

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL: UM  
ENSAIO SOBRE UMA RELAÇÃO INCOMPLETA**

**WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL: UM ENSAIO SOBRE UMA RELAÇÃO INCOMPLETA**

## **1) 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 gestão de RH no Brasil e oferecer alternativas analíticas e propositiva à esta realidade.

Do ponto de vista do tratamento dado às questões vinculadas às relações de trabalho, ao papel dos sindicatos e a temáticas como a da participação, esta trajetória, no entanto, não é linear nem contínua. 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, passando pela grande crise no mercado de trabalho nos anos 1990, pelo período de aquecimento do mercado de trabalho experimentado entre 2003 e 2014 até a profunda crise a partir de 2015. Em todo esse período, a questão das relações de trabalho permaneceu como um tema importante na agenda de GRH mas sempre com alguma dificuldade no seu alcance e profundidade em termos de seu estudo e análise.

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.

## **2) 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 CLT em 1943. Antes disso e até por volta de 1930, a experiência de 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 a 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 é 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 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 garante 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 ao longo das últimas décadas, reforço da presença sindical no debate de temas nacionais trabalhistas, econômicos e mesmo políticos (Almeida, 1998); Pochmann, Barreto, & Mendonça, 1998; Amorim, 2015).

De qualquer forma, 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 (J. A. 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 (L. M. Rodrigues, 1990).

Na proporção em que o regime militar se enfraquecia, o movimento sindical voltava a ocupar um espaço na sociedade. Em 1983, ocorreu a fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), a principal entidade deste nível no País, e nos anos seguintes, seriam 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, toda 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.

**Quadro 1 – Evolução histórica: GRH, mercado de trabalho e sindicatos no Brasil**

Instituições	Período						
	Pré-1930	1930/45	1945/64	1964/1980	1980/90	1990/2000	Após 2000
<b>Mercado de trabalho</b>	Pós-escravidão Imigração Urbanização Início do assalariamento	Mercado de trabalho nacional: início da mobilização regional e interior-capitais, assalariamento, heterogeneidade	Industrialização Heterogeneidade nacional, regional, setorial  Informalidade	Manutenção do dinamismo Criação de vagas nas regiões industriais  Heterogeneidade	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
<b>Legislação e políticas públicas Sistema público de emprego</b>	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
<b>Relações de trabalho</b>	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 (intervenções, prisões, cassações)	Criação de centrais	Força Sindical (1991)	Consolidação da presença institucional das centrais sindicais
			Vínculo a partidos políticos (por exemplo, PTB, PCB)	PCB e PTB saem de cena	CUT (1983)	Enfraquecimento sindical	
			Gestão dos fundos de previdência	Pelegos assumem muitos sindicatos	CGT (confederação), (1986), CGT (central), (1986)	Poder de veto das centrais	Fortalecimento sindical
			Entidades horizontais:	Resistência	Retorno dos partidos (PT, PCB, PCdoB)	Resistência à privatização	CUT e Força Sindical: rachas e novas centrais
			PUI (1955), DIEESE (1955), PUA (1960),	Episódios de greve (1969): Osasco (metalúrgicos) e Contagem	Fortalecimento sindical	Últimas tentativas de greves gerais	Aumento do número de sindicatos (mas sem aumento de sindicalização)
			CGT (1962)	Novo sindicalismo começa a surgir no ABC (influência das CEBs)	Pressão sobre governos	Câmaras Setoriais	Centrais crescem, incorporando pequenos sindicatos
			Influência Estados Unidos (1961)	Oposições sindicais (influência do movimento estudantil)	Participação ativa na redemocratização	Participação institucionais: PBQP, IBQP, FGTS, FAT, Planfor	Reconhecimento das Centrais Sindicais (2008) e representatividade mínima
				Últimas intervenções e cassações	Greves gerais	Unidade sindical nas crises econômicas	
					Constituição 1988	Ação pulverizada por setor e por empresa	
					Eleição de 1989	Primeira geração do novo sindicalismo	
					Dirigentes sindicais começam a disputar eleições	Sindicalização no setor público	

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. Essas transformações não passaram despercebidas 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 ou mesmo estratégico das organizações para o contato tanto com o ator sindical quanto com a nova realidade do mercado de trabalho nacional pautada por elevação do desemprego e alta inflação (Dutra, 1987).

### 3) A GRH e as relações de trabalho no Brasil: principais estudos

Neste tópico, a intenção é realizar este 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) preocupação em buscar caminhos abrangentes e/ou alternativos para a continuidade da pesquisa na área. Os trabalhos de Albuquerque (1987), Fleury e Fischer (1992), Lacombe e Bendassoli (2005), Barbosa (2005) 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"> <li>• 1900-1930:Pré-histórica</li> <li>• 1930-1950: Jurídico-Trabalhista</li> <li>• 1950-1965: Tecniciста</li> <li>• 1965-..Administrativa</li> </ul>	Ênfase nas tarefas desempenhadas pela área na organização
Fleury e Fischer (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de 1930</li> <li>• 1930-1945</li> <li>• 1945-1964</li> <li>• Pós-1964: Ditadura (1964-1985), Novo Sindicalismo (1978/79)</li> </ul>	Ênfase no impacto do ambiente político e econômico sobre as características da gestão de recursos humanos
Fischer (1998) (2015b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Clássico</li> <li>• Modelo Motivacional</li> <li>• Modelo Estratégico</li> <li>• Modelo Competitivo</li> </ul>	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"> <li>• Pré-história</li> <li>• Era Vargas</li> <li>• Pós-Guerra</li> <li>• Anos 1970</li> <li>• Anos 1980</li> </ul>	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"> <li>• Tradicional</li> <li>• Contemporânea</li> <li>• Moderna</li> <li>• (Diferentes enfoques: comportamental, funcional, crítico/reflexivo)</li> </ul>	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"> <li>• 1950-1980: colonização</li> <li>• 1980-2010: neocolonização</li> </ul>	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"> <li>• Antes de 1990</li> <li>• 1990-2003</li> <li>• 2003-2014</li> </ul>	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

Obs.: RI = relações industriais; GRH = gestão de recursos humanos

No texto de Albuquerque, a ênfase na periodização é dada 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. Desta forma, 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”, aqui com o sentido de busca de eficiência no âmbito da 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. Especialmente quanto aos anos 1980, as autoras notam que a Administração, no sentido geral, não fora capaz de apreender as consequências da presença dos sindicatos no cenário das relações de trabalho. 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, já que 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 de forma alinhada 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 que a Gestão de RH esteja 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, 2015b).

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, dependendo da natureza estratégica ou não do empregado em uma mesma 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 onde 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 e sociais quanto a outros aspectos 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 ARHs estratégicos. Na tendência ao estratégico, as práticas de ênfase controladora cedem espaço à demanda por maior engajamento dos empregados e consequente maior interação entre e com os funcionários, em novas situações de relações de trabalho que esbarram em componentes culturais 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 ARH 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 RH e Relações de Trabalho ocorre em função de que os modelos Intermediário e Moderno trabalham prioritariamente com o indivíduo em vez do coletivo. Para o autor, GRH e Relações de Trabalho, a exemplo do já indicado em Fleury e Fischer, são dois campos indissociáveis e que, portanto, abordagens restritas de RH tendem a manter pendente a questão sobre como fazer com que as Relações de Trabalho sejam tratadas como assunto de RH.

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 recursos humanos, de seu alinhamento interno. Além disso, há um 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.

#### **4) 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. Com exceção de Wood *et al.* (2011), todos os demais autores 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. Essa periodização limita o alcance explicativo das relações entre GRH e mercado de trabalho para efeito desta tese.

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

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 completo o suficiente. 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 ainda 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, 2015b).

De qualquer forma, o apontado distanciamento entre GRH e Relações de Trabalho e mesmo 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 RH no País. Tratava-se de um período particularmente difícil para RH, 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 RH 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 (A. L. Fischer, 1998b). 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 mesmo a chegada da gestão por competências passaram ao largo da discussão direta com os sindicatos e foram internalizados no discurso da gestão (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 as possibilidades de escolha para as empresas cresceram, fazendo com que seus critérios nos processos de seleção prevalecessem como demanda sobre a oferta no mercado de trabalho.

Ainda antes que a atividade sindical ensejasse uma reflexão dos pesquisadores, que combinasse a gestão das organizações com sua interação com os sindicatos — como ocorrera nos Estados Unidos e dera oportunidade de desenvolvimentos à teoria de RI ali desenvolvida — a prática e formulação teórica de GRH no Brasil pulou esta etapa e foi diretamente para a GERH focada nos recursos da própria organização. Aqui, como lá, como visto nos trabalhos dos autores nacionais, constituiu-se um impasse teórico para a evolução do campo.

Carvalho Neto, embora não tenha trabalhado com retrospectivas históricas mais exaustivas, também pontua sobre a existência de um impasse teórico e especula sobre caminhos para superá-los. Em pelo menos três artigos, o autor levanta alternativas para esse impasse. 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 é incipiente.

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 Kochan como autores centrais em Relações Industriais nos Estados Unidos como estimuladores da unificação desses campos, como forma 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 a respeito da 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 RH 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.

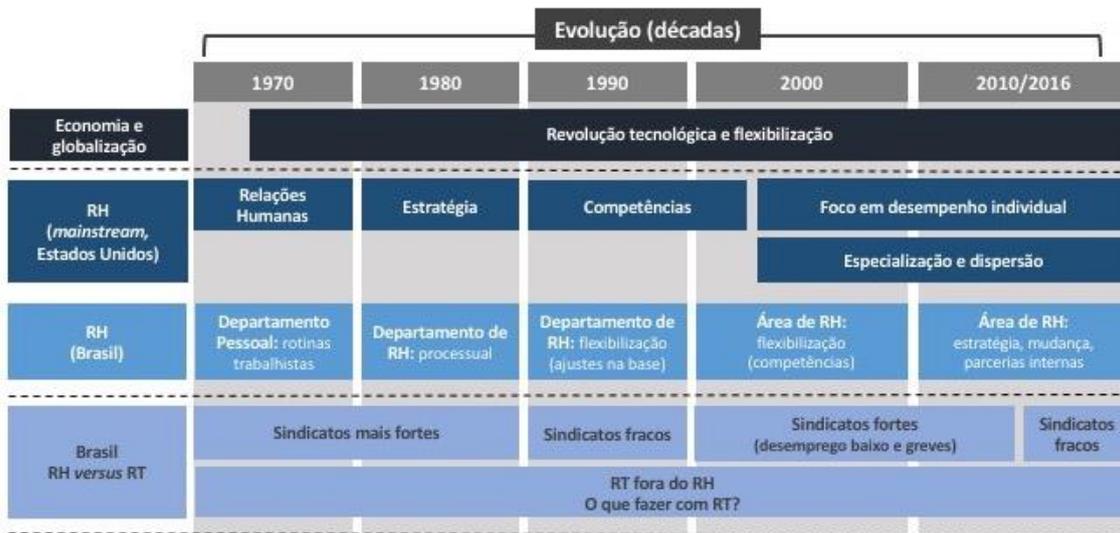
Essas tipologias variam quanto ao conteúdo, do mais simples ao mais complexo. No modelo executor, a área de RH conduz as suas políticas e práticas, mas sem maior coerência com a estratégia da organização. No modelo construtor, a área estabelece essas políticas e práticas, mas garante a sua consistência 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 RH esteja alinhada às estratégias da organização e ao seu ambiente externo. Finalmente, o modelo navegador posiciona a área de RH 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).

### Ilustração 1. Panorama geral: Economia, GRH e Relações de Trabalho no Brasil



(elaboração do autor)

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. Observa-se também, em paralelo, 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 RH.

### 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.

É importante destacar que o constatado na literatura analisada foi o 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?

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 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 – uma tarefa de GRH.

Todo esse ambiente institucional condiciona a atividade das áreas de RH 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. Em seu desenvolvimento, 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. Em outras palavras, uma agenda de pesquisa que abrisse novos horizontes de investigação e evitasse as tentações das *best practices* e suas prescrições incondicionais. Sendo assim, a necessidade de um aporte novo em termos teóricos permanece como válida e justifica a continuidade dos esforços dos pesquisadores.

## Referências

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

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

Amorim, W. A. C. de, & 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.. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos No Brasil: Convergência Ou Divergência. RAE | Sao Paulo | V. 59 | n. 3 | 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, no 4.  
<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, 121–126).

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

Barelli, W. (2015). Prefácio. In W. A. C. de Amorim (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 n.(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, , 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. da, Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. de. (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 Exemplares*. 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. de. (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, 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), 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, 25–35. <http://doi.org/dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>

Lacombe, B.M.B.; Tonelli, M.J.. 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: 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), 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), 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, 2011, pp 232-243.