

II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 8): Human Resources Management

Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil: a emergência da crise*

Amyra Moyzes Sarsur

e-mail: asarsur@hotmail.com

Instituto de Sociologia – Universidade do Porto – Portugal

Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz

e-mail: marcus.cruz@fjp.mg.gov.br

Instituto de Sociologia – Universidade do Porto – Portugal / Fundação João Pinheiro - Brasil

Wilson Aparecido Costa de Amorim

e-mail: wamorim@usp.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo – Brasil

André Luiz Fischer

e-mail: afischer@usp.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo – Brasil

Michele Ruzon Kassem

e-mail: michele.ruzon@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo – Brasil

Resumo

O artigo traz resultados de pesquisa qualitativa que analisa como a gestão de recursos humanos (RH) de empresas brasileiras interpreta as características recentes do trabalho no Brasil. No período 2000-2014 verificou-se crescimento econômico, aumento da escolaridade na força de trabalho, queda na taxa de desocupação, melhoria do rendimento dos trabalhadores, aumento da rotatividade, envelhecimento populacional, e redução da proporção de jovens no mercado de trabalho. Nas relações de trabalho, os sindicatos conquistaram aumentos reais nos acordos salariais e as greves retornaram. Após 2014 os fundamentos econômicos do país começaram a se deteriorar com queda vertiginosa do PIB, desinvestimento, aumento do desemprego e inflação, caracterizando um cenário de crise. Para análise desse contexto, metodologicamente a pesquisa apoiou-se em levantamento bibliográfico sobre mercado de trabalho, relações de trabalho e RH, bem como documentos e base de dados oficiais. Foram realizados dois grupos focais ao final de 2015 com gestores de RH de duas metrópoles brasileiras, a de menor e a de maior taxa de desocupação. Os resultados indicaram elevada complexidade para as organizações lidarem com o mercado de trabalho e sindicatos. Tais fatores são tratados pelos gestores de RH intuitivamente nas decisões estratégicas ou cotidianas, sem análise dos dados de fontes oficiais ou acadêmicas; prevalecendo informações e opiniões obtidas junto ao network da comunidade de RH. Os achados revelam três dimensões: (1) as questões referentes às relações de trabalho e ao mercado de trabalho são pouco valorizadas no âmbito da gestão de RH, não sendo, inclusive, consideradas como parte de sua formação mandatória; (2) RH e a gestão das relações de trabalho são tratadas como áreas profissionais e de conhecimento separadas e pouco integradas nas organizações; (3) a crise não demonstra ter surpreendido o RH pela sua postura reativa e subserviente aos desígnios da cúpula organizacional, demonstrando pouca leitura do contexto emergente.

Palavras chave: gestão de recursos humanos, mercado de trabalho, relações de trabalho, crise, Brasil

* Os autores agradecem à FAPESP, FAPEMIG e CNPq pelos auxílios à pesquisa.

Introdução

No Brasil, após a implantação do Plano Real em meados dos anos 1990, houve o declínio da inflação e concomitantemente baixo crescimento econômico. Até então, as empresas enfrentaram este período difícil com estratégias reativo defensivas em que se destacaram a maior atenção com a qualidade, a racionalização da produção, o treinamento e aquisição de novas tecnologias (Fischer, 1998). No que se refere à demanda por trabalhadores, a terceirização e maior exigência de qualificação tornaram-se características deste período. Do lado da oferta de mão de obra, registrou-se elevação da desocupação, queda no rendimento real dos trabalhadores e também do poder de barganha dos sindicatos dos trabalhadores (Leite & Salas, 2014). Nas áreas de RH das empresas no Brasil, ensaiava-se a chegada da gestão por competências e a empregabilidade como algo a ser perseguido pelos trabalhadores, empregados ou não (Sarsur, 2010).

Nos anos 2000, importantes mudanças ocorreram no contexto brasileiro. A partir de 2003 e até 2010, a despeito das instabilidades oriundas do ambiente internacional entre 2008 e 2009, houve uma retomada do crescimento econômico e, ao seu lado, a queda dos índices de desocupação, elevação do rendimento médio dos trabalhadores e manutenção de elevadas taxas de rotatividade (Ulysea, 2014). Nas relações de trabalho, houve elevação do poder de barganha dos trabalhadores e o retorno consistente de movimentos grevistas (Amorim, 2015). Dentro das empresas, ao longo dos anos 2000, pesquisas indicaram a importância crescente das áreas de RH no Brasil (PROGEP/FIA, 2011), e a institucionalização dessas unidades é uma característica entre as maiores empresas do País (CRANET, 2015). Porém, este ciclo pareceu se encerrar ao fim de 2014, uma vez que a percepção de risco da economia brasileira acentuou-se com o cenário de retração econômica, queda dos salários médios, elevação da desocupação e redução no nível de confiança dos consumidores e dos empresários. Parece razoável supor que estas condições de contexto refletem-se pronunciadamente nas organizações e interferem mais diretamente nas decisões estratégicas e quotidianas dos gestores e profissionais de RH.

Este artigo apresenta resultados intermediários de uma pesquisa mais ampla que busca avaliar em que medida as empresas estão considerando as importantes mudanças em curso no mercado de trabalho brasileiro, no período 2000-2015. Nessa perspectiva, o artigo procura avançar na discussão sobre as estratégias, políticas e práticas declaradas e assumidas pela gestão de pessoas

das organizações em tempos de crise, investigando e analisando sua relação às temáticas do mercado de trabalho e das relações de trabalho.

Considerações Teóricas

Carvalho Neto (2012) analisa comparativamente a forma como as áreas de Recursos Humanos (RH) e de Relações de Trabalho (RT) são tratadas pela literatura e pesquisas no País. Em RH o foco seria predominantemente de nível micro, enquanto entre os estudiosos de RT prevaleceria a abordagem macro. O autor assinala que em RT há análises concentradas no quanto os contextos são determinantes dos fenômenos, ao passo que os autores de RH trabalham com a noção de contexto condicionante, mas não determinante de suas ações. De certa forma, fica quase que subentendida uma capacidade de domínio da organização e, por consequência, de sua área de RH sobre as condições ambientais externas, nelas incluídas as relações de trabalho. Decorre daí que fatores intervenientes como o comportamento do mercado de trabalho e mesmo da ação dos sindicatos são considerados apenas tangencialmente nos modelos propostos e mesmo nas pesquisas realizadas.

A ausência de estudos visando uma aproximação teórica entre estes campos reflete uma abordagem que não relaciona a gestão estratégica de RH com questões relevantes para os gestores como o comportamento das taxas de desocupação, a rotatividade, as ações dos sindicatos, greves e negociações. Esta lacuna na literatura e mesmo na pesquisa no Brasil foi detectada já no início dos anos 1990 (Fleury & Fischer, 1992) e por estudos posteriores (Fischer, 1998; Barbosa, 2005) e mesmo mais recentes (Wood; Tonelli & Cooke, 2011; Cruz et al., 2012; Amorim, 2015). Dada a importância destes aspectos para RH, buscou-se identificar na literatura nacional e internacional mais recente o quanto se havia produzido na confluência dos temas “gestão de pessoas”, “mercado de trabalho” e “relações de trabalho”.

O levantamento de estudos acadêmicos realizado objetivou encontrar trabalhos que relacionassem os três temas abordados na pesquisa – “modelos de gestão de pessoas”, “mercado de trabalho” e “relações de trabalho” em âmbito internacional e do Brasil.

No âmbito brasileiro foram consultadas por meio de ferramentas de busca as bases de dados eletrônicas “Scientific Library on Line” (SciELO), “Scientific Periodicals Electronic Library”

(SPELL) e o Portal de Periódicos CAPES, criado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, além do site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Autores como Russo et al. (2006) reforçam a importância destes levantamentos, uma vez que, no Brasil, o Portal criado pela CAPES hierarquiza os periódicos científicos nacionais e internacionais e os qualifica em categorias indicativas de qualidade. Da mesma forma, o SciELO se propõe à disseminação da produção científica em formato eletrônico, enquanto o SPELL, por sua vez, concentra a produção científica das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, e é composto por repositório de artigos científicos, sistema de indexação e busca de artigos e sistema de informação sobre periódicos.

Do conjunto desta busca, resultou a delimitação preliminar de um total de 122 trabalhos. De maneira geral, não foram encontrados estudos que, por meio de um modelo analítico ou mesmo prático, integrassem os três temas propostos pela pesquisa – Administração de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, Relações de Trabalho, Mercado de Trabalho. A bibliografia compilada trata em grande proporção de estudos isolados sobre profissionais e sua carreira, havendo destaque nestes aspectos para aqueles da área da saúde.

Como meio de refinamento do processo de busca, os trabalhos encontrados inicialmente foram analisados a partir de seu título e palavras-chave associadas. Após esta etapa, o total foi reduzido a 42 artigos de potencial interesse, os quais foram examinados de maneira pormenorizada por meio de leitura quanto ao seu conteúdo, restando ao fim da análise um grupo de apenas 18 trabalhos.

Dentro deste grupo de 18 trabalhos, um terço foi classificado como ensaio teórico e outro terço como levantamento bibliométrico. Ainda foram encontrados três estudos qualitativos, um único quantitativo e dois estudos que conciliavam estas duas abordagens. De modo não excludente, em termos de atores envolvidos, 16 trabalhos tratavam de organizações, 12 sobre o indivíduo, nove sobre o mercado de trabalho, cinco sobre o Estado e apenas três sobre sindicatos. No que se refere às áreas ou papéis de RH envolvidos nos trabalhos, o assunto mais frequentemente encontrado é a capacitação de pessoas (sete artigos), avaliação, carreira e captação (todos com cinco trabalhos).

Os dados assim apresentados indicam que a confluência temática buscada pela pesquisa – Administração de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Relações de Trabalho; Mercado de Trabalho – segue pouco explorada pelas pesquisas no campo seja em termos conceituais, seja em termos das práticas da área. Em outras palavras, há pouco conhecimento acumulado sobre a forma como as áreas de RH e seus profissionais lidam com os aspectos contextuais de sua atividade ou mesmo refletem sobre eles.

No âmbito internacional, a busca se deu por artigos publicados no período de 2000 a 2016 em revistas com fator de impacto igual ou superior a 1,4 (um vírgula quatro), identificados por meio das plataformas de busca Web of Knowledge e Scencedirect, tomando-se como referência a tradução dos termos para a língua inglesa (Gestão de Pessoas: human resource, human resources; Relações de Trabalho: employment relation, employment relations; Mercado de Trabalho: labor market, labour Market).

A primeira seleção de artigos baseou-se na citação dos três termos em seus títulos, entretanto, nenhum artigo foi encontrado. Ao pesquisar artigos com a citação de ao menos dois termos no título, o resultado também foi limitado. Apenas três artigos contêm em seu título as combinações “gestão de pessoas e mercado de trabalho” ou “gestão de pessoas e relações de trabalho”, enquanto a combinação “relações de trabalho e mercado de trabalho” não foi encontrada no título de nenhum artigo. Diante disto, a busca foi ampliada por artigos que apresentassem a combinação dos três termos em seu título, resumo ou palavra-chave, gerando o resultado de oito artigos. A leitura destes artigos, entretanto, permite afirmar que, apesar de citar os três termos, estes não correspondem aos temas centrais em debate, limitando-se as discussões sobre a relação entre dois termos apenas – recursos humanos e relações de trabalho; recursos humanos e mercado de trabalho; ou relações de trabalho e mercado de trabalho.

Diante da escassez de artigos publicados com a citação dos três termos, ampliou-se a busca, considerando a presença combinada de ao menos dois termos no título, resumo ou palavras-chave. Com esse critério, foram encontrados 141 artigos, que foram organizados a partir da análise de seus debates principais como segue: 11 artigos, apesar da citação dos termos, tratam de debates adversos; 51 artigos tratam predominantemente de apenas um debate, sem correlacionar os termos, e, destes, 20 artigos descrevem o mercado de trabalho; 19 artigos

discutem práticas/políticas específicas de gestão de pessoas; e 12 artigos tratam do papel das instituições sobre relações de trabalho. Verificou-se que 74 artigos discutem de forma combinada dois termos, e, desses, 34 artigos analisam a adaptação das políticas de gestão de pessoas em face de características específicas de um mercado de trabalho; 25 artigos tratam da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as relações de trabalho; 15 artigos discutem as relações de trabalho diante de características específicas de um mercado de trabalho. Finalmente, verificou-se que seis artigos tratam da relação entre gestão de pessoas, relações de trabalho e mercado de trabalho, e optou-se por uma breve descrição dos mesmos.

A dificuldade de relacionar os três termos é discutida por Mitchell (2001) e por Delbridge, Hauptmeier & Sengupta (2011), que indicam como ponto crítico a oposição do olhar interno da gestão de pessoas, isto é, o foco no contexto organizacional, em detrimento do olhar externo adotado nas discussões sobre relações de trabalho (foco em questões econômicas, institucionais e sociais, o que inclui as características do mercado de trabalho). Assim, estudos multinível são limitados na área, prevalecendo a utilização de modelos simplificados e dificultando a formulação de novas teorias. Ollo-Lopez, Bayo-Moriones & Larranza-Kintana (2011) tentam romper com esse cenário ao propor um estudo quantitativo relacionando a definição de gestão de pessoas quanto a novas práticas de trabalho (adoção de times autônomos, autonomia no trabalho, job rotation, processos de comunicação a partir do trabalhador) com três aspectos externos à organização: características da cultura nacional, características do sistema nacional de relações de trabalho e características do mercado de trabalho nacional, a partir da leitura do nível de desenvolvimento econômico do país. Seus resultados indicam haver relação entre as práticas de trabalho e a cultura nacional, bem como com o sistema de relações de trabalho, apesar de o nível de desenvolvimento econômico não apresentar influência significativa, o que deve ser estudado com mais atenção, conforme sugerem os autores.

Outra abordagem para associar os conceitos de gestão de pessoas, relações de trabalho e mercado de trabalho é a apresentação de um estudo de caso nacional ou setorial. Itzhak & Meshoulam (2010) descrevem o contexto israelense, caracterizando o mercado de trabalho através da análise do significado do trabalho (demonstram que a população está ficando mais individualista desde 1960), e em seguida discutem as relações de trabalho através da evolução da representatividade dos sindicatos no país, e o movimento ainda incipiente de tornar as práticas de gestão de pessoas

mais estratégicas, em uma perspectiva histórica. Outro exemplo de estudo de caso nacional é a pesquisa sobre o Japão realizada por Hemmert & Waldenberger (2000), que difere do estudo israelense apenas na abordagem sobre o mercado de trabalho, ressaltando questões demográficas (envelhecimento da população japonesa) em vez do significado do trabalho, mas mantendo a abordagem histórica sobre o assunto. Por fim, cita-se o estudo de Terry (2011) a respeito do setor de cruzeiros marítimos, que destaca de forma clara as interferências entre as três dimensões: gestão de pessoas, relações de trabalho e mercado de trabalho, ao analisar um setor caracterizado por sua alta internacionalização (acesso a diversos mercados de trabalho) e sua baixa regulação das relações de trabalho.

Os resultados desse levantamento confirmam a lacuna de conhecimento na confluência Gestão de Pessoas, Mercado de Trabalho e Relações de Trabalho e evidenciam a oportunidade de avanço neste sentido. Conquanto não tenham surgido na pesquisa bibliográfica aqui descrita, Brewster (2007), Mayrhofer et al. (2004) e Morley et al. (2012) têm empreendido esforços de comparação na forma como se estruturam os sistemas de RH em diversos países. De forma geral, estes autores têm buscado estabelecer conexões entre os contextos nacionais e as formas que a gestão de pessoas assume nos diversos países. A compreensão sobre a influência de elementos contextuais sobre as organizações integra-se a uma tradição de pesquisa voltada à dimensão institucional – aí incluídas legislação trabalhista, cultura nacional, mercado de trabalho, ação sindical etc. – na qual elas se inserem, conforme apontam Tolbert & Zucker (2007).

Para Kaufman (2010), na área de Relações de Trabalho, esta abordagem também está na origem da linha teórica do Sistema de Relações Industriais (SRI) de John T. Dunlop e outros autores norte-americanos. Kaufman indica que esta abordagem teórica pode ser aprofundada em direção às práticas das organizações em relação aos seus empregados. Este autor desdobra a abordagem do SRI para a dimensão interna das organizações desenvolvendo conceitos em torno do que qualifica como um Sistema de Relações de Emprego. O autor estabelece, então, conexões entre o mercado de trabalho externo e interno da organização, viabilizando a observação e análise sobre suas consequências para a gestão de pessoas. Desta forma, destacando-se a dimensão contextual que condiciona a atuação das áreas de RH torna-se possível conceitualmente identificar e analisar os elementos do seu ambiente externo como o mercado de trabalho, ou mesmo as relações de trabalho. Nos próximo tópico são apresentados os passos metodológicos.

Aspectos Metodológicos

Em termos metodológicos, a pesquisa realizada adotou uma abordagem qualitativa (May, 2004) de cunho descritivo, pois buscou delinear as características de determinada população ou fenômeno (Creswell, 2010), voltada para a análise da gestão de recursos humanos das empresas considerando as novas características do mercado de trabalho e das relações de trabalho no Brasil no período 2000-2015.

Apoiado em levantamento bibliográfico sobre gestão de RH no Brasil, utilizou-se tal método para desvendar a temática nos termos de Russo et al. (2006), tendo como referência trabalhos como os de Caldas & Tinoco (2004). Além de se delinear as referências sobre o mercado de trabalho e relações de trabalho no Brasil, uma análise documental foi feita com o objetivo de ampliar o entendimento da problemática envolvida (Creswell, 2010), uma vez que os documentos permitem inferir como os eventos são construídos e registrados (May, 2004).

A consulta aos documentos oficiais indicando o contexto do mercado de trabalho no Brasil (MTE-CAGED/RAIS, 2014), bem como a dinâmica vigente nas relações de trabalho (DIEESE, 2016), permitiu o mapeamento a respeito do mercado de trabalho brasileiro com dados agregados de seis regiões metropolitanas do Brasil – São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Recife, Belo Horizonte e Salvador por meio da Pesquisa Mensal de Emprego (IBGE, 2015). A escolha inicial de Belo Horizonte e Salvador decorreu de seu posicionamento nos extremos da taxa de desocupação entre as regiões metropolitanas, a menor taxa e a maior taxa respectivamente no período estudado, além de permitir um análise distinta em termos nacionais.

A partir de questões previamente elencadas no escopo da revisão de literatura, notadamente as sugeridas por Kaufman (2010), e aquelas advindas da consulta aos documentos oficiais, foram realizados dois grupos de foco, com profissionais de Recursos Humanos. Os grupos de foco são utilizados para coligir dados relativos a impressões e opiniões de um grupo de pessoas que está envolvido em uma situação comum (Collis & Hussey, 2005). Em setembro de 2015, em Belo Horizonte, Minas Gerais, seis representantes responsáveis pela RH em organizações de médio e grande porte atuantes do ramo do agronegócio, telecomunicações, da mineração, e de serviços industriais e serviços de tecnologia da informação reuniram-se para discutir a gestão de Recursos Humanos, as dinâmicas do mercado de trabalho e das relações de trabalho. Sob o mesmo escopo

em novembro de 2015, em Salvador, Bahia, reuniram-se cinco representantes de organizações do ramo industrial, logística, serviços laboratoriais, educação e saúde.

Nas reuniões foram apresentadas distintas perspectivas sobre RH, sindicatos, empresas e trabalhadores. As percepções foram registradas e analisadas sob o ponto de vista de como a RH compõe o repertório destes atores, para serem coligidos diante das premissas recomendadas na literatura. A dinâmica foi realizada durante aproximadamente quatro horas de duração e as informações foram integralmente registradas para posterior análise. Foram utilizadas as premissas recomendadas por Collis & Hussey (2005) que sugerem a reunião de indivíduos experientes, que saibam previamente dos objetivos do estudo, com o moderador atuando para dirimir dúvidas, adotando a linguagem própria do contexto local e esclarecendo os conceitos para os participantes. O moderador estimulou o grupo a discutir os tópicos apresentados entre si, com intervenções pontuais, de modo que todos contribuíssem. Manteve-se o sigilo na identificação de participantes e organizações e todas as intervenções foram registradas.

Apresentação e Análise dos Resultados

O mapeamento a respeito do mercado de trabalho brasileiro conta dados agregados de seis regiões metropolitanas do País e, em específico, das regiões de Belo Horizonte e de Salvador. Longe de indicar um quadro completo sobre o assunto, têm como objetivo apontar tendências importantes observadas para o contexto das duas regiões pesquisadas.

O que se constata a partir dos dados pesquisados é que o mercado de trabalho brasileiro passou por expressivas transformações desde o início da década passada que se refletem nas regiões pesquisadas. Entre estes fatos destacam-se:

- Envelhecimento da população ocupada
- Elevação da escolaridade da população ocupada
- Queda acentuada da taxa de desocupação até 2014 e forte elevação até agosto de 2015
- Elevação do grau de formalidade dos vínculos de contratação do trabalho

Outras informações disponíveis apontam ainda a elevação do nível de rendimento dos ocupados em todo o País até 2014, mas ainda mantendo-se disparidades regionais (IBGE, 2015). Desta

forma, frente a este quadro, os relatos indicam maior dificuldade de retenção, reposição e contratação de empregados de nível médio de qualificação entre empresas que procuram se destacar por seu ambiente de trabalho. Estas mudanças, quando combinadas, teceram um contexto de atuação bastante diverso para as áreas de RH das empresas e seus respectivos profissionais se comparado, por exemplo, àquele enfrentado na década de 1990. Naquele período prevaleciam a elevada taxa de desocupação e a queda do rendimento real dos ocupados. A guinada ocorrida no mercado de trabalho no segundo semestre de 2014 pode trazer parcela daquele cenário de volta.

A lacuna de conhecimento identificada no levantamento bibliográfico, o quadro de grandes mudanças no mercado de trabalho brasileiro e as características básicas das áreas de RH das empresas justificaram a busca de informações sobre como os profissionais da área tratam de temas de sua atividade, sua perspectiva do mercado de trabalho e das relações de trabalho.

Em Belo Horizonte, o grupo de foco reforçou a dificuldade nas contratações, uma vez que, com o aumento da demanda por alta escolaridade, as pessoas demoram mais a ingressar no mercado de trabalho dedicando mais tempo ao estudo. Para as organizações os participantes consideram que esse fenômeno pressiona pelo desenvolvimento de estratégias de retenção de trabalhadores e culmina na elevação real na remuneração. Na relação com os sindicatos as negociações coletivas resultam em aumentos reais mais frequentes.

Para buscar superar algumas dessas lacunas, uma solução interessante foi que, desde setembro de 2007, algumas das principais concorrentes do setor de mineração diagnosticaram que não poderiam trabalhar isoladamente em relação ao mercado de trabalho uma vez que todas tinham grandes demandas e não tinham mão de obra capacitada, de nível médio, técnico e superior. Desta percepção surgiu a decisão de criação de um consórcio para minimizar o problema de contratação e retenção de trabalhadores.

Ressaltando as dificuldades no convencimento de outras organizações em participar, realizaram levantamento por cargo e por níveis das empresas, consolidaram a demanda e apresentaram a pesquisa para o governo estadual e federal para criar uma interface de capacitação com a Secretaria de Estado de Educação. Com a demanda organizada, as prioridades do direcionamento de recursos para os cursos voltados à formação de profissionais foram reposicionadas para as

demandas mapeadas pelas empresas que iriam contratar os trabalhadores. Houve mobilização das universidades, entidades profissionais dentre outros com a definição de cursos para áreas como mineração e engenharias, com as empresas do consórcio supervisionando a qualidade da formação. Posteriormente, as ações educacionais foram sendo ampliadas para setores como sucroalcooleiro, construção civil e agronegócio. Na opinião de uma das participantes “*Os RHs não se conformaram com apenas reclamar do apagão de mão de obra, partiram para a ação e foram protagonistas para reduzir a falta de mão de obra*”. Na área de telecomunicações e do agronegócio, parcerias para capacitação de mão de obra e aprimoramento das competências por meio de programas de desenvolvimento e universidades corporativas também foram iniciativas declaradas.

Além de buscar suprimir o apagão de mão de obra, a ideia era minimizar a necessidade de leilão de profissionais no mercado. Isto se viabilizou a partir de um acordo tácito para atenuar o problema de contratação e retenção de trabalhadores no âmbito do consórcio com troca de informações entre as organizações. Em setores que não o da mineração, além da capacitação interna houve mobilização para buscar mão de obra qualificada fora do Estado de Minas Gerais.

Ainda em termos de mercado de trabalho, na opinião dos participantes, a dinâmica de pleno emprego entre 2013/2014 propiciou negociações nas quais os sindicatos tivessem ganhos reais. Na visão de outra participante “*o pleno emprego “empoderou” os sindicatos e também as greves*”, nos setores representados no grupo de foco. De modo geral, os participantes percebem no sindicato um posicionamento “*muito ultrapassado*”, numa atitude constante de desconfiança entre as partes. Os participantes não perceberam evolução por parte dos sindicatos, uma vez que se “*não tem aquela relação de parceria entre sindicato, nem o sindicato com o empregado, que dirá com a empresa*”. E com o agravamento da crise, opinou-se que o próprio sindicato não conseguia observar as dinâmicas das organizações em termos de constrangimentos econômicos, não havendo um movimento de conciliação mesmo na crise.

As mudanças no mercado de trabalho e na expectativa dos agentes econômicos em 2015 não surpreenderam as organizações mineiras participantes da pesquisa. Os participantes declararam que as empresas tentaram segurar os profissionais “*até o último suspiro*”, enquanto os profissionais especializados se mantiveram na organização. Neste quadro a área de RH aumentou

sua importância estratégica de modo geral, em uma tendência ressaltada em termos internacionais por Ulrich et al. (2008). Ressalta-se que na área do agronegócio com a demanda por exportação a demanda por profissionais continuava aquecida, havendo uma tendência de diversificação no perfil da oferta.

Quanto aos desafios para a área de RH seguem presentes as dinâmicas de formas de desenvolvimento na organização para manter motivados os profissionais, evitando processos de entrenchamento e incentivando a manutenção dos objetivos organizacionais alinhados com a carreira dos profissionais.

Em termos de fontes de informação a área de Recursos Humanos geralmente é demandada a fornecer informação sobre o mercado de trabalho de modo geral. O *network* dos profissionais também é fonte dessas demandas, além das próprias reuniões de profissionais de RH, e não só do segmento em que atuam como os demais.

Em Salvador, o grupo de foco indicou variáveis do contexto do mercado de trabalho – como o baixo nível de escolaridade – que dificultam o recrutamento local, impulsionando inclusive a busca por trabalhadores mais qualificados fora do Estado. Saliente-se que independentemente da conjuntura econômica vigente, os níveis de desocupação continuam em patamares elevados comparativamente às demais regiões metropolitanas do País.

No que se refere às relações de trabalho, na percepção dos participantes houve, na cena sindical local, uma primeira fase de aquecimento com a instalação do Polo Petroquímico de Camaçari. Depois, com a fase da chegada da indústria automobilística com a Ford e das indústrias de autopeças, ocorreu uma nova fase de aquecimento, mas sempre com a atividade sindical mais forte nas datas-base. Os participantes apontaram que os sindicatos da região ainda não experimentaram as dificuldades que os sindicatos viveram em São Paulo e por isso ainda não amadureceram. Conforme uma das falas, *“Lá [em São Paulo] os sindicatos foram obrigados a conversar com as empresas porque viram empresas saírem para outras regiões como o Nordeste. Aqui o sindicato continua bem aguerrido.”* No período mais recente, a presença do ator sindical na agenda cotidiana da área de RH tornou-se mais frequente. Isto tem exigido das áreas de RH maior preparação dos profissionais para as negociações. *“E há falta de gente na*

região que saiba lidar com os sindicatos.” Por fim, dentro do contexto econômico geral de 2015 houve diminuição dos movimentos de greve nos períodos de negociação salarial.

Quanto à crise econômica, na opinião dos participantes, as áreas de RH não foram pegadas de surpresa, pois os sinais já estavam sendo dados. Ou seja, depreende-se que havia acompanhamento do ambiente de negócio e, por extensão, do mercado de trabalho. Em algumas organizações houve diversos procedimentos para se evitar o desligamento de empregados; para outras organizações, isto não foi possível. De qualquer forma, entre os participantes foi indicado que o principal foco das áreas foi a redução de custos antes dos desligamentos.

O cenário da gestão de RH nas organizações movimenta-se em conjunto com o nível estratégico da organização. O planejamento geralmente envolve o longo prazo, ainda que para dar suporte em termos operacionais, quanto ao volume e qualidade da mão de obra, seu engajamento e comprometimento. Entre os participantes foi assinalado que a atuação de RH está voltada para sucessão, avaliação de desempenho e gestão de competências.

Deste ponto de vista, entre os desafios a serem enfrentados pelo RH nos próximos anos percebeu-se, nas falas dos participantes, a necessidade do movimento de formalização da ação da área que vem acontecendo dentro das organizações. A depender do tipo de organização, esta formalização pode envolver ações de gestão de custos e busca direta por mais padronização de processos, produtividade e qualidade. Conforme um depoimento, sua empresa estava *“investindo há quatro anos em gestão de clima. O grande desafio é alinhar a parte de comprometimento com a produtividade”*. Um dos participantes indicou que *“não é mentoring, coaching, não quero nada disso, quero que o RH busque gente produtiva”*. Outra participante relatou que, anos atrás, um executivo da matriz, ao conhecer sua sala de seleção perguntou: *“cadê o encanto da sala? Cadê a janela? Nós não devemos escolher o candidato, ele é que tem que escolher a empresa!”*. Hoje em dia seu trabalho é o de manutenção de imagem de boa empresa para o mercado de trabalho. Conforme uma das participantes, *“...há muito investimento em comunicação. Fazer com que todos tenham acesso a informação. Que todos estejam alinhados”*.

Quanto ao processo de busca por informações, destaca-se o *network* profissional como fonte de informação predominante. Entretanto, em um mercado com número reduzido de grandes empresas ou mesmo de empresas com uma área de RH estruturada, conforme ressaltou um

participante “há risco de entropia porque o grupo procura a si mesmo e não há busca de informação formal”. Neste caso, para evitar um viés de confirmação, os profissionais viram como necessidade a ampliação de análises aprofundadas sobre o contexto do mercado e das relações de trabalho.

Conclusão

Este artigo teve como propósito analisar como a gestão de recursos humanos de empresas brasileiras interpreta as características recentes do trabalho no Brasil. Para isso realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica sobre estudos nacionais e internacionais que tratassem dos dois temas. Como resultado, concluiu-se que, no Brasil, em que pesem os ensaios teóricos que defendem a necessidade de pesquisas dessa natureza desde o início da década de noventa, não houve um esforço dos pesquisadores em responder a esse apelo, sendo raros ou quase inexistentes os estudos a esse respeito.

Por outro lado, dados sobre o mercado de trabalho brasileiro demonstram que ocorreram alterações expressivas durante os 15 primeiros anos deste século, contrariando um cenário anterior de relativo conforto para os tomadores de mão de obra no mercado. Em face dessas mudanças seria razoável supor que os gestores de Recursos Humanos se viram pressionados a buscar informações que balizassem suas estratégias na relação com o mercado de trabalho e com as negociações sindicais. Como se observa nos dados empíricos colhidos, os profissionais tomaram iniciativas práticas para lidar com a escassez de mão de obra articulando-se em grupos de empresas setorialmente ou por critérios de proximidade geográfica. Buscavam com isso criar mecanismos de equilíbrio por meio de acordos entre as organizações que criavam parâmetros comuns para fazer frente a um mercado de trabalho demandante.

A realização dos grupos focais ao final de 2015 com gestores de RH que atuam nas duas regiões metropolitanas estudadas (Belo Horizonte e Salvador) confirmou que as organizações lidam com situações relacionadas ao mercado de trabalho e aos sindicatos dentro de um quadro de maior complexidade. Apesar disso, constata-se que a influência destes fatores nas decisões estratégicas ou cotidianas de RH é tratada pelos gestores de RH de forma ainda pouco estruturada, sem uma análise cuidadosa dos dados estatísticos disponíveis nas fontes oficiais. No conhecimento aplicado às decisões profissionais e gerenciais prevalecem as informações e opiniões obtidas

junto ao *network* da comunidade de RH, sendo pouco utilizados os relatórios formais ou as análises de acadêmicos da área.

Os resultados deste estudo revelam que pode haver um distanciamento da atuação de recursos humanos em relação à realidade do mercado de trabalho e das relações de trabalho. No caso das dificuldades de mercado a iniciativa é tomada quando surgem dificuldades de contratação ou de acompanhar a elevação salarial que ocorre no mercado regional. De forma reativa, depois da realidade consumada as organizações buscaram acordos entre as empresas visando não inflacionar os valores e a busca por determinados cargos. Nas relações sindicais prevaleceu a atuação nos momentos de dissídio, ocasião em que se pode lançar mão de profissionais especializados nestas negociações com prepostos das organizações.

Desta forma, três dimensões, não excludentes entre si, poderiam ser propostas para explicar esse comportamento: Os achados revelam três dimensões: (1) as questões referentes às relações de trabalho e ao mercado de trabalho são pouco valorizadas no âmbito da gestão de RH, não sendo, inclusive, consideradas como parte de sua formação mandatória; (2) RH e a gestão das relações de trabalho são tratadas como áreas profissionais e de conhecimento separadas e pouco integradas nas organizações; (3) a crise não demonstra ter surpreendido o RH pela sua postura reativa e subserviente aos desígnios da cúpula organizacional, demonstrando pouca leitura do contexto emergente. De forma clara, o aprofundamento da discussão a respeito destas dimensões justifica a oportunidade e a necessidade de estudos futuros junto aos profissionais de RH e suas respectivas organizações.

Bibliografia

- Amorim, W. (2015), *Negociações coletivas no Brasil*, São Paulo, Atlas.
- Barbosa, A. (2005), “Relações de trabalho e recursos humanos”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, nº 1, pp. 121-126.
- Brewster, C. (2007), “Comparative HRM: European views and perspectives”, *International Journal of Human Resource Management*, .v 18, nº 5, pp. 769-787.
- Caldas, M. & Tinoco, T. (2004), “Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, nº 3, pp. 100-114.
- Carvalho Neto, A. (2012), “Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas”, *REGGE. Revista de Gestão USP*, nº 19, pp. 297-306.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005), *Pesquisa em administração*, Porto Alegre: Bookman.

- CRANET (2015), Relatório da pesquisa CRANET – Brasil 2014, São Paulo, FEA/USP.
- Creswell, J. (2010), Projeto de pesquisa, Porto Alegre, Artmed.
- Cruz, M. et al. (2012), “Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas?”, *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n° 5, pp. 705-722.
- Delbridge, R.; Hauptmeier, M. & Sengupta, S. (2011), “Beyond the enterprise: broadening the horizons of International HRM”, *Human Relations*, v. 64, n° 4, pp. 483-505.
- DIEESE (2016), “Balanço das negociações dos reajustes salariais de 2015”, *Estudos e Pesquisas*, n° 80.
- Fleury, M. & Fischer, R. (1992), “Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais”, *Revista de Administração USP*, n° 27, pp. 5-15.
- Hemmert, D. & Waldenberger, J. (2000), “The Japanese employment system in transition”, *International Business Review*, v. 9, n° 5, pp. 525-553.
- IBGE (2015), Pesquisa mensal de emprego: principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa, in *Indicadores IBGE*, Rio de Janeiro, IBGE.
- Itzhak, H. & Meshoulam, I. (2010), “The meaning of work, employment relations and strategic human resources management in Israel”, *Human Resource Management Review*, v. 20, n° 3, pp. 212-223.
- Kaufman, B. (2010), “The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management”, *Industrial and Labor Relations Review*, v. 64, n° 1, pp. 74-107.
- Leite, M. & Salas, C. (2014), “Trabalho e desigualdades sob um novo modelo de desenvolvimento”, *Tempo Social*, v. 26, n° 1, pp. 87-100.
- May, T. (2004), *Pesquisa social: questões, métodos e processos*, Porto Alegre, Artmed.
- Mayrhofer, W. et al. (2004), “Convergence, stasis or divergence?”, in Brewster, C. et al. (Eds.), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?*, London, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mitchell, D. (2001), “IR journal and conference literature from the 1960s to the 1990s: what can HR learn from it? Where is it headed?”, *Human Resource Management Review*, v. 11, n° 4, pp. 375-393.
- Morley, M. et al. (2012), “The transition states of Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union”, in Brester, C. & Mayrhofer, W. (Orgs.), *Handbook of research on comparative human resource management*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- MTE. CAGED/RAIS (2014), Programa de disseminação de estatísticas do trabalho, Brasília, Ministério do Trabalho e do Emprego.
- Olo-Lopez, A.; Bayo-Moriones, A. & Larranza-Kintana, M. (2011), “The impact of country level factors on the use of new work practices”, *Journal of World Business*, v. 46, n° 3, pp. 394-403.
- PROGEP/FIA. Programa de Estudos em Gestão de Pessoas/Fundação Instituto de Administração (2011), *Pesquisa Delphi RH2010: tendências recentes em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*, São Paulo, FIA/USP.
- Russo, G. et al. (2006), “Importância da hierarquização das revistas científicas: resultados de uma investigação empírica no Brasil e proposta de um método de pesquisa bibliográfica”, in XXX EnANPAD, Anais... Salvador.
- Sarsur, A. (2010), “Empresabilidade como uma nova gestão de recursos humanos”, in Bitencourt, C. (Org.), *Gestão contemporânea de pessoas*, Porto Alegre, Bookman.
- Terry, W. (2011), “Geographic limits to global labor market flexibility: the human resources paradox of the cruise industry”, *Geoforum*, v. 42, n° 6, pp. 660-670.
- Tolbert, P. & Zucker, L. (2007), “A institucionalização da Teoria Institucional”, in Clegg, S.; Hardy, C. & Nord, W. (Orgs.), *Caldas, M. et al. (Orgs. Ed. Bras.), Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo, Atlas.
- Ulyseia, G. (2014), “Panorama do mercado de trabalho brasileiro: uma análise de temas recentes”, in Bonelli, R. & Veloso, F. (Orgs.), *Panorama do mercado de trabalho brasileiro*, Rio de Janeiro, Editora FGV.

Wood Jr., T., Tonelli, M. J. & Cooke, B. (2011), “Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010)”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, nº 3, pp. 232-243.