atração, seleção, remuneração, carreira etc. guardam alinhamento entre si na organização). O modelo parceiro de mudança procura garantir que a área de GRH esteja alinhada às estratégias da organização e ao seu ambiente externo. Finalmente, o modelo navegador posiciona a área de GRH em condições de auxiliar na sua direção, estabelecendo suas metas de modo a lidar com os paradoxos inerentes a isso

(priorizar curto *versus* longo prazo, operacional *versus* estratégico, cooperação *versus* competição etc.). Em sua pesquisa, Tanure, Evans, e Cançado (2010) argumentaram pela inclusão do modelo executor entre as organizações brasileiras, como sendo prévio aos demais modelos percebidos em pesquisas internacionais. O trabalho caracteriza de forma interessante a existência de modelos ainda básicos de gestão de pessoas em meio a outras formas mais sofisticadas de gestão da mão de obra no País.

Quanto ao trabalho de Tanure *et al.* (2010) em si, valem pelo menos duas observações no interesse deste estudo. A primeira observação é que, de alguma forma, por estabelecer quatro modelos a partir de sua pesquisa, sua abordagem surge não muito distante da proposta de Ulrich, de que as áreas de RH podem assumir quatro papéis no interior das organizações: especialista administrativo, defensor de funcionários, agente de mudanças, parceiro estratégico (Ulrich, 2001). A disposição dos papéis de RH nesta ordem em Ulrich também ocorre segundo níveis crescentes de complexidade. Na gestão avançada de RH decorrente desta proposta, surgem estruturas de governança relativamente disseminadas entre grandes empresas no Brasil, como os centros compartilhados de serviços, e a figura da consultoria interna de RH.

Na segunda observação, reconhece-se que o foco da pesquisa está na caracterização da presença dos modelos como um todo. Porém, é notório como as Relações de Trabalho são uma referência escassa entre os resultados encontrados pelos autores em sua pesquisa. Quando citadas, ainda assim, as relações de trabalho encontram-se dentro das perspectivas de atuação do modelo executor, ou seja, o mais básico entre eles (Tanure et al., 2010).

Panorama geral: Economia, GRH e Relações de Trabalho no Brasil



Elaboração do autor (a partir de Fischer, 1998)

A Ilustração 1 traz o panorama geral dentro do qual evoluíram, ao longo do tempo, a Economia, a GERH e as Relações de Trabalho no Brasil. Por ela se observa a defasagem existente entre o desenvolvimento das abordagens mais avançadas de RH e aquilo que ocorre nas organizações no Brasil. Em paralelo, observa-se também o posicionamento dos sindicatos como representantes dos trabalhadores e integrantes do sistema de Relações de Trabalho no Brasil, porém, quase sempre fora do âmbito de ação mais direto das áreas de GRH, que assim revelam-se uma vez mais incompletas no seu alcance.

Considerações Finais

Boa parte das questões levantadas nos estudos de pesquisadores brasileiros aqui apresentados diz respeito ao que aconteceu até fins dos anos 1990 ou se estendeu até meados da primeira década dos anos 2000. Neste intuito, foram apresentados etapas e fatos da evolução das relações de trabalho no Brasil (com foco na ação sindical) e seu impacto sobre as GRH. Os anos 2000 foram palco de mudanças expressivas que reverteram o quadro dos anos 1990 para as empresas. Entre elas, a queda continuada da taxa de desocupação e o retorno do ativismo sindical. Entretanto, o aquecimento do mercado de trabalho (queda no desemprego, aumento da rotatividade, diminuição da informalidade) e fortalecimento do poder de barganha dos sindicatos não reconhecidos como dificuldades prioritárias para os gestores de RH no pós-2000 (A. L. Fischer & Albuquerque, 2010). Tais aspectos, revelam a baixa sensibilidade da GRH para a incorporação das relações de trabalho no seu conjunto de preocupações, a despeito destas terem peso nas suas decisões estratégicas ou mesmo cotidianas.

A literatura analisada demonstrou um distanciamento entre a GRH e as relações de trabalho também no âmbito dos estudos acadêmicos. Dado que as relações de trabalho seguem sendo importantes como elemento contextual e, mesmo, institucional para as organizações no Brasil, evidenciou-se um impasse teórico a ser superado na evolução do campo. Afinal, se institucionalmente, em algum momento, as organizações estabelecem relações como o mercado de trabalho e os sindicatos, por que esse tema segue sendo pouco estudado ou analisado no âmbito da GRH? Por que esta relação persiste como incompleta?

O quadro da economia nacional mudou após 2016. Nos últimos anos, pela falta de dinamismo da economia, a taxa de desocupação e a subutilização da mão-de-obra elevaram-se. A reforma trabalhista de 2017, a progressiva e definitiva chegada da tecnologia aos processos produtivos em todos os setores de atividades e a maior internacionalização da economia brasileira impõem demandas de maior flexibilidade na contratação do trabalho.

Todo esse ambiente institucional condiciona a atividade das áreas de GRH nas organizações. A atividade de GRH segue dentro das organizações e não há sinais de que vá desaparecer. Os desafios a serem encarados pela área são e serão enormes. Cabe a pergunta: realmente há necessidade de um algum aporte novo em termos teóricos?

Pelo demonstrado até aqui, torna-se claro que a esta pergunta é positiva. Novas formas ou modalidades de relações de trabalho ou emprego exigirão tratamento gerencial de parte das organizações, ou seja, uma tarefa tipicamente de GRH.

No desenvolvimento de novos aportes teóricos, nos alinhamos à sugestão de se buscar apoio na abordagem institucional, especialmente em seu desdobramento nas Relações Industriais. Tal apoio, seria útil para mitigar a tentação do enfoque predominantemente funcional ou técnico à forma como a GRH cuida das relações de trabalho e dar destaque aos aspectos sócio-políticos dentro dos quais a ação da GRH, notadamente a estratégica, ocorre.

A adoção crescente da informatização de funções de RH como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, uso de people analytics tendem a commoditizar o trabalho contratado, mas entende-se que, mesmo assim, as variáveis contextuais mantêm-se relevantes para a GRH das organizações Tanto pelo seu impacto direto nos processos produtivos quanto pelas novas implicações que trazem para as organizações em termos de comprometimento dos funcionários, sua qualidade de vida no trabalho entre outros aspectos.

Uma agenda de pesquisa que abrisse novos horizontes de investigação e evitasse as tentações das *best practices* e suas prescrições incondicionais seria oportuna. Ou seja, a necessidade de um aporte novo em termos teóricos permanece como válida e justifica a continuidade dos esforços dos pesquisadores.

Referências Bibliográficas

Albuquerque, L. G. (1987). O papel estratégico de Recursos Humanos. São Paulo. Tese (Livre docência em Administração de Empresas) PPGA, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Amorim, W. A. C. (2015). *Negociações Coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas.

Amorim, W. A. C. & Fischer, A. L. (2015). Relações de Trabalho, Administração de Recursos Humanos e Ambiente Econômico e Social no Brasil: período 1990-2010. In *Negociações Coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado* (pp. 127–148). São Paulo: Atlas.

Amorim, W.A.C.; Comini, G.M.; Fischer, A.L.. (2019) Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/ Gestão de Recursos Humanos No Brasil: Convergência Ou Divergência. *RAE | Sao Paulo | V. 59 | nº3 | maio-junho 2019* (215-221).

Carvalho Neto, A. M., Amorim, W. A. C. de, & Fischer, A. L. (2016). Top Human Resources Managers Views on Trade Union Action in Brazilian Corporations. *BAR*, 13, nº4. <http://doi.org/dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160066>

Almeida, M. H. T. (1998). Sindicatos em tempos de reforma. *São Paulo Em Perspectiva*, 12 (1).

Baltar, P. E. A., & Krein, J. D. (2013). A Retomada do Desenvolvimento e a Regulação do Mercado de Trabalho no Brasil. *CADERNO CRH*, 26 (68), 273–292.

Barbosa, A. C. Q. (2005). Relações de Trabalho e recursos humanos em busca de identidade. *Revista de Administração de Empresas*, 45 (Edição), pp. 121–126.

Barbosa, A. F. (2008). *A formação do mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Alameda.

Barelli, W. (2015). Prefácio. In Amorim, W. A. C. (Ed.), *Negociações Coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas.

Carvalho Neto, A. M. (2012). Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas: entre o Macro e o Micro? *Provocações Epistemológicas*. *REGE*, 19 nº (2), 297–306. <http://doi.org/10.5700/rege424>

Carvalho Neto, A. M., & Sant'Anna, A. S. (2013). Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois Lados de Uma Mesma Moeda: Vinculações Sob a Ótica do Fenômeno da Liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, pp. 02–20.

Carvalho Neto, A. M., Siqueira, M. V. S., Silva, J. R. G., & Santos, J. N. (2009). Um convite a um diálogo mais intenso entre as áreas de RTs, GP, COR e EOR a partir da agenda de pesquisa das escolas norte-americana e francesa. São Paulo: XXXIII EnANPAD.

Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. (2012). Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 705–722. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500005>

Dedecca, C. S. (2005). Notas sobre a Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil. *Revista de Economia Política*, 25(197), 94–111.

DIEESE. (2001). *A Situação do Trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE.

DIEESE. (2012). *A Situação do Trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000*, São Paulo: DIEESE.

Dutra, J. S. (1987). *Profissionais de Recursos Humanos - um grupo a procura de legitimação*. Fundação Getúlio Vargas.

Evans, P. A. L., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002). *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Fischer, R. M. (1987). Pondo os pingos nos “i”s sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Eds.), *Processos e relações de trabalho no Brasil* (pp. 19–20). São Paulo: Editora Atlas.

Fischer, A. L. (1998). *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplos*. FEA USP, São Paulo.

Fischer, A. L. (2015). Modelo de Gestão de Pessoas. In P. Bendassoli & J. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 445–451). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. (2010). *Pesquisa Delphi RH 2010*. São Paulo.

Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27. nº 4, pp. 5–15.

Horn, C. H. (2009). Negociações coletivas e legislação estatal: Uma análise comparada da regulação da relação de emprego de fins dos anos de 1970 ao plano Real. *Novos Estudos* nº 85 pp. 172-199.

Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), pp. 74–108.

Lacombe. B.M.B, Bendassoli, P. (2004). *Cinco décadas de RH*. GV Executivo. vol.3 nº3.

Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48, no1, pp. 25–35. [http://doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003](http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003)

Lacombe, B.M.B.; Tonelli, M.J.. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: pp. 157-174.

Pastore, J., & Zylberstajn, H. (1988). A Administração do Conflito Trabalhista no Brasil. São Paulo: IPE.

Pochmann, M., Barreto, R. M., & Mendonça, S. E. A. (1998). Ação Sindical - Transformações e Perspectivas. São Paulo Em Perspectiva, 12 (1).

Rodrigues, J. A. (1979). Sindicato e Desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Símbolo.

Rodrigues, L. M. (1990). O Sindicalismo nos anos 80 - um balanço. São Paulo Em Perspectiva, 4 (1), pp. 11-19.

Sarsur, A. M. (2010). Repensando a Empregabilidade, a Empresabilidade e a “Nova” Gestão de Recursos Humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In C. C. Bitencourt (Ed.), Gestão Contemporânea de Pessoas (pp. 253-283). Porto Alegre: Bookman.

Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, 14 (4), pp. 594-614.

Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus.

Tuma, F. M. M. (1999). Participação nos Lucros ou Resultados: Incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: Editora LTr.

Ulrich, D. (2001). Os campeões de RH – Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Edições Futura.

Wood Jr, T.; Tonelli, M.J.; Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). RAE, São Paulo, v. 51, n.3, pp. 232-243.