

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL:
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM
UM CONJUNTO DE EMPRESAS PRIVADAS**

Wilson Aparecido Costa de Amorim

SÃO PAULO

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL:
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM
UM CONJUNTO DE EMPRESAS PRIVADAS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do Título de Livre-Docente em Administração.

SÃO PAULO

2017

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Amorim, Wilson Aparecido Costa de

Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação em um conjunto de empresas privadas / Wilson Aparecido Costa de Amorim. -- São Paulo, 2017.

230 p.

Para minhas meninas

e para Alina

Por nosso tempo

Filografia

Esta tese me colocou para pensar bastante a respeito da questão do tempo. Quando escrevi a dissertação de mestrado, por uma série de razões, levei muitos anos (mesmo) até concluí-la, em 1992. Dez anos depois, a decisão de voltar à Universidade para o doutorado foi tomada depois de uma semana pensando nisso dia e noite. Eu virei doutor em mais cinco anos, contando aí uns dois anos de campo e redação até chegar no texto final.

Em 2013, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) me aceitou de volta, então como professor. Naquele momento, eu vi o tempo na minha frente e me ocupei com ele. Primeiro, as aulas na graduação, depois na pós, no meio disso, as pesquisas, os *papers*, as orientações, reuniões, congressos. Após uns dois anos, assisti concursos de livre-docência, e decidi que tentaria a titulação.

Dezoito meses correram e eu resolvi botar a mão na massa assim que retornasse do curso de inglês, um mês fora do Brasil. Na volta, passei mais 45 dias trabalhando na FEA, e nada de a tese acontecer. Quando o tempo já começava a fugir de mim, resolvi emparelhar com ele. Semana a semana, fui tirando compromissos da agenda e me isolei para escrever. Os primeiros cinco dias foram em Porto Alegre, depois no escritório de casa e, na reta final, na FEA. Dia a dia, as 10, 20, 50, 100 e 150 e por fim mais de 200 páginas escorreram do teclado para dentro do arquivo e pronto: em seis semanas cheguei nestas linhas. Ao final, me dei conta de que o tempo passou rápido para escrevê-las, mas foi preciso muito tempo para que isso acontecesse. E como foi muito intenso, ainda estou pensando nisso.

Gilberto Gil passou uma semana em um hospício em Florianópolis em 1976 e fez uma música contando sobre as pessoas que estiveram com ele naqueles dias. Uma inclusive sussurrou “bem-vindo...” no seu ouvido. Eu não estive no hospício, mas estive com muita gente interessante nas semanas em que a tese foi preparada.

Na parte material, foi fundamental o apoio da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), da FEA, da FIA (Fundação Instituto de Administração) e do PROGEP (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas) para as pesquisas que deram fundamento à tese.

Com relação às pessoas, os especialistas e profissionais de recursos humanos (RH) que participaram das atividades de pesquisa do projeto FAPESP deram seu tempo e opiniões sobre o assunto da tese. Sem eles, faltaria um pedaço neste trabalho.

Graziella Maria Comini rompeu a minha inércia quando me mandou para casa estudar. Flávio Hourneaux Junior ouviu minhas primeiras ideias, me passou textos, fez pequenas e essenciais validações sobre o que fazer. Dele veio o primeiro “vai que dá!”.

Francisco Anuatti não vai se lembrar, mas muitos anos atrás me recomendou Milgrom e Roberts para me advertir que a Economia também cuida de Administração. Hélio Zylberstajn, também anos atrás, me apresentou Kaufman, herdeiro entusiasmado e crítico de Dunlop. Joel Souza Dutra mostrou o nascedouro da tribo RH junto às relações de trabalho no Brasil entre os anos 1970 e 1980 e conectou as duas histórias. Maria Sylvia Macchione Saes me deu um *insight* involuntário no meio de um concurso, um livro e textos de sua disciplina. Ou seja, ela me mostrou onde pescar. Ney Miyahira topou discutir os textos de Maria Sylvia em um laboratório de vários dias. Carlos Henrique Horn me recebeu em meio a três reuniões, me deu ideias, livros e textos importantes sobre Sistema de Relações Industriais. André Luiz Fischer enfrentou o desconhecido nessas semanas, mas foi parceiro presente em tarefas nas quais fui ausente. Com paciência de orientador e atenção de amigo, ainda me mostrou duas ou três vezes o caminho para sair bem do trecho com neblina.

Na juntada de dados, literatura e informações, a ajuda também foi numerosa. Talita Rosolen procurou o que era difícil encontrar quando eu não tinha tempo para isso. Stéfani Bertucelli apareceu e também me ajudou nessa mesma procura, com direito a prorrogação. Marcos Aurélio Souza respondeu de São Paulo e Brasília, me mostrou os números do RH da empresa Brasil. Fabiana Fevorini também me enviou informações das Melhores. Michele Ruzon Kassem ajudou bastante no projeto FAPESP, ouvindo com atenção e transcrevendo o que disseram os profissionais. De algum lugar do Paraná ou Santa Catarina, ela também ensinou o professor a mexer com as referências. Thais May Carvalho também transcreveu horas de falas dos grupos focais. Vera Mattar — sempre amiga — e Rodrigo Linhares me falaram das greves a partir do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos).

Quando precisei processar os dados, José Afonso Mazzon abriu um verbete novo para mim de generosidade acadêmica que não pode ser medida por números. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues me deu oportunidade para ter mais horas de estatística.

Eu não consegui visitar Amyra Moyzes Sarsur e Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz em Portugal, mas de lá, eles foram novamente infalíveis amigos interestaduais, agora, transatlânticos. Wagner Chuqui foi o amigão pego de surpresa para a leitura de pedaços do que já estava quase pronto. Trevisan também foi pego de surpresa para o relato de vida. Nosso grupo de pesquisa na FEA me concedeu o primeiro teste de audiência da proposta da tese e a ainda deu sugestões. Nos últimos dias, Patrícia Logullo revisou tudo e lidou com a imperfeição até o fim.

Em paralelo, Elza Fátima Veloso manteve viva a aliança ZL – ZN com um “é nós!” permanente e esteve por mim em várias ocasiões. Ademar Orsi também esteve onde não pude estar durante a preparação da tese. Maurício Pimentel também fez o mesmo em um campo novo para mim. Valéria Lourenção, na Secretaria Acadêmica, como sempre foi atenciosa e compreensiva com quem dependia de prazos.

Na reta final, Adriana Neitzel e Luanah Santos nadaram na minha papelada e trouxeram à tona o memorial. Quentin também apareceu para dar um empurrão na sexta-feira. Na reta final, Regina Almeida formatou, corrigiu, cobrou, ralhou e cuidou. Ou seja, para minha sorte, foi Regina.

Uma tese exige planejamento, dedicação etc. Porém, de verdade, ter tanta gente interessante e disposta a ajudar é o que o tempo nos dá e não avisa que nos dará. É preciso estar atento para aprender com isso. Afinal, qual é o gosto de fazer tudo sozinho?

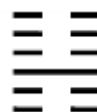
Nenhum deles é responsável pelas minhas falhas na missão. Sou muito grato a todos.

Do lado familiar, agradeço aos meus irmãos, porque fizeram em meu lugar o que não pude fazer nesses meses todos. E aos meus pais, a quem, no fundo, ainda quero impressionar.

Em casa, não houve tempo para mostrar exatamente sobre o que eu escrevi. Não foi necessário, elas sabiam que era importante para mim. Flávia me abrigou nos primeiros dias de

escrita em Porto Alegre. Diana ainda ajudou com uma tradução no finzinho. Nestes tempos mais recentes, estou aprendendo com elas a ouvir e tentando melhorar na argumentação sobre qualquer assunto. Alina esteve sempre por perto, cuidando do que parei de cuidar no nosso entorno para que eu escrevesse o que fosse preciso. As três foram de amorosa condescendência pelos meus esquecimentos, distrações e pequenas omissões nos primeiros 180 dias de 2017.

Gil voltou do hospício e tocou a vida compondo outras músicas. Na minha volta, também pretendo continuar escrevendo. Ainda não sei quanto vale o que escrevi, mas pelo esforço de todos, espero sinceramente que a tese seja útil.



“E até mesmo a fé,
Não era cega nem nada,
Era só nuvem no céu e raiz...”

Milton Nascimento, Márcio Borges

RESUMO

Esta tese investigou se as relações de trabalho, em sua dimensão coletiva, fazem parte das preocupações da gestão de recursos humanos no que refere à sua governança em organizações privadas no Brasil. Para isso, seu objetivo geral foi caracterizar e analisar a forma pela qual a gestão de recursos humanos de organizações privadas que atuam no Brasil trata as Relações de Trabalho em sua dimensão coletiva: as negociações coletivas no período recente (2014-2016). Como ponto de partida, tomou-se que os estudos sobre como a gestão de recursos humanos trata as relações de trabalho encontram-se em um impasse conceitual e analítico no Brasil. Para superação desse impasse, buscou-se, no âmbito da teoria econômica institucional, a abordagem de custos de transação, tendo como referência autores como North, Coase e Williamson. A aproximação dessa abordagem com os temas da gestão de recursos humanos foi feita a partir de Kaufman, que, por sua vez, vincula-se à tradição dos estudos econômicos sobre sistemas de relações industriais. Os objetivos específicos da tese foram: identificar e analisar o posicionamento assumido pelas áreas de recursos humanos (RH) das organizações privadas no Brasil no que se refere às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas) em termos de sua governança; identificar e analisar a opinião dos gestores de RH a respeito das relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas), tomando por base os conceitos de racionalidade limitada e oportunismo; e identificar e analisar as condições contextuais/institucionais do sistema de relações de trabalho no Brasil associadas ao posicionamento das organizações privadas brasileiras frente às relações de emprego. A pesquisa foi quantitativa, a partir de aplicação de técnica estatística de análise de agrupamento em dois passos em uma amostra de 272 organizações do setor privado nacional, integrantes da base de dados da pesquisa CRANET Brasil 2014 (The Cranfield Network 2014). A parte qualitativa da pesquisa foi realizada a partir das falas de 24 gestores de RH registradas em quatro dinâmicas de grupos focais realizadas nas regiões metropolitanas de Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre e São Paulo, entre setembro de 2015 e abril de 2016. Os achados da pesquisa indicaram que o mercado de trabalho brasileiro apresentou expressivas mudanças nos anos 2000 em diante, tendo como principal indicador a queda do desemprego. O mercado brasileiro se caracterizou institucionalmente como palco de grande flexibilidade na contratação do trabalho, baixa densidade sindical, mas, paradoxalmente, ao mesmo tempo, com ação sindical presente inclusive por meio de greves. Entre as organizações pesquisadas, foram encontrados três grupos com as seguintes características em termos de sua governança de RH: i) adoção de estratégia de RH e alta sindicalização entre seus funcionários; ii) adoção mais elevada de estratégia de RH, mas com baixa sindicalização e; iii) adoção de menor proporção de práticas de estratégia e também baixa sindicalização. Na parte qualitativa da pesquisa, por meio de análise de conteúdo aplicada ao registro da opinião dos gestores de RH, foi identificada a presença de racionalidade limitada e oportunismo no âmbito coletivo das relações de trabalho. O estudo concluiu que há diferentes formas de governança de RH concomitantemente a diferentes níveis de sindicalização e tratamento das negociações coletivas entre as organizações pesquisadas. Identificou ainda que é possível associar diferentes formas de racionalidade limitada e oportunismo aos três agrupamentos de organizações estudados. Por fim, o estudo demonstrou que a teoria dos custos de transação pode ser útil na análise e compreensão da governança assumida pelas diferentes formas de gestão de recursos humanos nas organizações.

ABSTRACT

This thesis has investigated whether the labor relations, in their collective dimension, are part of the human resources management concerns regarding their governance in private organizations in Brazil. For this purpose, the general objective was to characterize and analyze the way human resources management of private organizations in Brazil treats labor relations in its collective dimension – the collective bargaining in the recent period (2014-2016). As a starting point, it was assumed that the studies on how human resources management deals with labor relations are in a conceptual and analytical deadlock in Brazil. In order to overcome this impasse, it was used, in the scope of the institutional economic theory, the transaction costs approach with reference to authors such as North, Coase and Williamson. The connection of this approach with the themes of human resources management was made according to Kaufman, an author related to the tradition of economic studies on industrial relations systems. The specific objectives of the thesis were: to identify and analyze the position assumed by the human resources (HR) areas of private organizations in Brazil regarding labor relations in their collective dimension (collective bargaining) in terms of their governance; to identify and analyze the opinion of HR managers regarding labor relations in their collective dimension (collective bargaining) based on the concepts of bounded rationality and opportunism; to identify and analyze the contextual/institutional conditions of the Brazilian labor relations system associated with the positioning of Brazilian private organizations in regards to employment relations. The research was quantitative, by the application of statistical technique of two-step cluster analysis using a sample of 272 organizations of the national private sector that are part of the database of the research CRANET Brazil 2014 (The Cranfield Network 2014). The qualitative part of the research was the analysis of interviews made with 24 HR managers, organized in four focus groups of discussions held in the metropolitan areas of Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre and São Paulo, between September 2015 and April 2016. The research findings indicated that the Brazilian labor market presented significant changes in the 2000's and onwards, with the drop in unemployment rate as the main indicator. This market was characterized institutionally as a stage of great flexibility in labor hiring, low unionization but paradoxically, at the same time, a present trade union movement, via strikes, for example. Among the organizations surveyed, three groups with the following characteristics were found in terms of their HR governance: i) adoption of HR strategy and high unionization among their employees; ii) higher adoption of HR strategy but with low unionization; iii) adoption of a lower proportion of strategy practices and low unionization. As for the qualitative part of the research, the analysis of content of the HR managers' opinion, the presence of a limited rationality and opportunism in the collective scope of labor relations was identified. The study concluded that there are different forms of HR governance for different levels of unionization and treatment of collective bargaining among the organizations surveyed. It also identified that it is possible to associate different forms of bounded rationality and opportunism to the three groups of organizations studied. Finally, the thesis demonstrated that the transaction costs theory can be useful in the analysis and understanding of the governance assumed by the different forms of human resources management in organizations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Justificativa	7
1.2 Pergunta central de pesquisa e objetivos	13
1.3 Objetivo geral	15
1.3.1. Objetivos específicos	16
1.4 Contribuições do estudo	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Da Teoria Econômica Institucional até as Relações de Emprego	20
2.2 Teoria Institucional Clássica	22
2.3 Sistema de Relações Industriais e Sistema de Relações de Emprego	25
2.4 Teoria Neoinstitucional: os Custos de Transação	30
2.5 Dos Custos de Transação à Gestão de Recursos Humanos	38
2.6 GRH como campo de conhecimento e seus desdobramentos	48
2.7 GRH e Relações de Trabalho no Brasil	52
2.7.1 Mercado de trabalho no Brasil	52
2.7.2. Os sindicatos no Brasil	55
2.7.3 GRH e Relações de Trabalho no Brasil: uma história um pouco mais breve	61
2.8 As escolhas conceituais	73
3 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1 Pressupostos teóricos e abordagem metodológica	80
3.2 O delineamento da pesquisa	85
3.2.1 A pesquisa bibliográfica e documental	85
3.2.1.1. Os periódicos internacionais	87
3.2.1.2. Os periódicos nacionais	90
3.2.1.3 Levantamento documental sobre mercado de trabalho e negociações coletivas no Brasil	95
3.2.2 Coleta de dados do campo	95
3.2.2.1 Os dados da pesquisa quantitativa	96
3.2.2.2 Técnica de análise de dados empregada	105
3.2.2.3 Os dados da pesquisa qualitativa	107
3.3 Opções desta pesquisa	112
4. ANÁLISE DOS DADOS	115
4.1 O mercado de trabalho e as relações de trabalho	115
4.1.1 O mercado de trabalho aquecido e o grande tombo após 2014	116
4.1.2. As relações de trabalho: acordos e greves	128
4.2 Análise quantitativa (CRANET)	133
4.2.1 Resultados gerais	134
4.2.2. Síntese analítica	154
4.3 Análise qualitativa	157
4.3.1. Especificidades regionais e conjunturais dos levantamentos realizados	158
4.3.2 O pano de fundo geral das áreas de RH retratadas na pesquisa	160
4.3.3. Governança de RH, racionalidade limitada e oportunismo	165
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
REFERÊNCIAS	182
APÊNDICES	194

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD:	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAGED:	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES:	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEB:	Comunidades Eclesiais de Base
CGT:	Comando Geral dos Trabalhadores
CGT:	Central Geral dos Trabalhadores
CGT:	Confederação Geral dos Trabalhadores
CLT:	Consolidação das Leis do Trabalho
CRANET:	Cranfield Network on International Human Resource Management
CUT:	Central Única dos Trabalhadores
DIEESE:	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EnANPAD:	Encontro Nacional de Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnGPR:	Encontro Nacional em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
FAT:	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FGTS:	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIA:	Fundação Instituto de Administração
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP:	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
INPC:	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
MTb:	Ministério do Trabalho
TEM:	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT:	Organização Internacional do Trabalho
PBQP:	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PCB:	Partido Comunista Brasileiro
PIB:	Produto Interno Bruto
Planfor:	Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador
PME:	Pesquisa Mensal de Emprego
PNAD:	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PROGEP:	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas
PTB:	Partido Trabalhista Brasileiro
PUA:	Pacto de Unidade e Ação
PUI:	Pacto de Unidade Intersindical
RAIS:	Relação Anual de Informações Sociais
RMSP:	Região Metropolitana de São Paulo
SAG:	Sistema de Acompanhamento de Greves
SEADE:	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SPELL:	Scientific Periodicals Electronic Library
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences

Abreviações conceituais mais utilizadas

AADP:	Análise de agrupamento de dois passos
BIC:	Schwarts's Bayesian information criterion
CME:	Coordinated market economies
CT:	Custos de transação
ETN:	Economia do trabalho neoclássica
GERH:	Gestão estratégica de recursos humanos
GGERH:	Governança de gestão estratégica de recursos humanos
GRH:	Gestão de recursos humanos
HPWS:	High performance work system
LME:	Liberal market economies
PSO:	Presença sindical na organização
RBV:	Resource based view
RE:	Relações de emprego
RH:	Recursos humanos
RI:	Relações industriais
RT:	Relações de trabalho
SER:	Sistema de relações de emprego
SRI:	Sistema de relações industriais

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Pressupostos comportamentais do processo de contratação	35
Quadro 2	Relações do emprego, Gestão de Recursos Humanos (GRH) e tipos de firmas	41
Quadro 3	Complementaridades e subsistemas da Economia	46
Quadro 4	Variedades de capitalismo (VoC): características	47
Quadro 5	Evolução histórica: GRH, mercado de trabalho e sindicatos no Brasil	60
Quadro 6	Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil: periodização	62
Quadro 7	Escolhas conceituais	77
Quadro 8	Termos pesquisados	87
Quadro 9	Passos da busca: detalhamento	88
Quadro 10	Pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais: números da busca	89
Quadro 11	Pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais: artigos encontrados	89
Quadro 12	Termos pesquisados	92
Quadro 13	Passos da busca: detalhamento	92
Quadro 14	Resultados de buscas em periódicos nacionais Qualis A2 por meio do portal SPELL	93
Quadro 15	Artigos encontrados: descrição	94
Quadro 16	Questões de perfil da organização	98
Quadro 17	Construto “presença sindical nas organizações”	99
Quadro 18	Construto “governança em GERH”	100
Quadro 19	Perfil dos respondentes: setor privado	102
Quadro 20	Perfil das organizações	103
Quadro 21	Mercado principal para os produtos da organização	103
Quadro 22	Situação do mercado organização em que serve (no momento da pesquisa)	104
Quadro 23	Número de funcionários	104
Quadro 24	Número de funcionários por faixa	105
Quadro 25	Proporção de gerentes, profissionais não gerentes e operacionais	105
Quadro 26	Questões orientadoras para os grupos focais	109
Quadro 27	Grupos focais: local e organizações	110
Quadro 28	Perfil dos participantes	110
Quadro 29	Temas e categorias para análise dos grupos focais	111
Quadro 30	Objetivos, construtos, paradigmas, fontes e instrumento de pesquisa	113
Quadro 31	Número de empregos formais no Brasil, em todas as atividades (variação absoluta e relativa)	116
Quadro 32	Rendimento médio real habitual da população ocupada (em dezembro de 2015) e taxa de desocupação nas regiões metropolitanas	119
Quadro 33	Posição na ocupação em 2003/2015 em regiões metropolitanas	120
Quadro 34	Escassez de mão de obra pelo porte da empresa (%)	121
Quadro 35	Tipos de dificuldades enfrentadas pela empresa segundo classificação na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar e nível de qualificação do empregado (% do total das organizações)	122

Quadro 36	Tempo de permanência no emprego dos trabalhadores desligados no Brasil, de 2004 a 2016 (em estabelecimentos privados com 250 ou mais vínculos de emprego)	127
Quadro 37	Negociações salariais no Brasil (2000-2016)	130
Quadro 38	Greves no setor privado no Brasil	132
Quadro 39	Construto “presença sindical nas organizações”	134
Quadro 40	Construto “presença sindical”: tabela de frequências	135
Quadro 41	Agrupamento automático	137
Quadro 1	Distribuição de agrupamentos	138
Quadro 43	Cruzamentos dos agrupamentos (n = 155), teste de qui-quadrado de Pearson	139
Quadro 44	Nível de sindicalização dos empregados nas organizações segundo gestores	140
Quadro 45	Proporção de organizações em que o pagamento básico é determinado em negociação coletiva nacional	141
Quadro 46	Proporção de organizações em que o pagamento básico é determinado por negociação coletiva regional	141
Quadro 47	Construto “governança de GERH”	142
Quadro 48	Construto “governança em GERH”: listagem de frequências	145
Quadro 49	Principal responsável pelas decisões políticas em GRH nas organizações privadas (n = 264)	146
Quadro 50	Construto “governança em GERH”: cruzamentos dos agrupamentos (n = 155), teste de qui-quadrado de Pearson	147
Quadro 51	Proporção de organizações que têm registrada por escrito a estratégia e avaliação de desempenho de RH	148
Quadro 52	Proporção de organizações em que o desempenho do departamento/função de RH é avaliado	148
Quadro 53	Tabulação cruzada: nível de governança de RH <i>versus</i> agrupamentos	149
Quadro 54	Síntese da caracterização de agrupamentos (% das organizações dentro do agrupamento)	150
Quadro 55	Tabulação cruzada: presença sindical <i>versus</i> nível de governança (*)	151
Quadro 56	Agrupamentos encontrados, processos de contratação, tipos de firma (por RE e GRH)	152
Quadro 57	Impressões sobre mercado de trabalho expressas em grupos focais	159
Quadro 58	Opiniões sobre GRH expressas em grupos focais	161
Quadro 59	Opiniões sobre as relações de trabalho expressas nos grupos focais	163
Quadro 60	Falas do agrupamento 1 (estratégico, alta sindicalização, governança híbrida)	166
Quadro 61	Falas do agrupamento 2 (menos estratégico, baixa sindicalização; concorrência)	168
Quadro 62	Falas do agrupamento 3 (mais estratégico, baixa sindicalização; <i>best place to work</i>)	170

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Sistema de relações industriais	29
Figura 2	Evolução do estoque de empregos formais no Brasil, em todas as atividades	117
Figura 3	Taxa de desocupação de março de 2002 a dezembro de 2015 nas regiões metropolitanas	118
Figura 4	Rendimento médio real habitual da população ocupada em 2003/2015 (em reais, a preços de dezembro de 2015) em regiões metropolitanas	119
Figura 5	Emprego formal: taxa de rotatividade ¹ global e descontada ² no Brasil, de 2002 a 2015	123
Figura 6	Evolução dos tipos de desligamento em estabelecimentos privados com 250 vínculos de emprego no Brasil, de 2004 a 2016	124
Figura 7	Evolução do salário médio nominal, admissão e desligamento (estabelecimentos privados com 250 ou mais vínculos de emprego) no Brasil, de 2004 a 2016	125
Figura 8	Relação do salário médio de admissão/desligamento no Brasil, de 2004 a 2016 (estabelecimentos privados com 250 ou vínculos de emprego)	126
Figura 9	Taxa de filiação sindical da população assalariada adulta no Brasil (1988-2011)	129
Ilustração 1	Panorama geral: Economia, GERH e Relações de Trabalho no Brasil	72
Ilustração 2	Evolução histórica-conceitual dos temas do estudo	74
Ilustração 3	Sumarização do modelo e qualidade de <i>cluster</i>	138

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em três partes. Na primeira, encontra-se a justificativa do trabalho e as motivações que levaram à decisão sobre a temática da pesquisa. Na segunda parte, encontram-se detalhados a pergunta central e seus objetivos, ou seja, a indicação geral sobre como a temática será tratada pelos elementos teóricos destacados no estudo. Ao fim, serão elencadas as contribuições esperadas, bem como a sua apresentação geral do estudo por capítulos.

1.1 Justificativa

A origem deste trabalho tem como base as observações e inquietações acumuladas ao longo da experiência de lecionar sobre relações de trabalho para alunos de escolas de negócios de pós-graduação já há bons anos. Nessas aulas, o objetivo era encontrar o lugar e importância das relações de trabalho na vida das organizações, tendo por pano de fundo a administração de recursos humanos¹.

O principal do esforço didático se dirigiu a tornar mais nítido que a gestão de recursos humanos lida com indivíduos e também com os coletivos: equipes e outros grupos maiores, como o próprio conjunto de funcionários da empresa ou a categoria de empregados de todo o setor ou de uma região ou país. E, claro, dado o ambiente institucional do País, em alguma proporção e dependendo de cada setor estudado, os sindicatos fazem parte do jogo.

Entre os alunos, de saída, as reações mais comuns são de resistência à temática. A visão externada pelo alunado profissional de recursos humanos (RH) nos seus diversos níveis geralmente atribui aos sindicatos um caráter negativo, (por exemplo, de que sindicatos “só agem politicamente”, “só atrapalham”, “só pensam em greve”, “são corruptos, só

¹Ainda que se pese e valorize a vasta literatura nacional a respeito de gestão de pessoas, optamos por usar a expressão "recursos humanos" ao longo desta tese por uma questão de uniformização e em alinhamento com a literatura internacional. Trataremos deste assunto em mais profundidade adiante.

pensam em dinheiro”, ou mesmo “não são interessados de verdade nos trabalhadores”). Na raiz dessas caracterizações, encontram-se experiências pessoais, quase sempre difíceis, de interlocução (ou falta de) com sindicalistas ou simplesmente um “ouvi dizer que” de algum colega de empresa ou de área. No entanto, invariavelmente, após arranhar essa primeira camada de resistência em sala de aula, na seguinte se constatava o desconhecimento da maioria dos alunos sobre aspectos básicos do sistema de relações de trabalho do País sobre os quais essas experiências repousam. Toma-se por óbvio que, em aulas, o que se busca é o preenchimento de lacunas de conhecimento. Porém, no caso específico dos alunos profissionais de RH, é comum a dificuldade da maior parte deles em conectar os temas de relações de trabalho com as práticas, políticas, estruturas de suas áreas, e ao fim, com a própria visão estratégica das organizações.

Dado o fato comum, é inquietante que a formação desses alunos tanto nos bancos escolares de graduação quanto ao longo da vida profissional não dê conta de atribuir sentido aos sindicatos nas relações de trabalho e, a partir destas, nas organizações. De outra forma, percebe-se também pouca predisposição em reconhecer esse outro no campo organizacional.

Não está em discussão aqui se o profissional deve gostar ou não do sindicato, mas simplesmente o que fazer com o sindicato, como e por quê, quando se atua em RH em organizações no Brasil. Entre esses profissionais, no que se refere às relações de trabalho, não há uma dúvida filosófica como fonte de reflexão sobre o seu papel dentro das organizações (Chauí, 2010). Pode parecer fora de lugar esperar uma dúvida filosófica de profissionais de RH em um curso de gestão. Porém, se essa dúvida vincula-se a algo central ao seu trabalho – as pessoas e sua relação com sua empresa —, por que não?

Para o pesquisador que também leciona, se não há uma dúvida filosófica entre os profissionais sobre essas questões, abre-se aí espaço para que sua própria reflexão resulte em diversas perguntas que, por fim, justifiquem uma pesquisa. Desta forma, o tom mais pessoal da justificativa encerra-se aqui e agora se volta ao seu enunciado mais formal.

Os anos após 2000 configuram terreno interessante para uma investigação a respeito da

forma como as relações de trabalho se incorporam ou não à dinâmica de RH no Brasil. A economia brasileira experimentou importantes transformações após o ano de 2000, se comparadas às suas condições na década anterior. Os primeiros 14 anos do novo século transcorreram com uma alternância de cenários de crises, por exemplo, em anos como 2001, 2003 e 2008, e também de crescimento nos intervalos entre estes anos e após. Todavia, o crescimento econômico acumulado no período foi suficiente para promover mudanças expressivas no mercado de trabalho. Em processos inter-relacionados, houve uma queda sustentada nas taxas de desocupação, maior formalização do mercado de trabalho com o crescimento da ocupação formal entre os assalariados do setor privado e elevação real tanto dos rendimentos dos assalariados quanto da sua massa de rendimentos. Em poucas palavras, o mercado de trabalho nacional aqueceu-se por um prolongado período.

Essas condições criaram um novo ambiente para as áreas de recursos humanos das organizações. Para fins de comparação, nos anos 1990, a economia nacional foi exposta de forma abrupta à concorrência internacional, penou com a hiperinflação até 1994 e então passou a conviver com uma inédita queda prolongada e sustentada da inflação. Na segunda metade da década, os juros altos e o câmbio sobrevalorizado criaram um quadro de ajustes obrigatórios e muitas vezes estruturais nas organizações. As empresas, de modo geral, pautaram-se por uma postura reativa e conservadora em seus negócios e especialmente nas suas políticas e práticas de recursos humanos (A. L. Fischer, 1998a). Em termos mais estruturais, a terceirização ganhou espaço na composição da mão de obra utilizada (Pochmann, 2007). Do ponto de vista das práticas gerenciais, a flexibilização da remuneração ganhou novas alternativas a partir da regulação em medida provisória em dezembro de 1994 (MP 794 de 29/12/1994) e posteriormente em lei da participação nos lucros e resultados (Lei 10.101 de 19/11/2000). A empregabilidade tornou-se expressão corrente das exigências das organizações por qualificações cada vez mais individualizadas entre os trabalhadores e passou a influenciar a contratação do trabalho (Sarsur, 2010). Do lado da oferta no mercado de trabalho, o duro ajuste imposto à economia brasileira nos anos 1990 trouxe como consequências a elevação do desemprego e a queda do rendimento médio dos ocupados (DIEESE, 2012) (Dedecca, 2005).

Desta forma, nos anos 1990, as organizações tiveram um ambiente econômico difícil,

mas contaram com um mercado de trabalho francamente ofertante, e neste aspecto, com vantagem para elas. As possibilidades de escolha estiveram mais abertas às organizações do que aos trabalhadores. Nos anos seguintes, essa situação inverteu-se. Com a queda do desemprego, gradativamente os trabalhadores passaram a dispor de um mercado de trabalho mais favorável. Os sindicatos tornaram-se mais fortes e, com isso, os acordos coletivos de 2005 a 2014 determinaram reajustes em cerca de 90% dos casos iguais ou acima da inflação. Em outro exemplo, com números crescentes desde meados dos anos 2000, em 2012 por exemplo, foram registradas mais de 450 greves no setor privado. Do ponto de vista individual, cresceram proporcionalmente as demissões de trabalhadores a pedido, indicando que o exercício da opção passou parcialmente para o lado dos trabalhadores no período. Parcela das organizações também indicava que a retenção de talentos também se tornara uma questão a ser enfrentada (A. L. Fischer & Albuquerque, 2010). A percepção de que havia escassez de mão de obra tornou-se presente, ainda que de maneira diferenciada entre as organizações e segundo o nível de qualificação dos trabalhadores (Lucas, Parente, Amorim, & Fischer, 2013).

No quadro mais geral das percepções, os gestores reconheceram que as áreas de RH enfrentaram mudanças significativas até 2010. Segundo dados disponíveis, os profissionais das áreas de RH apontaram que os principais desafios seguiram vinculados principalmente à dimensão interna das organizações. Como exemplo, entre os principais desafios dos gestores, estavam o alinhamento de pessoas e suas competências às estratégias da organização, o alinhamento da própria estratégia de RH à estratégia da organização e o desenvolvimento de gestores (A. L. Fischer & Albuquerque, 2010).

Todavia, elementos externos à organização, como o mercado de trabalho em seu sentido mais amplo e, dentro dele, a ação mais incisiva dos sindicatos nas negociações coletivas brasileiras nos anos 2000, são pouco mencionados como temas ou foco da área de RH tanto entre seus profissionais quanto entre seus pesquisadores. Dados da pesquisa CRANET Brasil 2014 mostram que apenas um quarto das organizações privadas respondentes indicou que os sindicatos influenciavam significativamente sua gestão.

A mesma pesquisa CRANET indica que a quase totalidade das organizações reconhece o sindicato para efeito de negociação coletiva. Por definição legal, nas negociações coletivas no Brasil, as entidades sindicais são reconhecidas como interlocutoras. Independentemente das condições econômicas, organizações e sindicatos têm em seu cronograma as rodadas de negociação para definição do acordo coletivo. Ainda que o escopo das negociações coletivas no Brasil seja normalmente restrito a um número pequeno de cláusulas, seus efeitos sobre as organizações podem ser expressivos, já que, após assinatura do acordo, as remunerações são ajustadas pelo índice de reajuste estabelecido e também há a definição de pisos e outras verbas. O conjunto do acordo coletivo resultará em um acréscimo de custo à organização.

Nos anos 1990, por atuação do Governo Federal, a legislação trabalhista foi flexibilizada no que se refere à forma de pagamento e também à contratação da jornada de trabalho, com a aprovação de normas sobre participação nos lucros e banco de horas, respectivamente. Os sindicatos, enfraquecidos pelo alto desemprego, se posicionaram defensivamente em negociações coletivas nas quais os aumentos reais foram raros, como também foram raras as greves propositivas. Nos anos 2000, ao menos até 2014, a tendência à flexibilização verificada na década anterior foi abandonada.

O fortalecimento da posição sindical no cenário nacional nos anos 1980 mereceu atenção dos gestores de RH pela agenda imposta pelas greves e seguidas alterações na legislação salarial e a troca de informações e experiências entre os profissionais abriu caminho para o amadurecimento de uma geração deles (Dutra, 1987). No campo da pesquisa, desde os anos 1990, diversos autores apontaram o distanciamento entre a pesquisa existente sobre a gestão de recursos humanos (GRH) e a pesquisa sobre as relações de trabalho no Brasil, e também mostraram a enorme dificuldade de interação entre esses dois campos de conhecimento (Fleury & Fischer, 1992) (A. C. Q. Barbosa, 2005) (Carvalho Neto, 2012) (Amorim & Fischer, 2015).

De modo semelhante, seria de esperar que, após um período de forte aquecimento do mercado de trabalho e intensa atividade sindical, com greves e acordos com aumento real de salários, no âmbito profissional de GRH isso tivesse sido reconhecido como elemento

condicionador das atividades ou estratégias de RH. Apesar de todas as mudanças verificadas do lado de fora das organizações, no âmbito da ação sindical e seus efeitos sobre as organizações, parece que não ocorreram mudanças expressivas na forma de as áreas de RH se estruturarem ou mesmo atuarem para lidar com essas mudanças.

Entre os pesquisadores, a maneira como a área de RH cuida das questões levantadas pelas relações de trabalho segue pouco pesquisada e, portanto, pouco conhecida. A título de exemplo, nos últimos três anos, o volume de artigos submetidos com essa temática mais específica de relações de trabalho nos principais eventos acadêmicos da área – o Encontro Nacional da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), EnANPAD, e o Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) – nos últimos anos, é em média bem menor se comparado à média de outras áreas (Nascimento, 2016).

Dados os fatos no Brasil, um enunciado genérico auxiliaria a identificação do que investigar. No Brasil, houve um período relativamente longo em que o mercado de trabalho esteve aquecido e com maior atividade sindical com vistas a interferir na organização. Esta interferência pode encarecer ou ameaçar a encarecer seus custos de contratação. Nesse período, as contratações do trabalho — em dimensão individual ou coletiva — ocorreu dentro de um quadro institucional (usos, costumes, regras, cultura etc.). Dito de outra maneira, o encarecimento da contratação provocado pelo sindicato é um elemento de **incerteza** para a organização. Para diminuir essa incerteza, a organização constitui alguma governança (estratégia, estrutura, política ou prática) para lidar com o assunto, sendo esta uma evidência de que seu mercado de trabalho interno ou externo torna-se mais complexo.

1.2 Pergunta central de pesquisa e objetivos

Uma pergunta central de pesquisa deve ser ampla o suficiente para demandar a investigação de um fenômeno ou conceito em um estudo, e o investigador deve propor a questão geral de forma consistente, com metodologia que não limite o estudo em si (Creswell, 2003). A pergunta deve ainda tornar os pressupostos teóricos mais explícitos e indicar o que se deseja saber principalmente (Miles & Huberman, 1994). Neste ponto, cabe retornar as reflexões provocadas inicialmente, enunciando uma questão de pesquisa que vai na mente do pesquisador: **as relações de trabalho em sua dimensão coletiva fazem parte das preocupações das organizações privadas no Brasil no que se refere à sua governança da gestão de recursos humanos?**

A GRH se desenvolve dentro das organizações e, entre as condicionantes mais diretas às suas ações, estão as de ordem interna, na forma dos recursos disponíveis e do retorno esperado pelos seus gestores. Nestes termos, é importante saber quanto vale ou custa ouvir o outro. Da mesma maneira, importa ter conhecimento de quanto vale ou custa estar preparado estrategicamente, estruturalmente, competentemente (com um estoque de conhecimentos e capaz de aprender nos processos de interação) para ouvir e incorporar o valor do outro. De outra parte, considerando as condicionantes externas, também é importante verificar em que ponto o ambiente institucional favorece ou não a inserção dos sindicatos entre os assuntos geridos pela GRH.

A realidade das organizações modernas indica que, por princípio, ouvir e considerar o outro é quase sempre melhor do que não fazer isso. Autores clássicos de GRH, ao tratarem do nascimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), também a qualificaram como a Gestão Participativa (B. Kaufman, 2001a). Ou seja, reconhecer o outro — em nosso caso, o sindicato — em sua importância e valor e, se necessário, dialogar e/ou negociar seria inerente às necessidades das organizações. A influência dos sindicatos sobre as organizações é algo que, entre os países, e segundo condições institucionais variadas, pode incluir desde a participação na gestão até a objetiva elevação de custos por conta da eventual elevação de salários e conquista de benefícios obtidos por intermédio da representação dos trabalhadores. Nessas situações, é de se

esperar que a GRH das organizações assuma um posicionamento ou constitua estruturas e processos — uma governança — para lidar com essa influência.

Várias perguntas surgem a partir daí. Uma primeira seria saber se, nas organizações brasileiras, haveria espaço para a identificação do sindicato como um ator relevante e influente sobre seus negócios. Nesse caso, uma pergunta mais simples seria: do ponto de vista da GRH no Brasil, o outro — na forma do sindicato — existe como objeto ou preocupação da gestão? No âmbito desta discussão, na terminologia mais comum da área, cabe verificar em que proporção a GRH contempla a atuação dos sindicatos e seus desdobramentos. Em termos mais objetivos, as organizações chegam a compor estruturas que considerem a existência dos sindicatos como interlocutores. Positivamente, a percepção deste outro prevê e leva à realização de algum tipo de interação com consequências para a GRH?

Para melhor compreender esses assuntos, a partir dos elementos mais gerais da teoria institucional, serão estudados aspectos da abordagem do sistema de relações industriais e do sistema de relações de emprego para uso da teoria dos custos de transação como forma de aprofundar a compreensão dos elementos que constituem o ambiente dentro do qual empresas e sindicatos se relacionam. Embora pouco usual na área de RH, esta abordagem possui como atrativos a consideração de forma objetiva e combinada tanto de elementos externos quanto internos à organização com os respectivos efeitos sobre os mercados de trabalho interno e externo da organização.

Por meio dessa abordagem, espera-se ser possível concretizar se o valor dessa relação cria a necessidade de a GRH tornar-se mais robusta em termos de sua estrutura, políticas e práticas por conta da atuação dos sindicatos. Ao mesmo tempo, essa abordagem pretende ser útil para delimitar o ambiente institucional dentro do qual se dá relação entre o sindicato e a organização.

Neste estudo, as informações disponíveis repousam em dois bancos de dados que serão utilizados complementarmente com abordagens quantitativa e qualitativa. Para se ter uma visão aproximada do quanto e como os sindicatos são tomados como relevantes no

campo de preocupações da GRH, em termos quantitativos, serão utilizados prioritariamente os dados relativos a 272 organizações privadas que tomaram parte da CRANET Brasil 2014, pesquisa que faz parte de um esforço internacional para viabilizar estudos comparativos a respeito das características gerais das políticas e práticas de RH das organizações em dezenas de países. Tal pesquisa foi aplicada pela primeira vez no Brasil em 2014. Por meio desses dados, será possível uma visão aproximada sobre em que proporção as organizações privadas brasileiras percebem influência sindical de grande extensão e se ao lado dessa percepção, existe uma governança mais robusta para as questões relativa aos recursos humanos.

Do ponto de vista qualitativo, e com intenção de aprofundamento, serão consultados os registros de pesquisa realizada por meio de grupos focais de discussão em quatro mercados de trabalho de importantes regiões metropolitanas brasileiras. Desses grupos focais, tomaram parte 24 profissionais de RH de alto nível hierárquico de organizações privadas de diversos setores econômicos.

Desta maneira, os objetivos do trabalho vão discriminados a seguir.

1.3 Objetivo geral

Caracterizar e analisar a forma pela qual a Gestão de Recursos Humanos de organizações privadas que atuam no Brasil trata as Relações de Trabalho em sua dimensão coletiva — as negociações coletivas — segundo elementos da **Teoria dos Custos de Transação** no período recente (2014-2016).

1.3.1 Objetivos específicos

- a) Identificar e analisar o posicionamento assumido pelas áreas de RH das organizações privadas no Brasil no que se refere às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas) em termos de sua **governança**;
- b) Identificar e analisar a **opinião** dos gestores de RH com relação às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas), tomando por base os conceitos de **racionalidade limitada e oportunismo**;
- c) Identificar e analisar as condições contextuais/**institucionais** do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil associadas ao posicionamento das organizações privadas brasileiras frente às relações de emprego.

1.4 Contribuições do estudo

O presente estudo pretende contribuir para a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), iluminando, com uma abordagem alternativa, um tema para o qual os estudiosos indicam a existência de um impasse teórico e mesmo metodológico para o avanço do campo.

Do ponto de vista teórico mais específico, a partir do estudo realizado, pretende-se verificar a acuidade da Teoria de Custos de Transação para esclarecer o papel e importância das relações de trabalho no âmbito da GRH e seus atores, nomeadamente, os sindicatos. Neste sentido, o agrupamento de um conjunto amplo de organizações conforme o grau de presença do sindicato em suas atividades é algo novo nos estudos de GRH no País.

De modo objetivo, espera-se oferecer uma contribuição para o aumento do conhecimento da área de GRH e também de Relações de Trabalho no Brasil. A maior disponibilidade de alternativas teóricas para o estudo de campo, juntamente com o maior conhecimento sobre os fenômenos estudados, pode resultar em contribuições práticas interessantes.

A apresentação de novos *insights* sobre uma das atividades relacionadas à GRH pode levar a melhores prescrições de governança e, dentro dela, de políticas e práticas por parte das organizações. A melhor compreensão da temática proposta pode levar a uma melhor GRH por parte das organizações; pode também conduzir a um melhor sistema de Relações de Trabalho e, por fim, e mais importante, dar mais consistência ao tratamento humano a ser dado a gestão da contratação do trabalho no seu sentido mais amplo, atribuindo valor simultaneamente aos indivíduos, mas também aos coletivos inerentemente envolvidos na produção.

O estudo está organizado em cinco capítulos. Além deste primeiro, ainda há o segundo capítulo, com a discussão conceitual e teórica a respeito das teorias institucional e neoinstitucional no âmbito da Economia, da gestão de recursos humanos, de relações industriais. No terceiro capítulo, encontram-se as especificações metodológicas da pesquisa. No quarto capítulo, encontra-se a apresentação dos resultados encontrados e, no capítulo cinco, as considerações finais. Após os capítulos, são encontrados ainda as referências bibliográficas utilizadas, os apêndices e anexos úteis à compreensão do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As ciências humanas surgiram no início do século XIX, sendo, portanto, relativamente recente a tomada do ser humano como objeto específico de estudo científico. Desde então, a partir da Filosofia, gradativamente, a Economia, a Sociologia e a Psicologia, entre outras ciências, constituíram seus campos de investigação (Chauí, 2010). No que se refere à Administração, sua delimitação como campo de conhecimento é ainda mais recente. Na passagem do século XIX para o XX, ela emerge da prática nas organizações e também de aspectos técnicos e conceituais de áreas como a Engenharia, Física, Química, além da própria Economia Política (Chanlat, 2000). Em seu desenvolvimento ao longo do século XX, a Administração incorporou elementos também da Psicologia, Sociologia e até mesmo da Antropologia.

Neste estudo, são tratados assuntos atinentes a uma área da Administração, a gestão de recursos humanos, na qual os temas abordados são em muito comuns à Sociologia, Psicologia e Economia. Não há dúvida sobre a relevância da Sociologia e Psicologia no que refere ao assunto estudado, mas, em seu percurso teórico, este estudo toma como base prioritariamente a Teoria Econômica e, dentro dela, a Economia Institucional. no âmbito desta teoria, chega-se à Teoria dos Custos de Transação em busca dos conceitos utilizados na análise dos dados coligidos na pesquisa.

Dos aspectos teóricos mais gerais em direção aos específicos, nos próximos itens, são apresentados elementos da origem da Teoria Econômica Institucional, seus desdobramentos em termos da Economia Do Trabalho, suas conexões com as temáticas abordadas nas relações de trabalho, nas relações de emprego na forma do Sistema De Relações Industriais e do Sistema de Relações de Emprego e, dentro destes, a gestão de recursos humanos (GRH). A Teoria dos Custos de Transação, também um desdobramento da Teoria Institucional, é abordada com o intuito de fornecer os elementos de constatação e análise dos fenômenos a serem estudados. Ao final do capítulo, é apresentada uma síntese conceitual para a continuidade do estudo.

2.1 Da Teoria Econômica Institucional até as Relações de Emprego

Os livros de Adam Smith (Smith, 1979) e David Ricardo (Ricardo, 1979) trouxeram os elementos fundadores da ciência econômica ao discutir a produção, a constituição das forças de mercado, a composição e apropriação da renda pelos atores econômicos entre outros aspectos no período que vai do final do século XVIII e o começo do século XIX. Estas obras, no cerne da chamada Teoria Clássica, continham, porém, uma ambiguidade insolúvel, pois indicavam as vantagens que o livre funcionamento dos mercados ofereceria, mas também apontavam que, entre os principais personagens do sistema, havia uma luta renhida pela apropriação da renda na forma de lucro, aluguel e salários. De um lado, assinalava-se que o sistema econômico, em livre funcionamento, seria eficiente e chegaria a um equilíbrio. Por outro lado, quando esses autores procuravam explicar o seu funcionamento, ficava claro que o conflito pela apropriação da renda era inerente ao próprio sistema (Hunt, 2005) (Fusfeld, 2001).

Os economistas posteriores a Smith e Ricardo aderiram, em grande parte, à abordagem dedicada ao equilíbrio e, após contribuições decisivas dos economistas marginalistas (como Jevons e Walras) e Alfred Marshall, desenvolveram a Teoria Neoclássica. Na Teoria Neoclássica, as trocas acontecem entre iguais, não havendo, portanto, conflito distributivo. Dentro do mercado, os indivíduos interagem em um ideal de concorrência perfeita, de modo que, por meio dela, sejam alcançados preços e quantidades de equilíbrio.

Dentro da Teoria Neoclássica, as empresas podem ser explicadas a partir da combinação de fatores em suas curvas de produção. Do ponto de vista dos atores econômicos em seus momentos de decisão, prevalecem comportamentos racionais, maximizadores e autointeressados. A teoria preconiza, entre seus pressupostos, a distribuição perfeita de informação. Por causa disso, todas as firmas caminham ao longo do tempo para serem semelhantes na forma de produzir, em termos de tecnologia e arranjo produtivo. A Teoria Neoclássica desenvolveu instrumental matemático para demonstrar sua consistência e potencial explicativo para os fatos econômicos. A lógica econômica assume uma característica semelhante à da própria natureza, não havendo espaço para fenômenos sociais significativamente

intervenientes ou mesmo condicionamento da economia por elementos sociais ou históricos. A ação do Estado, dentro da Teoria Neoclássica, é considerada como restrita ao mínimo sob pena de comprometer o livre funcionamento das forças de mercado. O tratamento matemático dado aos fatos econômicos é um de seus pontos mais fortes em termos de revestimento de caráter científico.

A vertente da Teoria Clássica que indicava a existência do conflito na economia desenvolveu-se de maneira bastante diferente. Tendo como grande expoente Karl Marx, esta vertente, entre outras coisas, empenhou-se em demonstrar a desigualdade de forças entre os atores econômicos, de modo a ficar claro que a posição de maior força é sempre a dos capitalistas, e a dos trabalhadores seria a dos explorados, resultando em uma sociedade de classes dividida e com interesses opostos. Marx procurou ainda demonstrar que, no desenvolvimento econômico, há uma tendência irrefreável ao crescimento da participação do capital na renda, de modo que o capital sempre encontra meios para o convencimento dos atores econômicos de que este status quo não deve nem pode ser alterado. O próprio papel do Estado nesse quadro é subordinado à classe dominante. Nesta forma de ver a economia, as relações econômicas são determinantes para a explicação das contradições sociais e para a percepção de que a história é pautada pelos conflitos de classes (Farnham, 2015).

A Teoria Institucional surge entre teóricos que não se alinham absolutamente à vertente Neoclássica nem à Marxista. Sua origem está no Historicismo, corrente de pensamento alemã do final do século XIX e começo do século XX. Conforme Dilthey, filósofo alemão e um de seus precursores, as ciências humanas seriam as ciências do espírito ou da cultura. Para elas, os acontecimentos humanos possuem valor e sentido próprios de modo diverso aos fatos naturais. Dentro deste princípio, o método adequado para compreensão dos sentidos dos fatos humanos é a História. Ou seja, o ser humano é histórico ou temporal (Chauí, 2010) (Kahlmeyer-Mertens, 2012).

2.2 Teoria Institucional Clássica

No campo da Economia, a Teoria Institucional posicionou-se como alternativa à visão de sociedade dividida por classes da análise marxista e ao enfoque predominantemente individualista da Teoria Neoclássica (Ramos, 2012). Por meio da contextualização histórica, a Teoria Institucional se propunha a aprofundar suas análises a respeito dos fenômenos estudados em vez de tentar estabelecer leis econômicas gerais, com poder explicativo amplo em termos de tempo e lugar. Neste sentido, passam a ser importantes aspectos específicos de cada sociedade, que, oriundos de seus respectivos desenvolvimentos históricos, sociais e econômicos, poderiam ser identificados como suas instituições na forma de suas leis, costumes e organismos.

Quanto ao seu próprio contexto de surgimento, a Teoria Institucional surgiu na Alemanha nas últimas décadas do século XIX entre economistas descontentes com o desenvolvimento teórico neoclássico mais ortodoxo observado na Inglaterra. Nesse período, economistas alemães institucionalistas deram suporte a políticas públicas pioneiras, como seguro contra acidentes de trabalho, seguro desemprego e proteção do Estado para pessoas mais velhas (B. E. Kaufman, 2010a). Kaufman reporta que, a partir de 1880, vinda primeiramente da Alemanha e posteriormente da Inglaterra, a Teoria Econômica Institucional alcançou os Estados Unidos, tendo a Universidade de Wisconsin como seu principal ponto de chegada.

Entre as principais propostas teóricas da Teoria Institucional, encontram-se a sua perspectiva holística (ou seja, mais abrangente em seu escopo de análise que a Teoria Neoclássica tradicional), a abordagem evolutiva (ou seja, preocupada com a transformação da economia e sociedade), a rejeição da ideia de equilíbrio normal, — possibilidade de que exista cooperação e formação de grupos mas também ocorra choque de interesses entre grupos na sociedade e na economia — e, por fim, uma concepção de que a dimensão psicológica do ser humano contém maior complexidade que a visão simplista de prazer-reforço típica Teoria Neoclássica. Entre os institucionalistas, a ênfase de sua análise recai sobre as instituições. Para eles, o Estado

— uma dessas instituições — tem um papel a cumprir, inclusive com possibilidades de realizar reformas econômicas e sociais (Brue, 2005).

Um de seus autores foi Karl Polanyi (1886-1964), filósofo e economista húngaro que atuou academicamente na Inglaterra, Canadá e Estados Unidos e focou seus estudos nas diferenças de interesses entre os grupos sociais. Polanyi se inclui na perspectiva crítica institucional à Economia Neoclássica e ao seu corolário político, o liberalismo. Para ele, dentro de uma perspectiva histórica, as sociedades se defendem dos rigores impostos ou exigidos pelas mudanças reclamadas pelo funcionamento dos mercados por meio da criação ou sustentação de instituições (Polanyi, 2012). O autor estuda o Reino Unido e outros países europeus ao longo do século XIX e aponta que a legislação trabalhista ou de cunho social, as restrições ao comércio internacional e a criação de Bancos Centrais nos diversos países são exemplos de desenvolvimento institucional para defesa de partes mais fracas da sociedade ou do próprio mercado. Nesses casos, os atores sociais levantaram linhas de defesa para proteger, respectivamente, o homem como força de trabalho, o setor agrícola como setor fragilizado no comércio internacional e o próprio sistema produtivo, como vítima potencial do mau funcionamento do sistema bancário. Polanyi diz que não pretende realizar um trabalho histórico em busca de “... uma sequência convincente de acontecimentos importantes, mas uma explicação da sua orientação em termos de instituições humanas” (Polanyi, 2012). Esta explicação, ao dar atenção às especificidades institucionais de cada país, abriu caminho para a realização de estudos comparativos internacionais, como aqueles encontrados no campo de estudo das Variedades de Capitalismo, cujos autores também agregaram contribuições do marxismo e do estruturalismo francês (Wood, Psychogios, Szamosi, & Collings, 2012) (Souza, 2014).

Nos Estados Unidos, dois dos primeiros e principais autores da chamada Economia Institucional Clássica foram Thorstein Veblen (1880-1960) e John Commons (1862-1945). Veblen, com perfil pessoal contestador, entendia que as estruturas sociais evoluem de modo assemelhado a um processo natural. Nesse processo, as instituições conservadoras do *status quo* e as instituições mais dinâmicas, engendradas sob influência do avanço tecnológico, conflitam. As primeiras — associadas neste aspecto aos empresários já estabelecidos no mercado —, empenhadas em manter suas fontes de

ganho intactas, e as segundas em busca de mudanças, tanto por razões tecnológicas quanto sociais (Brue, 2005) (Galbraith, 1989). Decorre daí que, mais do que esperar fenômenos se repetirem indefinidamente até o ponto de equilíbrio de mercado, como previsto na abordagem neoclássica, é importante para a análise econômica o estudo das condições institucionais e das forças sociais para a compreensão de sua dinâmica.

Commons, por sua vez, define a “instituição” como uma “ação coletiva no controle, liberação e expansão da ação individual. A ação coletiva varia de desorganizada aos muitos grupos de interesses organizados, como a família, as empresas, a associação comercial, o sindicato, o banco central e o Estado” (J. R. Commons, 1931). O ponto em comum em todos os exemplos de Commons é que, em maior ou menor proporção, eles controlam, liberam e/ou expandem a ação individual por meio da ação coletiva.

Para Commons, a unidade econômica de investigação é a “transação” sendo que o conflito, a dependência e a ordem são seus três elementos constituintes. O direito de propriedade é um dos fundamentos da Teoria Institucional, posto que, nas transações, ocorre a transferência legal do controle das coisas (J. R. Commons, 1934). Commons dedicou muito de sua produção a um tipo específico de transação, a relação de trabalho e isso é de interesse desta tese.

A linha de questionamento aberta pela Teoria Institucional Clássica desdobrou-se por diversos caminhos teóricos. Em seu ramo mais antigo, encontram-se: a) as Relações Industriais ou o Sistema de Relações Industriais (SRI) e, a partir das Relações de Emprego, o Sistema de Relações de Emprego (SER); b) a Teoria Neoinstitucional e, dentro dela, a Teoria dos Custos de Transação.

2.3 Sistema de Relações Industriais e Sistema de Relações de Emprego

Conforme Kaufman, as relações industriais (RI)² apareceram como uma resposta à “questão social” ou à “questão do trabalho” que se manifesta fortemente desde o final do século XIX. As formulações desenvolvidas nas RI seguiram a orientação geral da Teoria Institucional, e procuraram se situar no meio do caminho entre as propostas do *laissez-faire* típicas da Teoria Neoclássica e o contraponto da visão do socialismo e suas demandas por mudanças mais radicais na sociedade.

O conceito de RI se opôs às ideias da Economia do Trabalho Neoclássica (ETN), então com origens no Reino Unido e na França, por conta de autores como Marshall e Walras, respectivamente. Para a ETN, o funcionamento do mercado de trabalho encaixa-se dentro dos mecanismos da Lei de Say³. Na Lei de Say, a decisão dos empresários em produzir resultará sempre em uma demanda correspondente, de modo que a economia se encontra permanentemente em pleno emprego. Para que isso ocorra, é necessária uma perfeita mobilidade de fatores, entre os quais o próprio trabalho, que por sua vez é transacionado segundo a livre concorrência. Para a obediência a esses dois princípios (mobilidade de fatores e livre concorrência), o trabalho é considerado uma mercadoria homogênea, uma *commodity*, uma mercadoria indistinta como outra qualquer (Ramos, 2012). Para as RI, o trabalho é considerado algo intrínseco ao ser humano, não podendo ser dele separado. Consequentemente, ao se tomar o trabalho como uma coisa ou *commodity*, são desconsideradas aí as implicações sociais, psicológicas dos indivíduos ou dos grupos envolvidos, o que, certamente, resultava no agravamento do chamado “problema do trabalho”, ou seja, a forte tensão das relações entre patrões e empregados.

A delimitação do chamado “problema social” ou “problema do trabalho” como foco de estudo está associada em boa parte a Commons (B. E. Kaufman, 2010a).

² Neste ponto, cabe uma observação. De forma alinhada a Horn *et al.* (2011), neste trabalho, ao tratarmos da literatura internacional, privilegiaremos a expressão “relações industriais” (*industrial relations*), como similar à expressão “relações de trabalho”, que usaremos mais ao nos aprofundarmos na literatura brasileira.

³ Jean Baptiste Say (1767-1832), economista francês, que, a partir da leitura de Adam Smith e David Ricardo, formulou uma lei econômica segundo a qual toda oferta gera sua própria demanda (decorrendo daí uma situação de pleno emprego para a economia). Esta lei econômica é um dos fundamentos da Teoria Econômica Neoclássica.

Diferentemente de Veblen, que não chegou a adentrar o campo prescritivo da Economia, Commons foi do teórico ao prático, atuando pela constituição de uma legislação voltada ao bem-estar social nos Estados Unidos (respectivamente por ter se envolvido com temas como seguro-desemprego e previdência social) em nível estadual e posteriormente nacional. Esta trajetória de reformas por políticas sociais foi também traçada por Bismarck e Lloyd George, importantes líderes políticos da Alemanha (período de unificação no final do século XIX) e Inglaterra (período entre guerras) (Galbraith, 1989). Dado o exemplo de Commons, dentro de uma visão pragmática e incremental, a proposta das RI era reformular e rebalancear as instituições do capitalismo para proporcionar mais estabilidade, eficiência, justiça e valores humanos para as relações de emprego (RE) (B. E. Kaufman, 2010b).

A abordagem das Relações Industriais foi a fonte teórica do princípio positivo e normativo que esteve presente na carta de fundação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919, de que o trabalho é parte dos seres humanos e não uma *commodity* como outra qualquer (Crivelli, 2010). Além disso, as RI estiveram também presentes na fundamentação da proteção do trabalho concedida no New Deal e durante o desenvolvimento estado do bem-estar dos Estados Unidos (B. E. Kaufman, 2001b).

Outros autores com mais foco na Economia do Trabalho, como Kerr e Doeringer e Piore, também foram importantes no desenvolvimento da Teoria Institucional, especialmente no que diz respeito ao mercado de trabalho interno às organizações e externo (Doeringer & Piore, 1971) (M. C. Cacciamali, 1978). Kerr, por exemplo, critica a hipótese neoclássica de perfeita mobilidade da mão de obra, mostrando que, na verdade, há diversos tipos de mercados de trabalho e que há barreiras institucionais entre eles que são criadas pela ação dos sindicatos ou mesmo de governos (Kerr, 1977).

No período precedente à Segunda Guerra Mundial, o debate teórico a partir das RI era crítico em relação à Teoria Neoclássica e buscava soluções para o problema do trabalho por meio da valorização da negociação coletiva, da ação sindical, bem como das primeiras formulações a respeito da administração de pessoal e, já mais adiante, de RH (B. E. Kaufman, 2001b). Após a Segunda Guerra Mundial, o foco das RI restringiu-

se mais à atuação dos sindicatos e às formas coletivas de governança da força de trabalho. Como se nota, ao longo do tempo, as RI contaram com diferentes definições quanto ao seu alcance temático, por exemplo, as regras no local de trabalho, regulação do trabalho, representação coletiva e diálogo social etc. Um de seus autores mais difundidos foi o economista norte-americano John T. Dunlop (1914-2003).

Assim como Commons, Dunlop também esteve envolvido intensamente com discussões a respeito de legislação e políticas públicas relacionadas ao trabalho (Horn, Cotanda, & Pichler, 2011). Ele trata as relações de trabalho dentro da concepção de um sistema, o sistema de relações industriais (SRI), que está contido no sistema social, mas também está no mesmo nível do sistema econômico.

No SRI, os trabalhadores, as empresas e o Estado (ou agências privadas especializadas na questão do trabalho) coexistem em um ambiente condicionado por fatores econômicos, sociais e tecnológicos. Nesse ambiente, os atores definem as regras de seu relacionamento e mantêm-se coesos no sistema por conta de uma ideologia, seu conjunto de ideias e crenças compartilhado (Dunlop, 1972). Essa rede de regras, o resultado do funcionamento do sistema de relações de trabalho, rege a relação de emprego e a interação entre os envolvidos. Quando algum tipo de modificação importante acontece no ambiente ou na interação entre os atores, as normas e o próprio sistema podem ser alteradas (Horn et al., 2011).

Conforme Horn *et al.* (2011), o SRI de Dunlop tem como importante mérito alçar as relações de trabalho à condição de objeto de estudo particular e com elaboração teórica própria. Por meio do SRI, é possível realizar estudos a respeito dos diversos níveis do sistema, bem como também estudos comparados entre setores, regiões e/ou países ao longo do tempo. Em outro aspecto importante, o SRI foi capaz de, pelo menos até fins dos anos 1950, conter as discussões relativas às relações de trabalho oriundas da área do *personnel management*, que eram vinculadas ao comportamento nas organizações (Carvalho Neto, Siqueira, Silva, & Santos, 2009). As atividades contidas dentro do chamando *personnel management*, dentro da perspectiva do empregador, envolviam

seus objetivos na atração, seleção, retenção, remuneração e motivação dos trabalhadores dentro de um enfoque individual (B. E. Kaufman, 2001b).

As RI dominaram o campo da Economia do Trabalho até os anos 1960. No entanto, a diversidade de temas de RI (trabalho, força de trabalho, relação de emprego, métodos de organização do trabalho, personnel management e respostas individuais e coletivas à experiência do trabalho (como greves, sindicatos e negociações coletivas) criou dificuldades para se definir o seu core. Nota-se uma forte tendência à multidisciplinaridade (Direito, Psicologia, Economia, Ética, História e Administração), que ainda guarda espaço para a observação de políticas públicas voltadas ao trabalho e também às práticas nos locais de trabalho e seus respectivos resultados. (B. E. Kaufman, 2010a).

Para Kaufman, caso a expressão “relações” seja observada em toda a sua extensão junto ao campo RI, torna-se claro que o que sustenta a área são as relações de emprego (RE). O campo de RE pode ser definido como voltado ao “estudo das relações de emprego e de todos os comportamentos, resultados, práticas e instituições que emanam das relações de emprego ou que são afetadas por elas” (B. E. Kaufman, 2004a). O autor afirma que RE foi uma expressão usada nos anos 1920 nos Estados Unidos para descrever o campo, mas então não chegou a ser efetivamente muito usado.

Kaufman reconhece a importância do SRI de Dunlop mas entende ser necessário reforçar teoricamente o construto de RI. Neste sentido, ele procura identificar e providenciar explicação teórica para as duas questões centrais do campo — as RE e os problemas do trabalho — e ao mesmo tempo demonstrar que os economistas neoclássicos e os teóricos de GRH não explicam adequadamente o que acontece na relação de emprego. Nesse ponto, o autor incorpora de modo mais aberto aspectos da Teoria Institucional Clássica e também conceitos mais modernos da Economia do Trabalho no qual incorpora instrumentos mais típicos da abordagem neoclássica, como os gráficos de oferta e demanda e as curvas de produção (B. E. Kaufman, 2010a).

Em uma curiosa ilustração (reproduzida na **Figura 1**, a seguir) Kaufman explica o funcionamento do SRI da seguinte maneira: as organizações ou firmas contratam seus

trabalhadores em um mercado de trabalho como representado no painel “i”. Neste mercado, as firmas procuram por trabalhadores que oferecem de modo competitivo sua força de trabalho. No painel “ii”, estão representados os fatores de produção da firma e sua forma específica de composição. No painel “iii” encontram-se três personagens emblemáticos das relações de trabalho: o empresário à direita da foto, um consultor em RI/especialista em RH ao centro e à esquerda (de colete), um trabalhador⁴.

Figure 1. The Industrial Relations System

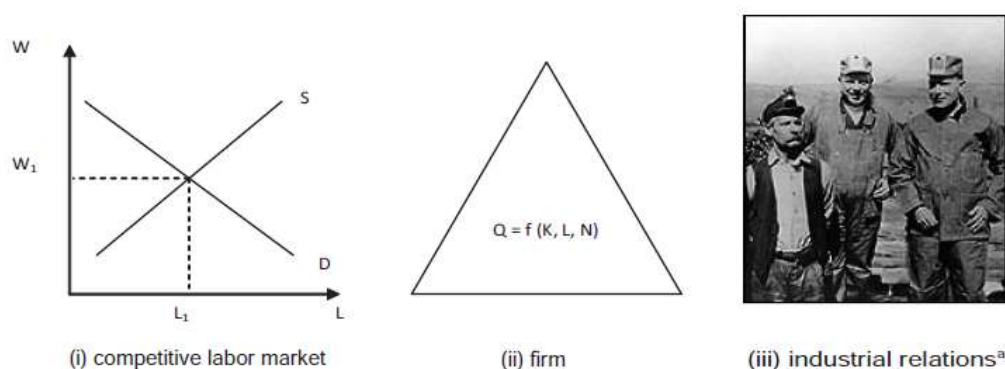


Figura 1 – Sistema de relações industriais

Fonte: (B. E. Kaufman, 2010a)

O conjunto da figura mostra gráficos em que, a partir da teoria econômica, a princípio seria possível estabelecer matematicamente quantidades de preços de equilíbrio. Porém, por conta das relações conflituosas ou de cooperação que podem ser inferidas na foto do painel “iii”, fica claro que os resultados potenciais dos painéis “i” e “ii” são dependentes de variáveis não determinadas matematicamente. Para essa indeterminação, contribuem a natureza incompleta dos contratos e comportamentos eventualmente oportunistas das partes. Mais do que isso, as relações entre as partes do painel “iii” são condicionadas ainda por elementos institucionais, tais como a legislação vigente, aspectos culturais, éticos e históricos. Kaufman destaca que o mercado de trabalho não é eficiente ou

⁴ A foto recolhida por Kaufman é de 2015, e nela estão o empresário John D. Rockefeller Jr., com um mineiro, seu empregado, e o consultor de relações industriais (RI) de Rockefeller, William Lyon Mackenzie King (entre os dois primeiros). O significado teórico desta foto “representa a essência humana das RI e, em particular, como a (então) nova ciência representada por King (no meio) estava entre o combativo empregador e seu empregado (metaforicamente), à direita, e à esquerda repousava a paz industrial (removendo fricções)” (B. E. Kaufman, 2010a). Em nosso comentário, em um certo sentido, a função indicada ao consultor na foto também se assemelha àquela exercida pela área de recursos humanos (RH).

autorregulado e por isso exige coordenação, controle por parte do Estado, nos moldes como Commons definiu de um “equilíbrio administrado”.

O desenvolvimento teórico pretendido por Kaufman faz uma linha de aproximação com a Economia do Trabalho Neoclássica (ETN), ao lançar mão de gráficos e mesmo de conceitos como mercados competitivos e eficiência. Ou seja, ainda que seu trabalho seja francamente crítico à ETN, sua linha de argumentação recorre ao instrumental desta. Isso ocorre, porque essa aproximação é feita com o recurso a conceitos desenvolvidos pela Teoria Neoinstitucional e, a partir dela, a Teoria dos Custos de Transação, que serão tratados no próximo tópico.

2.4 Teoria Neoinstitucional: os Custos de Transação

A Teoria Neoinstitucional desenvolveu-se quase concomitantemente à evolução da teoria de RI. Enquanto a área de RI envolveu-se com um conjunto diversificado de temas relacionados ao trabalho, a Teoria Neoinstitucional dedicou-se ao desenvolvimento de instrumental teórico voltado a um conjunto mais amplo de assuntos, como a organização industrial, a estratégia das organizações, as negociações em sentido geral, entre outras. Entre seus autores, havia uma preocupação com o que acontece na “vida real” dos atores econômicos (Coase, 1937), em contraste aos modelos crescentemente abstratos da Teoria Neoclássica.

Todavia, em vez de confrontar a Teoria Neoclássica, a Teoria Neoinstitucional intenta preencher lacunas e/ou aprofundar o tratamento da microeconomia tradicional aos fatos econômicos (Ramos, 2012)(Fusfeld, 2001). Deste ponto de vista, a teoria aborda as instituições de modo a verificar se estão bem associadas conceitualmente a elementos da Economia, como direitos de propriedade, incerteza, assimetria de informações, custos de transação, conflitos distributivos, temas estes tomados como imperfeições de mercado na Teoria Neoclássica. Seus autores assumem que as sociedades criam instituições para lidar com variáveis para as quais o mercado não oferece boas soluções. Essas instituições devem ser medidas no que se refere aos estímulos que produzem e

seus efeitos sobre a evolução da economia em termos de crescimento e renda para se identificar se há arranjos institucionais mais eficientes que outros (Ramos, 2012).

Um autor de destaque dessa linha é Ronald Coase (1910-2013). Este autor tem como um de seus propósitos iniciais verificar por que as firmas existem. Para Coase, a razão primeira para a firma existir é o sistema de preços, ou seja, uma evidência de que existe demanda para o que ela produz. Se a firma é capaz de produzir com custos compatíveis, logo, com preços também compatíveis ao que o mercado deseja, o empreendedor a organiza e a coloca em funcionamento. Para ele, a visão tradicional da Teoria Econômica Neoclássica é incompleta quando define que o sistema de preços — um elemento externo à firma — coordena as decisões de produção na firma. Para Coase, a coordenação ou administração da produção também é definida internamente na firma quando ela é organizada e/ou gerida (Coase, 1937). Para Coase, a firma é composta por uma relação entre agentes, que se concretiza por meio de transações internas, amparadas por contratos, explícitos ou não. A transação envolve coisas que são de propriedade ou controle das partes envolvidas. A realização de contratos envolve custos, aqui chamados de transação, que, na visão de Coase conformam as relações econômicas na sociedade (Saes, 2009).

De modo mais detalhado, custos de transação (CT) podem ser definidos como os custos de negociar e realizar transações nas quais estão envolvidos direitos de propriedade dos atores econômicos. Esses custos incluem os custos de coordenação (monitoramento do ambiente, planejamento e negociação para decidir o que deve ser feito) e custos de motivação (custos de medição de performance, oferta de incentivos, garantia cumprimento dos acordos pelas pessoas ao seguir instruções e manter comprometimento, por exemplo) (Milgrom & Roberts, 1992). Milgrom e Roberts apontam cinco atributos dos CT: 1) especificidade; 2) frequência; 3) incerteza e complexidade; 4) custos de avaliação da performance e 5) conexão da transação com outras transações.

Saes (2009) aponta que os CT na firma tornam necessária alguma estrutura de governança e, dentro desta, a presença de gerentes para lidar com os problemas de coordenação e motivação. Conforme Williamson, a governança pode ser definida como a “organização das transações para economizar e salvaguardá-las simultaneamente

contra a racionalidade limitada e contra os perigos do oportunismo (e não apenas os compromissos de maior credibilidade da firma)” (Williamson, 1993).

Dentro de CT, Saes destaca como estruturas de governança o mercado, os contratos e a hierarquia (Saes, 2009). A hierarquia se apresenta quando os gerentes avaliam os fatos e alternativas de conduta e determinam o que as partes devem fazer (Milgrom & Roberts, 1992). Nesta perspectiva, aos gerentes cabe o papel de reduzir os custos de transação da firma pela elaboração de suas estruturas de governança e estratégia. Quem comanda a firma compara permanentemente os custos de suas transações internas com os recursos disponíveis no mercado. Se seus custos internos são mais baixos, a firma decide produzir internamente, e se ocorre o contrário, ela busca os recursos no mercado. Neste processo, a firma busca sempre reduzir seus custos internos ao compará-los aos custos do mercado. Conseqüentemente, quando uma firma minimiza seus custos de transação, ela também estabelece os seus limites e/ou porte, já que a estes estão associadas suas estruturas de governança e estratégia (Saes, 2009).⁵

Douglass North (1920-2015) assinala que as transações acontecem em um ambiente dentro do qual os contratos são garantidos por instituições econômicas e sociais. North define as instituições como “... restrições concebidas por seres humanos que estruturam a interação política, econômica e social”. Essas restrições pode ser informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade) (North, 1991). Ao longo da história, os seres humanos criam as instituições para estabelecer ordem e reduzir a incerteza na troca (North, 1990).

Nesta concepção, as instituições assumem o caráter de “regras do jogo”, dentro das quais as transações acontecem, estruturando os incentivos que estejam presentes nas trocas, sejam elas políticas, sociais ou econômicas. Para North, as estruturas institucionais (eficientes ou não) são relativamente estáveis, mas não imutáveis. Entre

⁵ Em um enunciado mais desenvolvido, mas ainda simples, e que comportaria os três tipos indicados por Saes no âmbito de custos de transação (CT), governança seria a forma pela qual as organizações “...são dirigidas e monitoradas, em que, através de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho [da organização] para aumento de sua riqueza” (Slomski, Mello, Tavares Filho, & Macêdo, 2008). Para uma referência a respeito da variedade de conceitos existentes, sugerem-se os mesmos autores.

os atores econômicos, há um esforço permanente para obter ganhos a partir do funcionamento das instituições (North, 1990).

North destaca que, embora as instituições sirvam para reduzir as incertezas, não há garantias de que elas sejam eficientes nesse intuito. Frente a isso, torna-se importante que os indivíduos, a partir de sua capacidade cognitiva, processem, organizem e utilizem as informações para tentar compreender o ambiente, as regras e procedimentos e assim simplificar todo o processo (North, 1990). Neste sentido, os pressupostos comportamentais dos indivíduos tornam-se importantes para a análise econômica da teoria de CT, dado que interferem na capacidade de compreensão dos indivíduos.

Dentro da Teoria Econômica Neoclássica, o comportamento dos indivíduos é presumido como racional por ser maximizador, competitivo e autointeressado. Porém, no âmbito da teoria de CT, há outros elementos a serem considerados. Oliver Williamson aponta que é preciso atribuir aos atores econômicos características cognitivas e comportamentais mais próximas daquilo que acontece na realidade e acrescenta ao debate a racionalidade limitada e o oportunismo (Williamson, 1993).

No tangente à racionalidade limitada, conforme conceito de Herbert Simon, há limites na habilidade humana para se adaptar otimamente, ou mesmo satisfatoriamente, em ambientes complexos. Em poucas palavras, não é possível ter acesso a todas as informações e, mesmo nesta condição, também não é humanamente possível processá-las otimamente. Na visão neoclássica, os indivíduos sempre operam racionalmente e em nível ótimo (não sendo racional um comportamento diferente disto) Para Simon, também um crítico da visão neoclássica, os indivíduos operam com as informações disponíveis e com sua capacidade de compreensão circunstancial, de modo que suas tomadas de decisões são apenas as melhores possíveis para cada situação (Simon, 1991). A decisão econômica torna-se contextual, logo condicionada por fatores fora do total controle dos indivíduos. Williamson associa-se a Simon e interpreta que agentes econômicos são “intencionalmente racionais”, mas limitados no seu alcance em termos de apreensão e compreensão de conteúdos e situações. Assim, os indivíduos enfrentam sempre situações de conhecimento incompleto, logo, com algum nível de incerteza (Williamson, 1991).

A teoria neoclássica também tem como pressuposto comportamental dos indivíduos o autointeresse. Entretanto, para Williamson, a visão neoclássica de autointeresse é simplista. Para ele, os agentes econômicos agem em proveito próprio, mas não estão procurando todas as informações o tempo todo. E ao mesmo tempo, não necessariamente falam sempre a verdade. Decorre daí que nem sempre o comportamento dos indivíduos é totalmente responsável. Em consequência, dentro da economia dos CT, há riscos permanentes de oportunismo no que se refere ao cumprimento dos contratos.

Do ponto de vista dos indivíduos que conduzem as firmas, a se considerar conjuntamente a racionalidade limitada e oportunismo, torna-se necessário tratar das transações de maneira organizada para obter melhores resultados econômicos e salvaguardá-las contra esses dois riscos. Uma forma de fazer isso é acumular conhecimento sobre essas transações e elaborar contratos que contenham o máximo de informação sobre elas, de modo a obter lucro e evitar brechas para comportamentos oportunistas da outra parte (Williamson, 1993). A função de controle na firma também se justifica aí. Isso demanda a presença de especialistas dentro da firma tanto para elaborar os contratos como para acompanhar sua execução. De todo modo, como os indivíduos trabalham sob racionalidade limitada, por desdobramento da própria teoria, os contratos que preparam para suas transações, por mais elaborados que sejam, são sempre incompletos.

Williamson afirma que adaptabilidade é o problema central da organização econômica. A adaptação da firma pode acontecer quando ela responde simplesmente às variações no sistema de preços, e reage com o que ele qualifica de “adaptação autônoma”. Em outra forma de adaptação, ao fazer frente à racionalidade limitada e ao oportunismo, há necessidade de coordenação na firma, ou seja, de uma resposta interna, deliberada e consciente da organização. Dentro do observado até aqui, as adaptações da firma ocorrem segundo os contratos que ela estabelece para suas transações. O autor pontua que, em função de transações com diferentes atributos, as firmas constituem estruturas de governança, cujas diferenças em seus conteúdos e competências são discriminadas segundo seus custos de transação (Williamson, 1991).

Na gestão de seus contratos, a firma teria custos *ex-ante* (delineamento, negociação, registro dos contratos) e custos *ex-post* (monitoramento do contrato, defesa de interesse das partes quando uma das partes não honra o contratado), e a estrutura de governança adequada para geri-los responderia a três atributos: a) frequência das transações (maior número de transações significa menor o custo médio de captação de informação e de elaboração dos contratos); b) incerteza (maior incerteza, maior complexidade no desenvolvimento de parcerias de longo prazo e maior a possibilidade de desentendimentos entre as partes); c) especificidade dos ativos transacionados (maior a especificidade, maior o custo de transação de governança). A especificidade do ativo para a firma fica entendida como a sua característica física, de localização, marca e/ou posicionamento no tempo (Williamson, 2002).

O **Quadro 1** a seguir sintetiza um conjunto de opções de processos de contratação para a firma, tendo em vista combinações de condições entre racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativo em suas transações.

Quadro 1 – Pressupostos comportamentais do processo de contratação

Pressupostos comportamentais			Processo de contratação
Racionalidade limitada	Oportunismo	Especificidade do ativo	
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Concorrência
+	+	+	Governança híbrida

Fonte: (Williamson, 1987), (Saes, 2009)

“+”: presença do pressuposto; “0” ausência do pressuposto

No quadro se nota que sempre que há presença de especificidade no ativo transacionado, é estabelecida alguma forma de governança. Em termos idealizados, caso haja um conhecimento completo entre as partes, mesmo na presença de oportunismo e especificidade do ativo, o planejamento (prevendo todas as possibilidades e intercorrências) é suficiente para dar conta da transação. Da mesma maneira, se não há oportunismo, não há necessidade de contratos formais, bastando uma promessa entre as partes. E ainda, se o ativo em jogo não tem especificidade (sendo nesse sentido uma *commodity*), ele pode ser obtido de forma concorrencial, ou seja, sem influência direta

de nenhum ator econômico no processo. Nesse caso, a estrutura de governança é o próprio mercado (Saes, 2009).

No entanto, há situações mais próximas da realidade, ou seja, com a presença de racionalidade limitada, oportunismo e especificidade do ativo. Nesses casos, quando há algo que é só da firma, cria-se uma oportunidade de ganho adicional (quase-renda) que poderá ser defendida pela firma em relação aos demais atores econômicos com mais governança. Williamson aponta que, nesta situação, ocorre uma “transformação fundamental” na firma, pois se torna necessário que ela crie uma governança por meio do uso de contratos ou hierarquia conforme sua própria identidade (Williamson, 2002).

Essa governança enfrenta situações inerentes ao conhecimento incompleto. Em um exemplo, quando uma das partes tem informações privilegiadas e age em benefício próprio sem medir totalmente as consequências, configura-se aí uma ação oportunista. A ação oportunista encontra seu espaço pelo fato de os contratos serem incompletos. Nessa situação, quando uma das partes pressiona pela renegociação para capturar as quase-rendas decorrentes dos investimentos específicos realizados pela contraparte, isto recebe o nome de *hold-up* (Saes, 2009). Enquanto estrutura de governança, a hierarquia irá providenciar o controle e acompanhamento dos contratos.

Em última análise, a exigência de adaptabilidade por parte das organizações envolve sempre uma decisão do tipo “*make or buy*”, ou seja, decidir entre produzir/contratar internamente ou comprar/contratar no mercado (Williamson, 2002). O interessante nesta abordagem é o reconhecimento de que os mecanismos de mercado são importantes nas decisões econômicas, mas também é necessário atentar para outros elementos, de ordem institucional, que, embora difíceis de mensurar, são igualmente essenciais para a firma.

Em uma síntese dos três autores observados até aqui dentro de CT, pode-se afirmar que a organização e sua respectiva estrutura física e administrativa surgem por conta de ser mais vantajoso produzir internamente do que obter algo no mercado. Essa produção tem custos de coordenação que, por sua vez, são condicionados pela presença de

racionalidade limitada e/ou oportunismo entre indivíduos e também pela própria especificidade do ativo.

O surgimento dos contratos tem por finalidade a proteção da propriedade desses ativos. Em um ambiente mais geral, as instituições econômicas e sociais, resultantes das ações coletivas dos indivíduos, abrigam essas transações para diminuir as incertezas inerentes ao cumprimento dos seus contratos. Na leitura conjunta dos três autores, torna-se possível conectar os níveis de análise micro (organizacional) e macro, de modo a perceber que as instituições determinam o nível dos custos de transação e também as estruturas organizacionais adotadas pelos agentes no nível microeconômico (Amable, 2009).

O trabalho acadêmico de Coase, Williamson e North é amplamente reconhecido pela comunidade acadêmica, inclusive com a atribuição do Prêmio Nobel para cada um deles (Coase em 1991, North em 1993 e Williamson em 2009, juntamente com Elinor Ostrom). A visão combinada dos três posiciona a transação no centro da análise econômica e permite abordagem dos fenômenos econômicos no nível das firmas, considerando tanto os pressupostos dos comportamentos dos indivíduos econômicos quanto o ambiente institucional mais abrangente.

Como razões para a ampla aceitação de seu trabalho, podem ser consideradas algumas qualidades da teoria apontada por Williamson. Para ele, a Teoria de Custos de Transação: a) tem princípios-chave em número não excessivo (sendo, portanto, mais facilmente apreensível); b) permite estudos econômicos comparados entre organizações no nível micro; c) tem ampla aplicação no espectro dos assuntos econômicos (exemplo: estratégia, *marketing*, relações de trabalho); d) pode ser adaptada para estudo de falhas de mercado (fracos direitos de propriedade, firmas “profissionais” etc.); e) pode ser comunicada e explicada facilmente aos profissionais. Além disso, custos de transação são custos, em tese, evitáveis (desvantagens competitivas) e, portanto, alvo potencial da ação de gestão dos indivíduos (Williamson, 1993). Em seu conjunto, essas qualidades podem garantir fundamento econômico de temas econômicos importantes com simplicidade, acuidade e facilidade de comunicação.

No próximo item, tópicos de CT serão retomados de maneira integrada à análise de temas relativos às relações de emprego e à gestão de RH nas organizações.

2.5 Dos Custos de Transação à Gestão de Recursos Humanos

Neste tópico, a intenção é verificar como a análise de CT pode ser aplicada à contratação do trabalho. Para tanto, é retomada a abordagem de Kaufman, na qual ele procura desenvolver novos elementos para RI, com extensão para GRH. Conforme o autor, dado que o trabalho é inseparável do trabalhador, empregados e empregadores precisam ter uma relação, a relação de trabalho. O trabalho assim caracterizado não se constitui uma *commodity* e, portanto, torna-se um ativo com alguma especificidade, ou seja, um ativo que, em alguma proporção, precisa de atenção da coordenação/gestão da firma e por isso tem seu custo de transação. O autor lembra ainda que, além da negociação para contratação do trabalho, há ainda atores potenciais, como o sindicato e o Estado e as regulações criadas no seu âmbito. Em outras palavras, no mercado de trabalho, quase sempre existe algum gerenciamento de preços (B. E. Kaufman, 2010a).

A existência de custos de transação com relação à contratação do trabalho faz com que as especificidades do ativo “trabalho” dentro das organizações venham a ser atendidas por uma coordenação, na forma da Gestão de Recursos Humanos (GRH). No âmbito das RI, as interações entre o ambiente externo e a estrutura interna das organizações — consideradas aí suas características, estratégias e metas — criam possibilidades para um determinado número de diferentes configurações de relações de emprego e, junto a elas, arquiteturas de GRH (B. E. Kaufman, 2010a).

No acompanhamento histórico do significado da expressão “administração de recursos humanos”, Kaufman retorna ao início de RI como campo de conhecimento no início dos anos 1920. Para o autor, o propósito de RI esteve sempre ligado à tentativa de solução do problema do trabalho por meio de modelos de gestão que se propunham modernos ao dar alguma voz aos funcionários e também ao atribuir um caráter estratégico à

administração de pessoal (aqui uma tradução para a expressão *personnel management*) (B. E. Kaufman, 2004b).

A diversificação temática de RI teve como consequência negativa uma dissipação da energia do campo, detendo ou dificultando seu desenvolvimento nos Estados Unidos. Além disso, há autores que apontam que o declínio do poder de barganha e da ação sindical em países desenvolvidos e mesmo em desenvolvimento, assim como o concomitante fortalecimento da contratação individual do trabalho nas organizações, também diminuíram o vigor da agenda de pesquisa de RI (Tapia, Ibsen, & Kochan, 2015); (Voss, 2011).⁶

Após 1960, começa a ocorrer um distanciamento entre RI e GRH. RI assumiu gradativamente um caráter mais focado na relação das organizações com sindicatos, enquanto os temas de administração de pessoal começaram a caminhar na linha do comportamento dos indivíduos. Em seu desenvolvimento teórico mais avançado após os anos 1980, a Gestão Estratégica de RH (GERH) ocupou gradativamente o espaço deixado pela antiga abordagem de RI (B. E. Kaufman, 2001).

Não há dúvida, no entanto, em relação à necessidade e permanência de uma área ou estrutura de GRH dentro das organizações. A partir daí, chega-se à identificação de padrões de contratação do trabalho ou emprego. Conforme Marsden,

“...a relação de emprego é a instituição social e econômica central nos mercados de trabalho e o alicerce da firma moderna como organização empregadora. Ela resolve um problema de coordenação bastante difícil: como assegurar os ganhos que derivam da cooperação entre partes autointeressadas, dado que cada uma delas sabe mais do que a outra a respeito de aspectos importantes de seu trabalho comum e que a separação entre elas é custosa” (Marsden, 2004).

⁶ Um sinal desse enfraquecimento foi que, em 2002, o próprio Industrial Relations Research Institute da Universidade de Wisconsin, berço da teoria de Relações Industriais nos Estados Unidos, deixou de receber novos alunos e encerrou suas atividades posteriormente (Voss, 2011).

Kaufman define o Sistema de Relações de Emprego (SRE) como uma configuração de estruturas, políticas, programas e práticas que as firmas adotam para demitir, desenvolver, motivar, coordenar e governar o insumo trabalho (recursos humanos) de modo a atingir as melhores metas da organização (B. E. Kaufman, 2012). Para Kaufman, a relação de emprego é o construto fundamental do campo de estudo das relações de trabalho (Horn, 2011). A possível classificação de tipos de SER já fora feita por Commons (1919), que identificou o modelo “*commodity*” (que toma trabalho em um mercado concorrencial), o modelo “*machine*” (associado à administração científica), e o modelo “*goodwill*” (demandante de alto comprometimento dos trabalhadores) (J. Commons, 1919).

Em anos mais recentes, um modelo bastante discutido é o de alta performance (*high performance system*, HPWS). Este modelo tem como características processos abrangentes de seleção, sistemas de incentivo de compensação por *performance* e programas de envolvimento e treinamento (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). O modelo tende a ser dependente de cooperação entre os empregados e, por isso mesmo, demanda complexidade na gestão dos empregados. Por oposição, se há sistemas que objetivam a alta *performance* dos empregados, há outros de menor complexidade e, portanto, de menor exigência de cooperação. O que se nota é que a coordenação da firma em GRH irá variar de acordo com a própria inserção da firma no mercado em termos de produto, processo produtivo e estratégia. Em outras palavras, a estrutura, qualidade e porte da área de GRH da organização respondem aos custos de transação da contratação do trabalho, ou, de outra forma, da relação de emprego que ela banca. Em uma definição abrangente, GRH seria um conjunto de “... atividades e processos para adquirir, coordenar e efetivar o trabalho como insumo na produção [...], determinado pelo padrão de custos de produção e transação” (B. E. Kaufman, 2004b).

Com base em pesquisas nos Estados Unidos, Kaufman sistematiza três tipos de relações de emprego a partir de pesquisa realizada com trabalhadores de firmas nos Estados Unidos (B. E. Kaufman, 2010c). Esses três tipos se classificam em termos de distribuição de práticas e relações de emprego, mostrando tipicamente um padrão em forma de uma curva normal em que há poucas firmas tanto com características de

HPWS (na área direita da curva), com muitas práticas de GRH, quanto com poucas práticas de GRH (na asa esquerda da curva, mais próxima da origem do eixo).

Quadro 2 – Relações do emprego, Gestão de Recursos Humanos (GRH) e tipos de firmas

Exemplos de tipos de firmas	Relações de emprego e GRH
<i>Best place to work</i>	Segurança, ocupações desafiadoras e bem pagas Mercado interno de trabalho: bem desenvolvido Programas de GRH com práticas em busca de comprometimento Relações de emprego individuais (negociações ganha-ganha)
Lugares decentes para trabalhar	Mercado interno de trabalho: parcialmente desenvolvido Práticas de GRH formalizadas e profissionalizadas em algum grau Relação de emprego: parte conflituosa, parte cooperativa (negociações ganha-ganha e também de soma zero)
Contratação de baixa qualidade	Empregos pouco atrativos Pouca estrutura e práticas de GRH Exploração e maus tratos com os trabalhadores de vários modos Relação de emprego: lados são adversários (negociações de soma zero)

Fonte: (B. E. Kaufman, 2010a)

O quadro apresentado por Kaufman aponta as necessidades de posicionamento da GRH da firma em relação ao seu mercado de trabalho interno. No caso das firmas *best place to work*, o mercado de trabalho interno é bem defendido em relação às interferências do mercado externo. Do ponto de vista da mão de obra, se ela é altamente especializada e produtiva, é importante que a área de RH seja capaz de retê-la e torná-la menos disposta à busca por ocupação em outras firmas. Neste caso, junto com a necessidade de melhor contratação da mão de obra, também é preciso uma governança mais desenvolvida de RH.

No caso das firmas com baixo padrão de qualidade na contratação, o trabalho encontra-se próximo da condição de *commodity* e, por isso, sua contratação se dá em mercado de características concorrenciais. Em um mercado de trabalho em condições concorrenciais, os sindicatos têm menos condições de interferir na contratação do trabalho por meio da negociação coletiva junto à firma. Do ponto de vista do empregado, qualquer elemento de atração no mercado de trabalho externo neste quadro pode ser suficiente para levá-lo a buscar ocupação em outra firma. Para a firma, não chega a existir algum custo significativo, pois é fácil buscar outro trabalhador no mercado externo para substituir o que saiu. Ou seja, neste tipo de organização, há baixos CT em relação à contratação de mão de obra. Para a firma, não é necessário nem um padrão mais caro de contratação, nem uma governança sofisticada para GRH.

Em um caso e outro, também é preciso que se considere a interveniência de instituições do ambiente em que está a firma. A ação dos sindicatos, a legislação trabalhista e as próprias condições culturais dentro das quais funcionam o mercado de trabalho e a economia em questão são exemplos da interferência institucional. De modo geral, a depender da conjuntura econômica, esses elementos tendem a ser mais influentes na movimentação da firma que se encontra na situação intermediária de contratação. Isso porque a firma de contratação em nível superior tende a negociar seus contratos de trabalho de forma individualizada, mas em uma condição em que o poder de barganha do empregado é maior e ele não tem, a princípio, dependência do sindicato ou mesmo necessidade de proteção do Estado por meio da legislação. No caso da firma de nível inferior de contratação, a rigor, a contratação também se dá forma individualizada, mas sem que o empregado tenha poder de barganha diferenciado.

A organização na situação intermediária do **Quadro 2** precisa encontrar sua solução tanto em termos de padrão de contratação quanto em termos de governança de GRH. Esta firma é potencialmente mais influenciável pelo ambiente externo do que a firma de nível superior, e mais preocupada com a movimentação de trabalhadores do que a firma de nível inferior. A sua governança de GRH tende a se adequar para isso.

Na prática, a dicotomia entre os lados de fora e de dentro das organizações para efeitos do mercado de trabalho envolve decisões do tipo *make versus buy* por parte das firmas. No caso da avaliação dos mercados interno e externo da firma, a transação envolvida é a contratação de mão de obra diretamente no mercado de trabalho (como indicado no painel 1 da **Figura 1**) ou então a contratação no ambiente interno da firma (conforme indica o painel 2 da **Figura 1**).

Kaufman afirma que a discussão em torno do que ocorre no mercado interno de trabalho das firmas é tipicamente um tema da Economia Institucional. Para a Teoria Econômica Neoclássica, por não existirem barreiras entre o mercado interno e o mercado externo, o custo da mão de obra é formado no próprio mercado de trabalho. Dado o seu pressuposto de que o mercado de trabalho opera em condições competitivas, não faz sentido discutir o lado de dentro das organizações.

Ao observar a interação entre mercado de trabalho interno e externo das firmas, Kaufman aponta a existência de competição e cooperação entre os empregados. No mercado de trabalho externo, existe a competição envolvendo indivíduos autônomos que tomam o sistema de mercado para definir seus termos de contratação em uma negociação individual com a firma. O que acontece no mercado de trabalho interno das firmas é o que justifica a existência de GRH. Isso porque existe na firma uma relação administrativa cuja governança é de responsabilidade de GRH. Esta governança encarrega-se da cooperação entre trabalhadores interdependentes por meio de estímulos proporcionados pelas práticas de RH. No limite, para uma GRH absolutamente bem sucedida em suas estruturas, políticas e práticas, apenas o mercado interno de trabalho da firma importaria, não havendo mais oportunidades no mercado de trabalho externo (B. E. Kaufman, 2010b).

Spencer (2013) analisa a influência que teoria econômica pode exercer sobre GRH. Ele opina que a fundamentação de GRH pela Economia, especialmente pela abordagem da CT, tem o mérito de atribuir a devida importância à racionalidade limitada e à informação imperfeita como condicionantes da gestão de recursos humanos.

Para Spencer, no entanto, a abordagem de CT pode posicionar a análise de GRH apenas na superfície do fenômeno estudado, sendo mais adequada a incorporação de uma abordagem de economia política que, de maneira mais abrangente, considere também os desequilíbrios de poder entre trabalhadores e empregadores. Ele chega mesmo a afirmar que a proposta de Kaufman de uso de CT para estudo de RH seria pouco consistente para se concretizar como alternativa ao conceito mais clássico das RI (Spencer, 2013).

O mesmo autor ainda critica a abordagem de CT qualificando-a como excessivamente focada em eficiência e reforçadora da necessidade de controle por conta de seu pressuposto comportamental de oportunismo entre os indivíduos. Para Spencer, o foco em controle retroalimentaria comportamentos individuais como evitação ao trabalho, por exemplo, de modo que a governança criada a partir daí levaria a uma “má GRH”, ou seja, fundada em comportamentos não cooperativos (Spencer, 2013).

Em contraponto, Williamson defende CT afirmando que é melhor desenvolver uma teoria estratégica a partir de uma teoria econômica do que apenas com planejamento estratégico na abordagem baseada em recursos ou competências atitudinais. Em termos teóricos, CT é eficaz por ser capaz de indicar custos *ex-ante* e *ex-post* nas transações da firma. Comparativamente, a Teoria da Firma Baseada em Recursos, por exemplo, tem explicação tautológica e explicações relacionadas a custo apenas *ex-post* (Saes, 2009) (Williamson, 1991).

Williamson também se contrapõe às objeções de Spencer quanto ao comportamento excessivamente focado em eficiência, que ele atribui como pressuposto em CT. Para Williamson, há, sim, comportamento calculativo (com foco em eficiência) em CT, mas este — por se preocupar com racionalidade limitada e oportunismo — é capaz de gerar melhores resultados para a organização. Para ele, mesmo no caso de um excesso de controle por parte da organização, há possibilidade de correções de rumo ao longo do tempo por conta da própria lógica adaptativa de CT (Williamson, 1993). O autor destaca ainda que CT é capaz de alinhar as transações (diferentes em seus diversos atributos) às estruturas de governança, que podem variar nos seus custos e competências de forma discriminatória.

Aplicando o alinhamento pretendido por Williamson às RI, Kaufman incorpora CT em sua análise e enuncia um “teorema fundamental”: as firmas devem contar com uma governança que misture mercados e hierarquia, para equilibrar competição e cooperação na contratação de seus trabalhadores e assim ter mais alta *performance* e bem-estar humano no seu interior. Conforme Kaufman, assim, estarão, de um lado, a iniciativa individual em busca de lucro e, de outro, a responsabilidade social e a regulação governamental na outra. (B. E. Kaufman, 2010a).

Responsabilidade social e regulação governamental são ambos aspectos relacionados às instituições que interferem na vida das firmas e dos indivíduos. Objetivamente, no que tange a GRH das firmas, a regulação governamental estabelece padrões e limites à contratação do trabalho. Já a responsabilidade social, normalmente cabe à GRH disseminá-la como princípio de gestão das firmas.

Como já assinalado anteriormente por North e Polanyi, instituições como a responsabilidade social e a regulação governamental variam entre os países, como resultado de caminhos históricos próprios (*path dependence*). Embora este trabalho não tenha a intenção de realizar estudos comparativos entre países, é interessante verificar quais aspectos esses estudos valorizam do ponto de vista das instituições que cercam as firmas e sua GRH.

Ainda com relação à forma assumida pelas instituições nos diversos países, Wood, Brewster & Brookes (2014) apontam que a literatura econômica e financeira dá grande atenção às questões relacionadas aos direitos de propriedade dos atores e às legislações nacionais e os arranjos institucionais os protegem. No âmbito político neoliberal e sua contraparte econômica, a economia neoclássica da escolha racional, as regulações nacionais interferem negativamente nas firmas por levá-las a um nível subótimo de produção. Nos estudos sobre Capitalismo Comparado, uma abordagem de interesse neste estudo é a de Variedades de Capitalismo (VoC).

Hall & Soskice (2001) são autores de referência a respeito de VoC. Eles indicam como premissas dessa análise que existem estruturas institucionais — sistema de regulação do mercado de trabalho, sistema de educação e treinamento, governança corporativa — que são dependentes da presença de um regime regulatório que delimita e preserva o espaço do estado-nação. Em seu estudo, os autores focam o nível nacional e buscam estabelecer comparações entre os diversos países, considerando que as instituições da economia afetam o comportamento dos atores.

Os autores definem três estruturas conceituais relativas às instituições em sua abordagem: a) elas são agências sociais geradoras de normas e atitudes para os que estão ligados a elas; b) em seus efeitos, elas conferem aos atores ou retiram deles o poder a partir de recursos que fornecem ou pelas sanções formais impostas pela hierarquia; c) Dentro da economia, as instituições compõem uma matriz de sanções e incentivos para a qual o comportamento dos atores é tomado como previsível. As interações estratégicas são tomadas como elemento central do comportamento

econômico dos atores, sendo isso essencial para a realização de estudos comparados entre países (Hall & Soskice, 2001).

Essa abordagem se serve de elementos da fundamentação microeconômica para a macroeconomia, com o intento de estabelecer uma ponte conceitual entre Administração e a Economia. A própria teoria de CT também é ligada à VoC (Wood, Brewster, & Brookes, 2014), posto que o sucesso da firma depende da qualidade dos seus relacionamentos e estes afetam os CT. A capacidade da firma em coordenar essas relações com um conjunto de atores ligados e de garantir sua adaptação torna-se uma capacidade dinâmica, conforme em Teece e Pisano (1994).

Como demonstra o quadro a seguir, na abordagem de Hall e Soskice, o estudo de VoC toma de forma comparativa cinco esferas de relacionamento das firmas e respectivas características e/ou problemas: o SRI, a formação profissional no país, a governança corporativa, as relações entre as firmas e as relações com os empregados.

Quadro 3 – Complementaridades e subsistemas da Economia

Esferas de relacionamento	Características/problemas para a firma
Sistema de Relações Industriais	Coordenar negociações em torno de salários, condições de trabalho etc. com sindicatos e outros empregadores
Formação profissional	Coordenar esforços para assegurar oferta adequada de trabalhadores com habilidades adequadas. Esta coordenação pode resultar em ganhos para firmas e trabalhadores
Governança corporativa	Coordenar esforços para garantir acesso a fontes de financiamento com baixos riscos (para os financiadores)
Relações entre firmas	Coordenar relações com e entre fornecedores e clientes
Relações com empregados	Garantir que os empregados tenham as competências necessárias e também cooperem uns com os outros pela firma

Fonte: Hall e Soskice (2001)

Com base nessas esferas de relacionamentos, a abordagem de VoC identificou entre os países dois tipos básicos de variedade de capitalismo: economias liberais de mercado (LME, do inglês *liberal market economy*) e economias de mercado coordenadas (CME, de *coordinated market economies*).

Quadro 4 – Variedades de capitalismos (VoC): características

VoC	Características	Países
LME	Firmas coordenam suas atividades via hierarquias e arranjos de mercado competitivo Relações de mercado são caracterizadas pela extensão em que os bens e serviços são trocados Os atores respondem aos preços estabelecidos pelo mercado para ajustar sua oferta/demanda (com base em cálculo marginal) O mercado coordena de forma mais efetiva o comportamento dos atores O equilíbrio entre oferta e demanda resulta do mercado competitivo	Estados Unidos, Reino Unido, Austrália
CME	Firmas têm grande dependência de relacionamentos que não são de mercado para coordenar seus esforços com outros atores e construir suas competências Os modos não mercado de coordenação delimitam relações e contratos incompletos <i>Networking</i> veicula informações e troca de experiências mais cooperativa (construção de competências) O equilíbrio do mercado resulta mais das interações entre os atores	Países escandinavos, Alemanha, Japão

Fonte: Hall & Soskice (2001).

VoC: Variedades de Capitalismo; LME: *liberal market economy*; CME: *coordinated market economies*.

Essa classificação evidentemente não é exaustiva, mas permite o posicionamento dos países em situações intermediárias às dos dois modelos (Wood et al., 2014). Conforme Amable, existem ainda outras formas de classificar os países. Ele próprio identifica um grupo de países que qualifica como europeu continental (um modelo baseado em mercado mas com favorabilidade à emergência de novas tecnologias) e o modelo mediterrâneo (de baixa tecnologia e grande regulação econômica) (Amable, 2009). Dentro do mesmo princípio analítico de comparação, há também autores que identificam, na América Latina, uma variedade de capitalismo nomeada como Economia de Mercado Hierárquica (HME). Nos países em que há HME, as características são a presença de grupos empresariais diversificados, de multinacionais, de baixa qualificação e relações de trabalho atomizadas (Schneider, 2009).

Algo importante a ser fixado a partir da abordagem de VoC é o destaque dado às esferas de relacionamento da firma. A partir delas, é possível identificar elementos que expliquem as opções de GRH nas organizações em termos de sua governança, políticas e práticas conforme as condições institucionais em cada país. Isto permite que os países sejam comparáveis entre si (Wood et al., 2012). Wood *et al.* (2012) apontam que mesmo os modelos anteriormente traçados podem evoluir ao longo do tempo, adquirindo novas características. A abordagem VoC é relevante para o estudo de GRH, pois por seu intermédio é possível realizar estudos com vários grupos de países para

saber se há convergência ou divergência, e em que proporção quanto às políticas e práticas de GRH (Wood et al., 2012).

2.6 GRH como campo de conhecimento e seus desdobramentos

Kaufman entende que GRH é um campo de conhecimento que também compete teoricamente com RI mas aponta algumas de suas limitações do ponto de vista explicativo. Em um primeiro aspecto, Kaufman identifica a existência de um conjunto amplo e, por vezes, contraditório de definições sobre o que é o seu objeto de estudo. O autor indica existirem pelo menos três diferentes definições: relações de emprego, função desempenhada na organização (cuidar das relações de emprego) e abordagem de capital humano/alto comprometimento dos empregados (B. E. Kaufman, 2004b). O crescimento de importância da GERH dentro do campo é também constatado por ele.

Há diversos trabalhos importantes analisando e/ou mapeando a evolução do campo de GRH e, especialmente da GERH. Um traço comum nesses trabalhos é a identificação de uma fundamentação teórica como forma de justificar a força e aplicabilidade de cada um dos conceitos e abordagem em desenvolvimento.

Delery & Doty (1996) indicam que a pesquisa então existente para GERH direcionava o campo para a definição de três teorias: universalista, contingencial e configuracional. Na teoria universalista, pressupõe-se que exista um determinado grupo de práticas que sempre serão as melhores a serem adotadas em qualquer organização. A essa teoria se associa a proposta de *high performance work system* (HPWS). Na teoria contingencial, a GRH deve ser estruturada de acordo com a estratégia estabelecida para o negócio da organização. Na teoria configuracional, a GRH deve proporcionar alinhamento horizontal (entre suas políticas e práticas) e também vertical (entre a área e o restante da organização). Os autores assinalam ainda que seis diferentes tipos de práticas de RH são comuns aos modelos estudados: a) gestão de carreiras internas; b) sistemas formais de treinamento; c) avaliação por comportamento; d) remuneração fixa; e) segurança no emprego; f) voz do funcionário (participação) e g) definição de cargos ampla.

Lepak & Shaw (2008) também fazem uma apreciação do estado da arte no campo de GERH e reafirmam a importância das três perspectivas — universalista, configuracional e contingencial ou contextual — identificadas por Delery e Doty (1996). Além disso, os autores identificam três tipos de estudos na área de GERH: a) vinculados ao nível macro de análise; b) vinculado ao alinhamento das práticas de GRH c) estudos que vinculam GRH e *performance* (Lepak & Shaw, 2008).

Lengnick-Hall *et al.* (Lengnick-Hall et al., 2009) apontam que, após um período predominantemente teórico e conceitual no início dos anos 1980, o escopo de pesquisa é expandido com maior importância atribuída ao contexto, aos sistemas de GRH como configurações de práticas e à distinção entre estratégias pretendidas e realizadas, ou seja, GRH torna-se GERH. Ao final dos anos 1990, inicia-se a divulgação da categorização da gestão estratégica de pessoas: universalista, contingencial e configuracional, com suas ampliações de foco para a gestão internacional. Nos anos 2000, os autores identificam um avanço em várias frentes, com destaque para a comprovação da relação entre sistemas de GRH e desempenho organizacional.

Há também autores que estipulam dimensões ou modelos teóricos de GRH com referência à maior ou menor ênfase na adoção de estratégia pelas organizações. Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008) descrevem GRH como um campo de pesquisa com três dimensões: subfuncional, estratégica e internacional, mas ainda com espaço para desenvolvimento de temáticas como estratégias globais, uso estratégico de práticas e integração entre as atividades de RH. Wright & McCahan (1992) definem GERH como “o padrão de implantação planejada de recursos humanos e atividades destinadas a permitir que a organização atinja seus objetivos”. Os autores identificam seis diferentes modelos teóricos de GERH: a) baseado nos recursos da firma; b) perspectiva comportamental; c) *cybernetic systems*; d) teoria dos custos de transação/de agência; e) modelos não estratégicos e; f) dependente de recursos/ modelos de poder. Por não ser objetivo direto desta tese, a referência a essas duas classificações não tem a intenção de aprofundamento, mas, sim, mostrar a diversidade de abordagens existentes.

Kaufman (2001b; 2004b) também avalia a produção de GRH tratando de forma mais específica a aproximação ou distanciamento entre GRH e RI. Para ele, os estudos envolvendo a evolução histórica do campo enfrentam certa confusão conceitual e mesmo factual. Ao comparar os autores, ele destaca a ambiguidade e a pouca precisão da delimitação de campo constatada a partir das várias definições existentes. De qualquer forma, fica claro que, ao longo do tempo, as demandas da organização quanto a como coordenar a contratação do trabalho também variaram. Não há intenção aqui em se realizar uma revisão histórica exaustiva do campo de GRH, mas como afirma Fischer (2015), após analisar esses textos, há pouco consenso na área sobre quais seriam os caminhos mais centrais da teoria. Fischer, entretanto, identifica em sua própria síntese sobre os autores do campo que:

“O caráter estratégico [de GRH] é dado pela pretensão de alinhamento dessas atividades, e de seus resultados, com os objetivos de negócio das organizações, os quais evidentemente estão traduzidos em suas estratégias. [...] Em uma síntese reconhecidamente superficial e limitada sobre a lógica dessas teorias básicas, pode-se dizer que competências humanas e comportamento organizacional, quando alinhados à estratégia de negócio, tornam-se recursos raros, pouco imitáveis e que podem ser aplicados a diferentes processos e produtos. Nessas condições, eles se transformam em diferenciais competitivos das firmas, o que justificaria um esforço permanente de alinhamento entre estratégias e todos os componentes da gestão de RH.” (A. L. Fischer, 2015a).

O fato de a discussão estratégica alcançar e envolver a GRH está relacionado à própria ascensão do tema no campo organizacional. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) reportam o grande número de abordagens que emergem para o planejamento estratégico desde os anos 1960. Nesse relato, eles identificam entre as várias linhas de pensamento estratégico algumas predominantemente prescritivas, outras vinculadas ao aprendizado, ao empreendedorismo, às relações de poder, entre outras (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Na área de GRH, a chegada do planejamento estratégico se dá fortemente amparada pela Teoria da Firma Baseada em Recursos (RBV, de *resource-based view*). Em rápido retrospecto, obras seminais como de Edith Penrose (1980), Teece Pisano (1994) e Hamel e Prahalad (1995) abriram caminho conceitual para que a Gestão por Competências assumisse uma posição central em GRH (Fleury & Fleury, 2000); (Zarifian, 2001).

Na perspectiva da Gestão por Competências em GRH, a busca do ativo específico, de difícil imitação para fortalecimento da organização frente ao mercado, levou à identificação e localização desses ativos de forma intangível nas pessoas, ou seja, nas suas competências pessoais. Decorre daí que, no âmbito da GERH, um aspecto fundamental que se depreende das publicações em GRH é que tanto sua teorização quanto a prescrição prática dela derivadas acentuam o caráter individualizado da contratação do trabalho por parte das organizações. Esta individualização se revela nas formas de avaliação de desempenho, metas de desenvolvimento e gestão de carreiras por exemplo.

Em termos de envolvimento de GERH com os temas da estratégia em sentido geral da organização, integra-se às atividades da área o estabelecimento de elementos típicos das discussões estratégicas mais gerais, como elaboração de visão e missão para a área, estabelecimento de metas e, decorrente destas, a prática sistemática de avaliação das pessoas e da própria área, além da articulação de processos administrativos adequados à comunicação da disseminação da indispensável do próprio conteúdo da estratégia da área. Todos esses elementos tornam-se idealmente articulados à gestão da organização como um todo (A. L. Fischer, 2002).

Pelo apresentado até aqui, torna-se claro que o campo de atuação da GRH dentro das organizações é bastante complexo por envolver um conjunto expressivo de variáveis. Entende-se que o foco e a aplicação de elementos da análise de CT às questões relacionadas à forma como as organizações privadas posicionam sua GRH serão úteis para a compreensão das relações de emprego com seus funcionários. Para tanto, será observada principalmente a existência de mais governança como algo simultâneo à presença ou percepção de influência dos sindicatos na contratação do trabalho.

O recurso aos CT é considerado aqui como interessante para análise da contratação do trabalho nas firmas. Isso porque essa abordagem está prevista e validada pela teorização de autores de Economia que se posicionaram na interface RI-GRH. A oportunidade de articular os conceitos de GRH, CT e RT/RI para melhor compreensão das escolhas de governança para RH parece, portanto, ser promissora para o esforço de aumento de conhecimento do campo por meio da pesquisa. Tendo isso em vista, no próximo tópico,

é abordado como as relações de trabalho vêm sendo tratadas pela GRH no Brasil a partir da pesquisa e literatura da área.

2.7 GRH e Relações de Trabalho no Brasil

Na abordagem proposta neste estudo, os aspectos institucionais são indispensáveis para a compreensão dos fenômenos a serem estudados. Por isso, neste tópico, será abordada a formação do mercado de trabalho no Brasil como elemento constitutivo das instituições que condicionam a atuação da GRH nas organizações no país. Além disso, também será tratada a evolução da participação dos sindicatos nesse mercado de trabalho.

2.7.1 Mercado de trabalho no Brasil

A formação de um mercado de trabalho é intimamente relacionada com a estrutura e o comportamento da economia e da sociedade de um país. Entretanto, evidentemente não cabe neste trabalho uma recuperação exaustiva a respeito do mercado de trabalho no Brasil. Desta forma, dentro dos objetivos propostos, serão destacados três aspectos principais: sua formação, características de sua regulação e evolução até o fim dos anos 1990.

O mercado de trabalho brasileiro começou a se constituir como tal no início do século XX, com a intensificação da urbanização de áreas como as da cidade de São Paulo. Naquele período, verificavam-se os primeiros movimentos de uma industrialização voltada basicamente para consumo interno, principalmente na cidade de São Paulo. Naquele momento, havia a chegada de um contingente cada vez maior de imigrantes, inicialmente para o trabalho no setor agrícola cafeeiro, mas logo redirecionados para o assalariamento nas cidades. Além disso, houve também os efeitos continuados da libertação da mão de obra escrava ocorrida em 1888. O contingente de ex-escravos e seus descendentes, por menos qualificado que fosse, também se integrou às condições estruturais de um mercado de trabalho nascente. Assim, da combinação entre a demanda por trabalhadores de uma indústria e a oferta crescente de mão de obra, conformou-se então gradativamente um mercado de trabalho urbano assalariado no País (A. F.

Barbosa, 2008). A atração exercida por esses núcleos urbanos estendeu-se inclusive a outras regiões do País e criou uma dinâmica de movimentação de pessoas do interior para as capitais e de outras regiões em direção ao Sudeste.

Dos anos 1930 em diante, o assalariamento urbano se somou ao surgimento da legislação trabalhista. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) resultou da elaboração progressiva de normas legais a partir de 1936, que concederam aos trabalhadores uma série de direitos quando da sua contratação pelas empresas. Por outro lado, essa mesma legislação impôs um forte controle estatal sobre a ação sindical no que se refere ao funcionamento e financiamento das entidades representativas de trabalhadores e empresários. É importante constatar que essa legislação surge em um período autoritário (Estado Novo), ainda antes que o próprio movimento sindical se constituísse como ator relevante a ponto de levar suas reivindicações ao debate público e fóruns das decisões de Estado (Gremaud, Saes, & Toneto, 1997).

A CLT, de certa forma, inaugura a estrutura de proteção social do Estado brasileiro aos trabalhadores. Esta estrutura tem como características a priorização da proteção ao assalariamento urbano e a sua baixa efetividade na prática (Dedecca, 2005). As condições mais favoráveis de contratação do trabalho urbano nas regiões industrializadas atraíram permanentemente por décadas trabalhadores das regiões mais pobres em que prevalecia o trabalho rural. Com essas condições institucionais, o mercado de trabalho nacional engendrou uma permanente de geração de um excesso na oferta de mão de obra.

Com o passar dos anos, consolidou-se um mercado de trabalho pautado pela desigualdade e heterogeneidade regional em termos de qualificação, rendimento e qualidade de contratação dos trabalhadores. Ainda que o dinamismo na geração de empregos tenha se constituído em outra forte característica do mercado de trabalho brasileiro, este mesmo mercado também se caracterizou pela grande informalidade, ou seja, contratação do trabalho sem o registro em carteira de trabalho nem cumprimento integral dos direitos dos trabalhadores (Pochmann, 2010). Como a informalidade crescia

na proporção em que as empresas se distanciavam do núcleo empregador, que era a indústria, a heterogeneidade também se revelou setorial (DIEESE, 2012).

Dedecca aponta que, apesar do forte desenvolvimento econômico experimentado pelo país no Pós-Guerra, houve um descompasso com relação ao desenvolvimento social, posto não terem sido criados mecanismos redistributivos propostos por políticas sociais efetivas. O autor afirma que a institucionalidade limitada do mercado de trabalho brasileiro fez com que o desemprego adquirisse características complexas no Brasil dada a existência de subemprego e/ou ocupação informal no País (Dedecca, 2005). A título de exemplo, o seguro desemprego foi criado apenas em 1986 no Brasil com posterior integração ao conjunto de direitos sociais integrantes da Constituição de 1988.

Em expansão vigorosa desde o Pós-Guerra, o mercado de trabalho nacional conheceu períodos de crise no início dos anos 1980 associados às próprias contingências da economia nacional. Nesse período, pela primeira vez, observa-se crescimento expressivo do desemprego, e o dinamismo observado em décadas anteriores, quanto à criação de ocupações, arrefece. Nos anos 1990, uma conjunção de elementos eleva o patamar do desemprego no País a níveis até então desconhecidos. Na primeira metade da década, havia um ambiente hiperinflacionário e foram notáveis os efeitos da abertura abrupta da economia nacional realizada ainda no início do governo do presidente Fernando Collor. A abertura comercial desestruturou cadeias produtivas inteiras, até então protegidas pela reserva de mercado que caracterizou o modelo de desenvolvimento brasileiro até então. A taxa de desemprego praticamente duplicou e o rendimento médio real dos empregados caiu cerca de 20% no início da década (DIEESE, 2001).

Em 1994, o Plano Real introduziu novas condições econômicas ao país, ao derrubar a inflação, apoiando-se na desindexação da economia, elevação dos juros e sobrevalorização cambial. Dado o discreto crescimento econômico do período, não chegou a exercer influência positiva no mercado de trabalho. Do ponto de vista institucional, Dedecca assinala que passa a prevalecer então uma visão de política pública voltada a maior flexibilização do mercado de trabalho alinhada aos propósitos de inserção da economia nacional na agenda da globalização. Esta flexibilização se

constituiu tanto na forma de pagamento — com o fim das políticas salariais e a criação da participação dos lucros e resultados — quanto na jornada de trabalho, com a regulamentação dos bancos de horas (Dedecca, 2005).

Ao fim dos anos 1990, o mercado de trabalho brasileiro manteve suas características estruturais em termos de heterogeneidade, desigualdade (regional quanto setorial) e informalidade. Ao contrário de décadas anteriores, observou-se como padrão um baixo dinamismo na criação de novas ocupações e consequente elevação do desemprego.

2.7.2. Os sindicatos no Brasil

Assim como no item anterior, pretende-se aqui também enunciar de maneira resumida as principais características da atuação dos sindicatos no âmbito do mercado brasileiro como representantes dos trabalhadores até fins dos anos 1990. O tópico tomará por base principalmente o papel dos sindicatos nas negociações coletivas⁷.

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 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

⁷ 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).

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.

Com tais características, a avaliação do peso da presença sindical no âmbito das relações de trabalho no Brasil é algo a ser verificado 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 5 – 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
Mercado de trabalho	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
Legislação e políticas públicas Sistema público de emprego	Regulação quase inexistente Restrições e repressão ao associativismo	Criação da CLT: concessão de direitos e controle da ação sindical Proteção ao assalariamento urbano Baixa efetividade da proteção social	Populismo A legislação em funcionamento Baixa efetividade da proteção social	Início das políticas salariais Baixa efetividade da proteção social Repressão à atividade sindical FGTS e rotatividade Intervenção nula na intermediação Baixa ênfase na criação de empregos	Institucionalidade limitada Indução à informalidade Políticas salariais Constituição Cidadã (1988) Tentativa de estruturação de sistema de proteção social (mais proteção) Seguro desemprego	“Crise decorre da proteção social” Desregular e flexibilizar para aderir à globalização Políticas públicas tornam-se focalizadas	Recuperação do valor real do salário-mínimo Políticas públicas tornam-se mais universais
Relações de trabalho	Conflitos sem mediação Greves esporádicas	Baixa conflituosidade	Alta conflituosidade induzida pelo populismo e pelo aquecimento econômico	Controle das relações do trabalho pela repressão e legislação restritiva à greve	Emergência dos sindicatos Maior liberdade sindical Inflação alimenta greves Negociações centralizadas	Enfraquecimento sindical Negociações defensivas Jornada de trabalho e participação em lucros e resultados são novos assuntos	Negociações coletivas acompanham flutuação da economia Ganhos reais e greves
Sindicatos	Período do Anarco-sindicalismo	Transição para a nova organização sindical (sindicatos legais e paralelos)	Sindicatos e o regime populista Vínculo a partidos políticos (por exemplo, PTB, PCB) Gestão dos fundos de previdência Entidades horizontais: PUI (1955), DIEESE (1955), PUA (1960), CGT (1962) Influência Estados Unidos (1961)	Repressão política (intervensões, prisões, cassações) PCB e PTB saem de cena Pelegos assumem muitos sindicatos Resistência Episódios de greve (1969): Osasco (metalúrgicos) e Contagem Novo sindicalismo começa a surgir no ABC (influência das CEBs) Oposições sindicais (influência do movimento estudantil) Últimas intervenções e cassações	Criação de centrais CUT (1983) CGT (confederação), (1986), CGT (central), (1986) Retorno dos partidos (PT, PCB, PCdoB) Fortalecimento sindical Pressão sobre governos Participação ativa na redemocratização Greves gerais Constituição 1988 Eleição de 1989 Dirigentes sindicais começam a disputar eleições	Força Sindical (1991) Enfraquecimento sindical Poder de veto das centrais Resistência à privatização Últimas tentativas de greves gerais Câmaras Setoriais Participação institucionais: PBQP, IBQP, FGTS, FAT, Planfor Unidade sindical nas crises econômicas Ação pulverizada por setor e por empresa Primeira geração do novo sindicalismo Sindicalização no setor público	Consolidação da presença institucional das centrais sindicais Greves Fortalecimento sindical CUT e Força Sindical: rachas e novas centrais Aumento do número de sindicatos (mas sem aumento de sindicalização) Centrais crescem, incorporando pequenos sindicatos Reconhecimento das Centrais Sindicais (2008) e representatividade mínima

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.

2.7.3 GRH e Relações de Trabalho no Brasil: uma história um pouco mais breve

Feitas as reconstituições das trajetórias do mercado de trabalho e também dos sindicatos nos anos 1990, neste tópico será sobreposto o relato da história sintética de GRH no Brasil com foco principal na forma como as relações de trabalho nela interferiram. Neste ponto, a intenção é realizar este reporte a partir de trabalhos interessantes de pesquisadores brasileiros, como Albuquerque (1987), Fleury e Fischer (1992), Lacombe e Bendassoli (2005), Barbosa (2005) e, mais recentemente, Amorim e Fischer (2015). A inclusão específica desses autores no **Quadro 6** foi justificada pelo fato de todos eles buscarem alguma forma de periodização histórica, e considerarem, em alguma proporção, as relações de trabalho como elemento constituinte do campo de ação da GRH e, por fim, se preocuparem em buscar caminhos abrangentes e/ou alternativos para a continuidade da pesquisa na área.

Quadro 6 – Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil: periodização

Autores	Períodos	Ênfase
Albuquerque (1987)	Pré-histórica (1900-1930) Jurídico-Trabalhista (1930-1950) Técnicista (1950-1965) Administrativa (a partir de 1965)	Ênfase nas tarefas desempenhadas pela área na organização
Fleury e Fischer (1992)	Antes de 1930 1930-1945 1945-1964 Pós-1964 - Ditadura (1964-1985) - Novo Sindicalismo (1978/79)	Ênfase no impacto do ambiente político e econômico sobre as características da gestão de recursos humanos
Fischer (1998) (2015b)	Modelo Clássico Modelo Motivacional Modelo Estratégico Modelo Competitivo	Ênfase nas funções principais realizadas pela GRH em cada modelo (transacional, processos e estruturas justificadas pela teoria comportamental, estratégia e competitividade). Relações de trabalho e sua contratação transitam do padrão fordista-taylorista até o padrão flexível, de modo a serem menos coletivas e mais individualizadas
Lacombe e Bendassoli (2004)	Pré-história Era Vargas Pós-Guerra Anos 1970 Anos 1980	Ênfase nas mudanças ambientais (econômicas e sociais) e nos aspectos culturais brasileiros (paternalismo e autoritarismo). Definição de dois modelos: Departamento Pessoal e Administração de RH
Barbosa (2005)	Tradicional Contemporânea Moderna (Diferentes enfoques: comportamental, funcional, crítico/reflexivo)	Observa a emergência de temas como gestão por competências e gestão do conhecimento e esvaziamento da instância “relações de trabalho” por conta da individualização da relação. Perda de identidade da área de RH
Wood, Tonelli e Cook (2011)	1950-1980: colonização 1980-2010: neocolonização	Análise histórica da evolução do RH nos últimos 60 anos. Caracterização da GRH no Brasil a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro. Este movimento ocorreu com envolvimento de colonizadores e colonizados; além de assimetrias em termos de poder, interdependências e recriações. Do ponto de vista das relações de trabalho, a neocolonização pressupõe relações de trabalho modernas (e, nesse sentido, mais individualizadas)
Amorim e Fischer (2015)	Antes de 1990 1990-2003 2003-2014	Observa aproximação de GRH da estratégia do negócio ao longo de todo o período e desconstrução da área, com pulverização de suas funções. Confronto da área com as mudanças no mercado de trabalho e a maior atividade sindical após os anos 2000. Sugere a abordagem de RI como ferramenta teórica para compreensão dos desafios de GRH

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.

No que se refere 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.

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.

Ou 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,

consequentemente, 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 RI 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 podem parecer, de fato, questões restritas às discussões de natureza epistemológicas e sem maior desdobramento prático. Entretanto, 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 tornaram-se 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 ocorreria 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 RI 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 RI. 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).

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. Conforme constará do Capítulo 4, os anos

2000 foram palco de mudanças expressivas que reverteram o quadro dos anos 1990 para as empresas. Entretanto, dados de aquecimento do mercado de trabalho (queda no desemprego, aumento da rotatividade, diminuição da informalidade) e fortalecimento do poder de barganha dos sindicatos não foram identificados como dificuldades prioritárias para os gestores de RH no pós-2000 (A. L. Fischer & Albuquerque, 2010).



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

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.

A atividade de GRH segue dentro das organizações e não há sinais de que vá desaparecer. Logo, cabe a pergunta se realmente há necessidade de um algum aporte novo em termos teóricos. Pelo demonstrado até aqui, a resposta a esta pergunta é positiva e sinaliza que um bom caminho seria buscar apoio nas RI e na CT.

No próximo tópico, serão indicadas as escolhas conceituais para a continuidade do estudo.

2.8 As escolhas conceituais

O percurso teórico realizado até aqui priorizou a discussão de GRH a partir de suas fontes na teoria econômica. Não se tratou aqui de reduzir GRH a uma extensão da Economia, já que a Administração, como ciência social aplicada, também é derivada de outras áreas de conhecimento. A intenção, neste percurso, foi buscar na Economia elementos conceituais alternativos para a análise da GRH, tendo como preocupação a forma como as relações de trabalho são tratadas por ela em sentido geral e, de modo específico, no Brasil recente. Entre as principais contribuições da Economia, foram identificados o caráter sistêmico e institucional, dentro do qual as organizações estão inseridas, e também um critério mais objetivo para a tomada de decisões quanto à sua governança a partir dos custos de transação.

A ilustração a seguir sintetiza o caminho teórico percorrido até aqui dentro da Teoria Econômica. Com o risco de simplificações excessivas, mostra-se uma evolução conceitual que, partindo da Teoria Institucional, passa aos CT e, com contribuições de campos como a Teoria da Firma Baseada em Recursos e a de *personnel management*, convergindo à GERH.

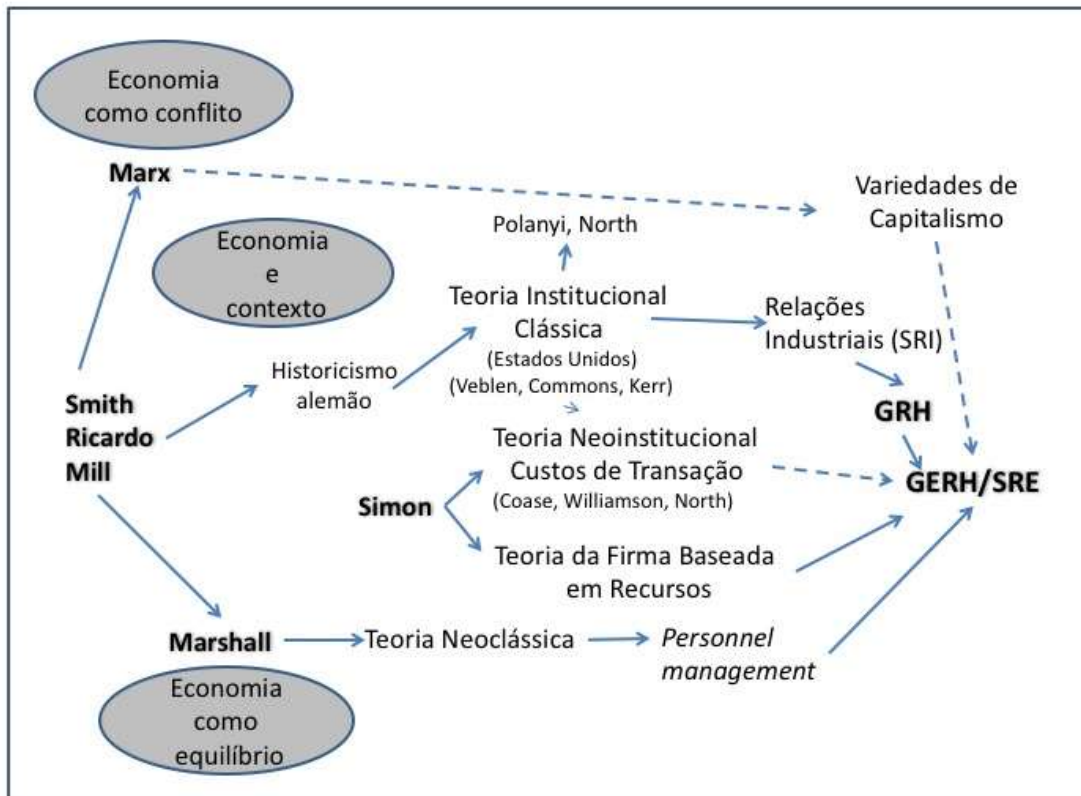


Ilustração 2. Evolução histórica-conceitual dos temas do estudo

A necessidade de emparelhamento de expressões importantes na temática abordada no que se refere à terminologia dos autores internacionais e nacionais é algo importante. O campo de conhecimento da Economia e da Administração, florescem e se desenvolvem primeiro e principalmente nos países de economias mais desenvolvidas. A disseminação desses conhecimentos não se dá de forma automática e/ou sem questionamento.

Neste ponto, vale uma observação a respeito do pouco uso da abordagem de RI no Brasil. Para Horn *et al.* (2011), dois fatores combinados atuaram neste sentido. No primeiro fator, está que a experiência histórica, que deu margem ao surgimento da teoria de RI nos Estados Unidos e Inglaterra, foi muito diferente da verificada no Brasil (contam aqui a regulação exercida pelo Estado, a valorização da negociação direta entre as partes etc.). No segundo aspecto, está a formação teórica dos pesquisadores e estudiosos brasileiros, em boa parte contrária ou muito distante daquelas vigentes nos Estados Unidos, em termos conceituais e soluções normativas propostas.

Aqui se registra especialmente uma certa confusão teórica e mesmo ideológica vigente nos anos 1980 na área trabalhista brasileira, tanto em termos da pesquisa quanto em termos profissionais. Naquele período, algumas das propostas para mudanças no sistema trabalhista brasileiro, ao serem identificadas por pesquisadores e também sindicalistas com o modelo dos Estados Unidos, foram tomadas como tentativas de imposição de um sindicalismo “não político” ou “partidário”. Em termos políticos, à esquerda, isto certamente confrontava a tradição brasileira de sindicalismo com forte conexões com partidos políticos, como o PCB, o PTB e, a partir dos anos 1980, também do Partido dos Trabalhadores (PT) (Amorim & Fischer, 2015)⁸. Por outro lado, à direita, a resistência às RI como abordagem teórica vinha da visão econômica neoclássica que dá suporte à visão neoliberal, encara os sindicatos como algo que prejudica o livre funcionamento dos mercados e não como algo inerente ao jogo econômico e à sociedade⁹.

Quanto a esses dois pontos, entende-se, entretanto, que, se o enraizamento histórico das relações de trabalho tinha um peso expressivo na má avaliação teórica de RI em fins dos anos 1980, mais de três décadas depois isso já não faz tanto sentido em função da menor interferência do Estado nas negociações coletivas e mesmo da maior disseminação da negociação coletiva como algo institucionalizado no País. No que se refere ao segundo aspecto, não se prega aqui a neutralidade científica como atributo de RI ou mesmo o fim das disputas teóricas e ideológicas no período após a Queda do Muro de Berlim. Porém, destaca-se o fato de oferecer alternativas analíticas interessantes e mesmo críticas para o estudo aqui proposto.

Neste trabalho, estaremos alinhados a Fischer na adoção de “Gestão” em vez de “Administração”¹⁰, pelo caráter “mais moderno e negociado de conduzir a relação com

⁸ Além disso, há que se destacar que, dentro dos marcos da Guerra Fria, entre os anos 1960 e até meados dos anos 1990, sempre houve recursos do Departamento de Estado dos Estados Unidos para a AFL/CIO (central sindical norte-americana) destinar à cooperação sindical internacional. No caso do Brasil, esses recursos chegavam por meio do escritório do IADESIL (Instituto Americano para o Desenvolvimento do Sindicalismo Livre), em São Paulo, para difusão do modelo de sindicalismo daquele país. Ver Amorim (2007).

⁹ Adota-se aqui o referencial de esquerda (mais igualdade) e direita (mais liberdade) conforme estabelecido por Bobbio (2001).

¹⁰ Em outro ponto sensível quanto à terminologia utilizada, observa-se em Fischer (2015b) uma preocupação com relação ao largo uso no Brasil da denominação de “Gestão de Pessoas” em vez de “Administração de Recursos Humanos” ou “Gestão de Recursos Humanos”. Para também manter maior

as pessoas” na organização. Além disso, a palavra “gestão” não chega a colidir ou divergir em sentido com o termo “*management*”, que é predominante na literatura internacional.

Após essas escolhas de terminologia, apresenta-se a seguir um quadro com os conceitos a serem retidos para efeito de continuidade deste estudo.

Quadro 7 – Escolhas conceituais

Conceito	Definição	Autor
Sistema de relações industriais/sistema de relações de trabalho	Sistema composto por atores — trabalhadores, empresas e Estado (ou agências privadas especializadas na questão do trabalho) — que coexistem em um ambiente condicionado por fatores econômicos, sociais e tecnológicos. As regras de relacionamento do sistema são definidas por seus atores e eles mantêm-se coesos no sistema por uma ideologia (conjunto de ideias e crenças compartilhadas).	Dunlop (1972)
Sistema de relações de emprego	Configuração de estruturas, políticas, programas e práticas que as firmas adotam para demitir, desenvolver, motivar, coordenar e governar o insumo trabalho (recursos humanos), de modo a atingir as metas da organização.	Kaufman (2012)
Gestão de Recursos Humanos	Conjunto de “...atividades e processos para adquirir, coordenar e efetivar o trabalho como insumo na produção [...], determinados pelo padrão de custos de produção e transação”.	Kaufman (2004b)
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	É a Gestão de Recursos Humanos operando ao longo do tempo, de modo a ter sua própria estratégica alinhada verticalmente à estratégia geral da organização e também horizontalmente no âmbito de suas políticas e práticas.	Kaufman (2004b) Fischer (2015)
Custos de Transação	Custos de negociar e realizar transações nas quais estão envolvidos direitos de propriedade dos atores econômicos. Podem ser custos de coordenação (monitoramento do ambiente, planejamento e negociação para decidir o que deve ser feito) e custos de motivação (de medição de <i>performance</i> , de oferta de incentivos, de garantia cumprimento dos acordos pelas pessoas ao seguir instruções, ou de manter comprometimento, por exemplo).	Milgrom e Roberts (1992)
Organizações (firmas)	Sistema de relacionamentos cujo uso de recursos é dependente da coordenação exercida pelo empreendedor/gestor. Relação orgânica entre agentes, efetivada por contratos explícitos (como os de trabalho) ou implícitos (parcerias formais).	Coase (1937), Saes (2009) (a partir de Coase)
Coordenação (management)	Resposta interna da firma na forma de realinhamento deliberado e consciente para lidar com a sua adaptação às condições de mercado.	Williamson (1991)
Governança	Organização das transações para economizar e salvaguardá-las simultaneamente contra a racionalidade limitada e contra os perigos do oportunismo (e não só os compromissos de maior credibilidade).	Williamson (1993)
Especificidade de ativo	Dimensão da transação relacionada à característica física, de localização, marca e/ou posicionamento no tempo do ativo transacionado.	Williamson (2002)
Hierarquia	Estrutura de governança em que há ação de avaliação e deliberação dos gerentes quanto às alternativas possíveis de ação das partes.	Milgrom e Roberts (1992) (Saes, 2009)
Mercado	Estrutura de governança em que não há especificidade de ativo (ou seja, não há exclusividade entre as partes).	Saes (2009)
Racionalidade limitada	Situação em que os indivíduos operam com as informações disponíveis e com sua capacidade de compreensão circunstancial, de modo que suas tomadas de decisões são apenas as melhores possíveis para cada situação (em vez de ótimas).	Simon (1991)
Oportunismo	Comportamento que tem como pressuposto o autointeresse, mas vai além, porque considera que os agentes econômicos não procuram todas as informações, nem falam a verdade sempre e nem se comportam responsabilmente o tempo todo.	Williamson (1993)
Presença do sindicato	Verifica-se dentro do Sistema de Relações de Trabalho brasileiro, por meio de sua participação nas negociações coletivas, no grau de sindicalização dos trabalhadores de sua base e também de sua influência institucional mais ampla nas questões nacionais.	Almeida (1998) Carvalho Neto, Amorim e Fischer (2016)

O ordenamento dos conceitos no quadro procura obedecer a ordem a partir da qual serão aplicados à análise dos dados compilados no estudo, tanto na parte quantitativa quanto qualitativa. No próximo capítulo, serão apresentados os referenciais metodológicos da pesquisa realizada, assim como também a forma como eles irão se conectar com os conceitos aqui elencados.

3 ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que uma pesquisa adquira caráter científico, deve haver um objetivo formulado, ao qual estejam subordinadas as opções adotadas de suas formas de observação ou coleta de dados. As várias formas definidas para obtenção dos dados devem ser sistematicamente planejadas, registradas e vinculadas a proposições mais gerais; e são submetidas a verificações e controles de validade e precisão (Seltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1975). No início de um trabalho de pesquisa, a própria existência de várias alternativas disponíveis constituem uma barreira ao pesquisador (Seltiz et al., 1975). Neste trabalho nós definimos as seguintes tarefas: a) definir onde se quer chegar com a pesquisa; b) definir as etapas da pesquisa; c) garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa; c) garantir coerência entre sua fundamentação teórica e suas formas de observação, e d) checar se as formas de pesquisa foram válidas e precisas no que buscavam.

A consecução das tarefas propostas no parágrafo anterior serve como garantia de cientificidade para a definição da forma de coleta de dados da técnica aplicada à pesquisa. Em decorrência, a opção pela técnica de pesquisa deve-se primeiramente do objetivo da pesquisa, de seu planejamento, do registro de resultados e vinculação a enunciados teóricos, e, finalmente, da possibilidade de checagem quanto à validade e precisão das informações recolhidas.

Nos próximos tópicos, descrevemos o caminho para a definição dos fundamentos metodológicos, dos aspectos referentes à coleta e análise de dados das organizações a serem pesquisadas e da estrutura de análise.

3.1 Pressupostos teóricos e abordagem metodológica

A realização da pesquisa social deve ter pressupostos quanto à natureza do mundo social e da forma como este será investigado. Ao pesquisador cabe indicar seus pressupostos sobre os aspectos ontológicos do fenômeno estudado, a natureza epistemológica do fenômeno, a natureza humana, a sua relação com o ambiente e, por fim, a natureza metodológica com a qual o fenômeno é investigado (Burrell & Morgan, 1982).

A pesquisa realizada teve como escopo geral responder uma questão central: **as Relações de Trabalho em sua dimensão coletiva fazem parte das preocupações da Gestão de Recursos Humanos no que refere à sua governança em organizações privadas no Brasil?** Para tanto, foram buscados elementos na Teoria Econômica Neoinstitucional — de forma específica —, na Teoria de Custos de Transação, bem como nas abordagens que tratam da Gestão de Recursos Humanos e das Relações de Trabalho.

Do ponto de vista ontológico, este estudo trata das organizações privadas e com fins lucrativos no Brasil. Estas organizações fazem parte do sistema brasileiro de relações do trabalho e, por meio de suas políticas e práticas de sua GRH, contratam seus funcionários no âmbito individual e coletivo sob as condicionantes institucionais propostas aqui a partir do mercado de trabalho e também de um ator específico, os sindicatos. Um grupo de gestores dessas organizações também foi alcançado pela pesquisa.

O pressuposto é que a dimensão institucional desse ambiente externo deveria afetar a GRH das organizações. Da interação entre GRH e suas condicionantes externas, supõem-se ainda a existência de vínculos importantes sobre as relações de trabalho tanto no âmbito individual quanto no coletivo da contratação dos trabalhadores. Do lado de dentro das organizações, estão os recursos disponíveis e o retorno desejado pelos gestores e, a partir daí, a governança criada para tratar dos recursos humanos, considerando individualmente os trabalhadores ou coletivamente conforme a ação articulada pelos sindicatos.

Um resultado esperado com o estudo é um conhecimento maior a respeito da gestão dessas organizações. De modo mais específico, é verificada a forma como as relações de emprego são tratadas pela GRH das organizações em termos de sua governança. Conforme a abordagem teórica definida para a pesquisa, as relações de trabalho e a GRH integram-se em um sistema dentro do qual as organizações constituem estruturas de governança orientadas por custos de transação, focadas na contratação de seus funcionários. Nesta abordagem, a governança responde a fatores institucionais, como a legislação trabalhista, a cultura de negócios do país e ao próprio mercado de trabalho (Marsden, 2004).

Do ponto de vista epistemológico, Buchanan e Bryman (2009) identificam que, no campo da pesquisa organizacional, há três tendências importantes: seu alargamento temático, o perfil multiparadigmático e a inventividade metodológica. Para os autores, as escolhas metodológicas vêm sendo crescentemente pautadas por condições contextuais das próprias pesquisas. Tal situação recomenda a adoção de padrões mais flexíveis e pragmáticos nas escolhas metodológicas, assinalando sua crescente aceitação acadêmica (D. A. Buchanan & Bryman, 2009).

Em termos epistemológicos, a abordagem aplicada deve abrir espaço para a verificação de conhecimentos mais relacionados às políticas e práticas das organizações registradas de modo objetivo. Neste sentido, em parte deste trabalho, oriundo da abordagem econômica anteriormente compilada, prevalece o paradigma funcionalista, dado que o pressuposto é de que o comportamento humano é delimitado contextualmente pelo mundo real em relações sociais verificáveis (Morgan, 2005). Nesta parte do trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa.

Porém, em outra parte, também se registra, de modo complementar, o recurso ao paradigma interpretativo. Neste marco epistemológico, a realidade é tomada como socialmente construída, e não como ocultadora de regras a serem descobertas. Conforme Morgan, o “... paradigma interpretativista é baseado na visão de que o mundo [...] é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos [...]” O teórico social tenta entender como as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se

sustentam e se modificam” (Morgan, 2005). Nesta outra parte do trabalho, foi feita uma pesquisa qualitativa.

A utilização mista e combinada de pesquisas quantitativas e qualitativas em um mesmo estudo traz potencialmente oportunidades para levantamentos mais ricos e mais achados do que o uso de apenas uma delas (D. A. Buchanan & Bryman, 2009) (Easterby-Smith, Mark Thorpe & Lowe, 1999). Neste aspecto, enquanto na pesquisa qualitativa, há maior preocupação com relação às perguntas “como” e “por que”, a pesquisa quantitativa busca saber “com que frequência” e “quantos”. Desta forma, se, dentro das pesquisas quantitativas, é necessária uma fundamentação conceitual válida, e se nas qualitativas, quase sempre há necessidade de se compreenderem fenômenos sociais, é provável que o uso combinado de ambas seja frutífero para novos achados (Malina, Norreklit, & Selto, 2011).

Na Administração — um dos campos das Ciências Sociais Aplicadas —, dependendo das propriedades do objeto a ser estudado, é possível buscar apoio em técnicas quantitativas (D. A. Buchanan & Bryman, 2009). Neste estudo, a disponibilidade de dados quantitativos a respeito de políticas e práticas e GRH em grupo expressivo de organizações que atuam no Brasil foi fundamental para a inclusão da pesquisa quantitativa no estudo. Conforme Malhotra (2012), na sua concepção, esse tipo de pesquisa tem como objetivo “quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse”. Ela procura trabalhar com um volume representativo de casos, por meio de uma coleta estrutura de dados e análise estatística (Malhotra, 2012). A pesquisa quantitativa dá importância à precisão das informações utilizadas para a análise. Como um de seus pontos positivos, as pesquisas quantitativas podem promover uma cobertura abrangente de situações, de modo a poupar tempo e outros recursos *vis-a-vis* o montante de informações levantadas. Uma desvantagem da pesquisa quantitativa está na sua menor contribuição para a compreensão de processos ou sobre a importância que as pessoas atribuem às ações (Easterby-Smith, Mark Thorpe & Lowe, 1999).

Na parte qualitativa do estudo, também há interesse em obter informações sobre as políticas e práticas das organizações, filtradas pela opinião de seus gestores, por meio de

levantamento qualitativo. Aqui a intenção é aprofundar o conhecimento sobre as organizações pesquisadas a partir da experiência de indivíduos envolvidos em sua gestão.

As pesquisas qualitativas cabem na linha interpretativa, pois se envolvem com as crenças, percepções, sentimentos e valores dos indivíduos. O comportamento desses indivíduos tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (Alves-Mazzotti, 1999).

A pesquisa qualitativa tem como pontos positivos o seu vínculo com a base local dos fatos, a riqueza de informação e o caráter holístico desta. Normalmente, ela é indicada para descobrir e explorar novas áreas. Especialmente no interesse deste trabalho, a pesquisa qualitativa é bastante útil para complementar, explicar, iluminar ou reinterpretar dados quantitativos (Miles & Huberman, 1994). Uma desvantagem da pesquisa qualitativa é que sua coleta de dados pode levar muito tempo e a análise pode ser muito difícil pela quantidade de aspectos factuais envolvidos (Easterby-Smith, Mark Thorpe & Lowe, 1999).

Para Godoy, constam ainda como características importantes da pesquisa qualitativa o seu caráter descritivo, e o papel do pesquisador como instrumento na busca do significado que as pessoas dão às coisas (Godoy, 1995). Deste modo, ela é útil neste trabalho para a compreensão da relação entre a GRH, o mercado de trabalho e as relações de trabalho. Em meio a esses conceitos coexistem diversas variáveis que interagem entre si.

A pesquisa realizada teve finalidade descritiva. Conforme Seltiz *et al.* (1975), as pesquisas descritivas objetivam:

“... apresentar precisamente as características de uma situação ou grupo, ou indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas a respeito da natureza de tais características); verificar a frequência com que algo ocorre ou que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre com uma hipótese inicial específica)” (Seltiz et al., 1975)

Nas pesquisas descritivas, o foco está em conhecer o objeto do estudo (a comunidade, por exemplo), descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). Por meio de pesquisas descritivas, pode-se buscar a existência de associações entre as variáveis pesquisadas (Gil, 2011). Em seu aspecto quantitativo, a pesquisa realizada neste estudo foi de desenho transversal único, ou seja, houve uma “coleta de informações de uma dada amostra de elementos de uma população somente uma vez” (Malhotra, 2012).

Fiel ao seu caráter “multimétodo”, a pesquisa também se qualifica como exploratória. Conforme Malhotra (2012), o objetivo de uma pesquisa exploratória é “oferecer discernimento e compreensão” sobre um fenômeno. Ela normalmente é flexível e não estruturada em seu processo e trabalha com amostras pequenas e não representativas (Malhotra, 2012). A pesquisa exploratória “proporciona uma visão geral, de tipo aproximativo” e é realizada quando “o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis” (Gil, 2011). Para Seltiz, na pesquisa exploratória, a “... principal acentuação refere-se à descoberta de ideias e intuições” o que a liga a novas possibilidades de pesquisa (Seltiz et al., 1975). Em seu âmbito exploratório, a estudo realizado recorreu a grupos de foco da forma mais adiante explanada.

A realidade da GRH em organizações, unidade de análise deste trabalho, já é pesquisada há algum tempo no Brasil. Porém, no conjunto de estudos existentes, são bem poucos os que tratam as Relações de Trabalho. Adicionalmente, na pesquisa existente, se reconhece a demanda por novas abordagens teóricas e metodológicas para seu desenvolvimento. Por esses motivos, a pesquisa realizada desenhou-se como descritiva, mas também exploratória.

3.2 O delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa diz respeito à maneira como a teoria adotada e os fatos de interesse serão confrontados a partir dos objetivos propostos. Ao se delinear uma pesquisa, é necessário estabelecer o seu planejamento e, dentro deste, a estratégia com os respectivos planos sobre como fazê-lo (Gil, 2011). Segundo o autor, o aspecto mais importante no delineamento da pesquisa é a forma de realização da coleta de dados, sendo esta de dois tipos: a) pesquisa bibliográfica e documental; b) coleta dados junto às pessoas (em suas diversas alternativas), que denominaremos como “Coleta de Dados do Campo”.

3.2.1 A pesquisa bibliográfica e documental

De acordo com Umberto Eco, “fazer uma bibliografia significa procurar aquilo de que não se conhece ainda a existência” (Eco, 1985). Dentro deste propósito, a pesquisa bibliográfica foi realizada dentro de duas etapas, de maneira a colocar o pesquisador em contato com assuntos de seu interesse (Medeiros, 2010). Na primeira etapa, foram exploradas obras de referência, que, tratando de temas situados na zona cinzenta de duas Ciências Sociais, a Administração e a Economia, permitissem o conhecimento do percurso histórico necessário ao acompanhamento da evolução teórica da Abordagem de Custos de Transação associada às teorias que resultaram na Gestão de Recursos Humanos como campo de conhecimento científico. O levantamento consolidado nessa etapa está sintetizado na **Ilustração 1** e no **Quadro 7**.

A segunda etapa do levantamento bibliográfico se deu em aprofundamento à primeira, em busca da produção acadêmica que conjugasse GERH, CT e RI em artigos em periódicos internacionais e nacionais, provavelmente na fronteira do campo (Spencer, 2013)(B. E. Kaufman, 2010a). Tal situação não surpreende, posto que a pesquisa em Administração, em suas diversas temáticas e interfaces, ainda pode ser colocada como em desenvolvimento em termos de agenda e foco (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Dentro dessa perspectiva, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, ou seja, um levantamento de fonte secundária segundo critérios organizados e restritos aos interesses e objetivos da própria pesquisa. Dada a expectativa de baixo retorno em número de obras de interesse ao estudo, afastou-se de início a realização de uma pesquisa bibliométrica, ou seja, um levantamento para “estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada” (Macias-Chapula, 1998).

Essa mesma expectativa levou à adoção de critérios de uma revisão sistemática para a pesquisa como forma de garantir sua acuidade. A revisão sistemática é uma “... metodologia específica que localiza estudos, seleciona e avalia contribuições, analisa e sintetiza dados, e relata as evidências encontradas de um modo que permita ter conclusões claras para se chegar sobre o que é e não é conhecido no campo” (Denyer & Tranfield, 2009). Denyer e Tranfield sugerem como princípios para uma revisão sistemática em Administração: transparência (na forma como a pesquisa foi feita), “inclusividade” (em termos de abrangência da pesquisa), caráter explanatório (seus resultados devem ajudar a explicar o fenômeno) e heurística (forma de aprender com a pesquisa feita). Optou-se por se seguir, o tanto quanto possível, a metodologia empregada por Crossan & Apaydin (2010), que foi tomado como atenta a esses princípios.

Na etapa de planejamento da pesquisa bibliográfica, foram estabelecidos como seus objetivos localizar e identificar artigos em que estivessem presentes ao mesmo tempo temas ligados a GRH, CT e RI. A intenção foi recolher aspectos conceituais, operacionais e teóricos dos artigos eventualmente encontrados. A opção foi a busca em periódicos com avaliação feita por pareceristas anônimos, para se ter garantia de validação da qualidade do conhecimento contido nos artigos publicados.

Nos dois próximos tópicos são apresentados os resultados da pesquisa feita em periódicos internacionais e nacionais.

3.2.1.1 Os periódicos internacionais

No âmbito internacional a busca foi feita de maneira indistinta em periódicos disponíveis no ISI Web of Knowledge Social Sciences Citation Index (SSCI) database¹¹. Na execução da pesquisa, foram definidos como campos conceituais os termos “Gestão de Recursos Humanos”, “Custos de Transação”, “Relações de Emprego”, “Relações de Trabalho”, e outros constantes no **Quadro 8** para garantir abrangência na pesquisa, foram também buscadas palavras-chave de enunciado ou significado próximo às palavras-chave iniciais, conforme constam também no quadro. Os idiomas escolhidos para a pesquisa foram o inglês e o português. A busca foi realizada nos títulos, palavras-chave e/ou abstract/resumo dos artigos.

Quadro 8 – Termos pesquisados

Possíveis termos	Siglas
“Human Resource”	HR
“Human Resource Management”	HRM
“Strategic Human Resource Management”	SHRM
“Personnel Management”	PM
“Transaction Cost” or “Transaction Costs” or “Transactions Cost” or “Transactions Costs”	TC
“Cost of Transactions” or “Costs of Transactions”	CT
“Employment Relations”	ER
“Labor Relations” or “Labour Relations”	LR
“Industrial Relations”	IR

Para garantir representatividade e validação no material encontrado, a busca foi restringida aos *highly cited papers*. Estes artigos são aqueles incluídos no grupo dos 1% mais citados dentro de seu campo de conhecimento, ou seja, aqueles de maior reconhecimento na comunidade científica. Dentro do critério de inclusividade, também foram pesquisados *recent papers*, ou seja, artigos publicados mais recentemente, para os quais ainda não transcorreu tempo suficiente para acumularem citações, mas que têm potencial para isso com o tempo.

¹¹ *Web of Science* é uma plataforma aberta de pesquisa abrangente, reconhecida pela diversidade de periódicos científicos, patentes, websites e anais de eventos que podem ser acessados por suas ferramentas de pesquisa (fonte: <http://clarivate.com/scientific-and-academic-research/research-discovery/web-of-science/>).

Os quadros a seguir descrevem detalhadamente os elementos e passos da busca realizada.

Quadro 9 – Passos da busca: detalhamento

Passos	Item	Descrição
1 – Buscar por combinações de termos	Bases (Search):	Web of Science Core Collection
	Campo (Basic Search):	Topic
	Período (Timespan):	All years
2 – Filtrar apenas categorias relacionadas	Categorias relacionadas (Web of Science Categories):	Management
		Business
		Economics
		Industrial Relations Labor
		Psychology Applied
3 – Filtrar apenas artigos (excluídos trabalhos de congressos, livros, resenhas de livros etc.)	Tipo de documento:	Article
		Review
4 – Organizar de acordo com número de citações	Sort by:	Times cited (highest to lowest)

Em seus quatro passos, a busca envolveu um total de 1.239 artigos no primeiro passo, 1.213 no segundo passo e 1.093 no terceiro passo. Entre as combinações de termos utilizadas, foi encontrado apenas um total de 8 artigos nas combinações “HR-TC-IR”, “HRM-TC-IR” e “SHRM-TC-IR”. Entre esses artigos, quatro foram descartados por terem aparecido em repetições e um deles pelo fato de ter sido publicado em alemão. Restaram, então, os três artigos descritos no **Quadro 10** a seguir, que contém os principais resultados da busca¹².

¹² O quadro completo encontra-se nos Apêndices.

Quadro 10 – Pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais: números da busca

Buscas por combinações de termos			Resultados		
Topic	AND Topic	AND Topic	Passo 1	Passo 2	Passo 3
			Nº de artigos	Nº de artigos	Nº de artigos
HR - “Human Resource”	TC	IR	4	4	4
HRM - “Human Resource Management”	TC	IR	3	3	3
SHRM - “Strategic Human Resource Management”	TC	IR	1	1	1

Quadro 11 – Pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais: artigos encontrados

Artigos encontrados	Autores/ periódico/ano	Características	Combinação
<i>Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm</i>	(Kamoche, 1996) Journal of Management Studies	Artigo teórico discutindo SHRM pela visão “firma como <i>resource-capability</i> ”.	RH-TC-IR
<i>Social partnership strategies in two health service trusts</i>	(Mason, Heaton, & Morgan, 2004) Personnel Review	Estudo de caso (duas organizações) a respeito das estratégias utilizadas por gestores de sindicatos no estabelecimento de parceria social	RH-TC-IR
<i>An innovative approach to employee participation in a Norwegian retail chain</i>	(Brøgger, 2010) Economic and Industrial Democracy	Relato a respeito da experiência de participação de empregados e empregadores em um processo de diálogo social no âmbito do varejo	RH-TC-IR

Os três artigos encontrados não compõem um conjunto homogêneo de trabalhos, sendo inclusive bastante espaçados no tempo (entre 1996 e 2010). O primeiro deles é um artigo teórico, em que o autor propõe uma aproximação entre a abordagem de SRHM segundo a visão da “firma baseada em capacidades” (*resource-capabilities view*) e duas outras abordagens: Custos de Transação e Relações Industriais, e também trata das relações políticas na organização. O segundo artigo apresenta um estudo de caso duplo no setor de serviços de saúde a respeito das estratégias desenvolvidas por gestores e sindicatos no desenvolvimento de parcerias sociais nos locais de trabalho. O interesse dos autores é compreender como os trabalhadores interagem com os gestores. O artigo utiliza a teoria de CT e a teoria da firma baseada em recursos para compreender essas

interações. O terceiro artigo trata do relato de um projeto sobre participação dos trabalhadores no varejo norueguês. O artigo se serve da perspectiva do diálogo social (da Organização Internacional do Trabalho, OIT) e da GRH, abordando os custos de transação e efeitos adversos nas condições de trabalho e clima organizacional em organizações nas quais não há participação dos trabalhadores.

De qualquer maneira, em que pese a origem de CT ser a teoria econômica, percebe-se ser possível a apropriação de seus instrumentos conceituais pela administração em pesquisas empíricas em dois dos artigos. Do ponto de vista metodológico, pela exiguidade do número de trabalhos, não é possível estabelecer qualquer generalização em termos de aplicação a partir deles. De qualquer forma, em ambos os casos, mostram-se possibilidades de recurso à teoria de CT para o desenvolvimento de esquemas analíticos.

3.2.1.2 Os periódicos nacionais

A busca pelos artigos em periódicos nacionais foi traçada de modo a ser similar no que fosse possível aos princípios anteriormente estabelecidos no âmbito dos periódicos internacionais. Entretanto, algumas adaptações foram necessárias no processo da busca.

Para garantir a qualidade científica dos artigos eventualmente encontrados, em vez de visar os artigos mais citados, o levantamento bibliográfico da produção nacional a respeito da temática abordada no trabalho teve como alvo artigos publicados em periódicos nacionais avaliados no Sistema Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). O Qualis classifica os artigos publicados em periódicos científicos de modo a permitir a avaliação da produção científica dos programas de pós-graduação. Sua escala prevê a classificação de periódicos de nível mais baixo como C, B4 até B1, A2 e chegando ao nível A1, o mais elevado em termos de qualidade acadêmica. No caso dos periódicos nacionais, os de classificação mais elevada restringem-se ao nível A2. Tendo sido consideradas as possibilidades de artigos em nível A2, decidiu-se incluir também os periódicos

encontrados no nível imediatamente abaixo, B1. Em ambos os níveis, a pesquisa foi realizada para o período de 1990 a 2016.

O levantamento bibliográfico da produção nacional a respeito da temática abordada no trabalho não pode ser feito com base em uma única base de dados como na busca internacional, pois ainda não há, no País, uma base em condições de garantir abrangência temporal na produção. Por isso, o levantamento foi realizado por três caminhos complementares entre si de modo a torná-lo o mais exaustivo possível nos critérios propostos.

O primeiro caminho foi o portal Scientific Periodicals Electronic Library – SPELL (<http://www.spell.org.br/>), mantido pela Associação Nacional de Pós-Graduação em Ensino em Administração (ANPAD). No portal, é possível encontrar a produção científica nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo publicadas a partir de 2008. Nele estão disponíveis para consulta artigos de dezenas de periódicos nacionais. O portal oferece boas condições de busca tanto pela extensão de sua base quanto pela facilidade oferecida pelas combinações de palavras-chave.

O segundo caminho foi o portal de Periódicos CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>), que é o principal no gênero no âmbito científico brasileiro. Trata-se de uma biblioteca virtual mantida pela Fundação CAPES, órgão vinculado ao Ministério da Educação. No portal se encontra um amplo acervo de periódicos nacionais e internacionais à disposição para consulta por parte dos pesquisadores. Nele foram pesquisados os periódicos A2 e B1 não disponíveis no portal SPELL.

Por fim, no terceiro caminho, dadas as eventuais restrições de disponibilidade temporal de periódicos nas duas bases pesquisadas, ainda foram visitados individualmente os sites de 59 periódicos com classificação Qualis A2 e B1. No caso específico dessas revistas, a busca foi feita com uma palavra-chave isolada (conforme o quadro a seguir), de maneira a encontra-la no título e/ou no resumo do artigo.

Na execução da pesquisa entre os periódicos nacionais, também foram definidos como campos conceituais os seguintes termos “Gestão de Recursos Humanos” (primeiro termo), “Relações de Emprego” ou “Relações de Trabalho” (segundo termo), “Custos de Transação” (terceiro termo), constantes no quadro a seguir. Para garantir abrangência na pesquisa, foram também buscados termos de enunciado ou significado próximo aos iniciais, conforme constam também no quadro a seguir.

Quadro 12 – Termos pesquisados

Possíveis termos	Siglas
“Gestão de Recursos Humanos” ou “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” ou “Gestão de Pessoas”	GRH, GERH, GP
“Relações de Emprego” ou “Relações de Trabalho” ou “Relações Trabalhistas” ou “Relações Industriais”	RE, RT, RTb, RI
“Custos de Transação”	CT

Em cada um dos três caminhos, as buscas foram feitas em quatro passos conforme o quadro a seguir.

Quadro 13 – Passos da busca: detalhamento

Passos	Item
1 – Pesquisa com a primeira palavra-chave	“Gestão de Recursos Humanos”
2 – Depuração dos artigos encontrados por meio da pesquisa combinada com a segunda e terceira palavras-chave	“Relações de Emprego” “Custos de Transação”
3 – Observação do título e/ou resumo do artigo encontrado	Verificação da presença de análises nas quais os termos da pesquisa estivessem presentes
4 – Leitura e análise do artigo	Verificação da presença de análises nas quais os termos da pesquisa estivessem presentes

A busca efetuada envolveu um total de 903 artigos. Desse total, mesmo tendo sido averiguados resumos e eventualmente analisados os conteúdos dos textos, nenhum artigo foi localizado contendo a combinação “GRH-RT-CT”. Isso significa que, entre os artigos encontrados, em nenhum havia a associação da temática de GRH e/ou Relações de Trabalho com a temática de Custos de Transação.

De qualquer forma, seis artigos foram observados mais detidamente com algum interesse para os temas abordados neste trabalho, por sinalizarem alguma conexão entre os temas Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho. O quadro a seguir mostra que os artigos foram encontrados nos portais SPELL e CAPES¹³.

Quadro 14 – Resultados de buscas em periódicos nacionais Qualis A2 por meio do portal SPELL

Portal/ Nível Qualis	Buscas por combinações de termos			Etapas		
	Tópico	AND Tópico	AND Tópico	Passo 1	Passo 2	Passo 3
				Nº de artigos	Nº de artigos	Nº de artigos
SPELL/Qualis A2	GRH	-	RT	0	21	1
	GP	-		54	48	1
		-	RE	0	2	1
		-	RT	8	18	1
SPELL/Qualis B1	GRH	-	RE	0	1	1
CAPES/Qualis B1	GP	-	RT	2	2	1

Os artigos que constam do quadro a seguir contêm algumas informações interessantes. A primeira delas é que há apenas um estudo de caso em que os autores pretenderam estabelecer relações entre as políticas e práticas de RH e as relações de trabalho. O texto tem como principais referências bibliográficas trabalhos de Fischer (R. M. Fischer, 1987) e Fleury e Fischer (Fleury & Fischer, 1992), entre as pioneiras a tomar as relações de trabalho como tema de RH no Brasil. Quanto aos outros estudos, de forma não excludente, quatro deles preocupam-se em trazer aspectos ou opiniões de outros atores envolvidos com a gestão de RH. Em dois artigos, o foco é a gestão por competências. Dois deles tratam de maneira qualitativa (com entrevistas e grupos focais) aspectos da gestão de pessoas como a gestão por competências e em um terceiro, o foco foi sobre a responsabilidade social na ação de GRH. Um outro estudo, desta vez, quantitativo (por meio de *survey*), buscou a percepção de gestores quanto à relação entre a terceirização e a gestão de pessoas. Por fim, entre estes quatro artigos, houve ainda um interessado em buscar alternativas teóricas para a discussão conjunta de GRH e relações de trabalho por meio de identificação dos níveis micro e macro estudados na organização.

¹³ O conjunto completo de artigos por termo, nível Qualis e portal/site pesquisado encontra-se nos Apêndices.

Quadro 15 – Artigos encontrados: descrição

Caminho/título do artigo/autores	Descrição
SPELL A2 Políticas de Gestão de Recursos Humanos no Contexto das Relações de Trabalho Revista de Administração da UFLA (Zordan, Oliveira, Brito, & Lima, 1999)	Estudo de caso sobre as práticas de RH de uma empresa agroindustrial. Base teórica: Fischer (1985) e Fleury (1989)
SPELL A2 Gestão Dos Múltiplos Vínculos Contratuais Nas Grandes Empresas Brasileiras (Fernandes & Carvalho Neto, 2005)	<i>Survey</i> com gestores de RH sobre comparação das formas e práticas de gestão para trabalhadores principais e terceirizados. Base teórica: primeiros autores sobre Gestão Estratégica de RH
SPELL A2 Gestão de Competências nas Relações de Trabalho: o que Pensam os Sindicalistas? (Cruz et al., 2012)	Pesquisa qualitativa com sindicalistas a respeito de sua percepção sobre a gestão por competências nas organizações. Base teórica: Gestão por Competências e Relações de Trabalho.
CAPES B1 Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas (Carvalho Neto, 2012)	Ensaio teórico sobre possibilidades de interação entre a Gestão de Pessoas (contexto condicionante) e Relações de Trabalho (contexto determinante)
SPELL B1 Complexidades da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil: Terceirização e Gestão Participativa (Patrus et al., 2012)	Pesquisa qualitativa para discutir se a gestão participativa na empresa enfraquece as relações dos empregados com os Sindicatos, e se a responsabilidade social nas políticas de RH com terceirizados gera risco de passivo trabalhista no Brasil

A pesquisa bibliográfica realizada nesta segunda etapa confirmou a expectativa inicial de que pouca produção seria encontrada. A exiguidade de artigos encontrados foi limitadora da possibilidade de recomendação de um tipo específico ou mais apropriado de escolha metodológica para este estudo. Tendo isso em vista, assumiu-se com orientação geral a adoção de uma metodologia que fosse multiparadigmática e, por conta disso, também multimétodos.

Nos próximos itens será apresentada, de forma detalhada, a maneira como foram coletados os dados na pesquisa de campo.

3.2.1.3 Levantamento documental sobre mercado de trabalho e negociações coletivas no Brasil

Para a adequada contextualização das análises realizadas a partir da coleta de dados em campo, foram também pesquisados dados e publicações disponíveis a respeito do comportamento recente do mercado de trabalho brasileiro, bem como de suas relações de trabalho. Desta forma, foram acessadas divulgações de pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para obtenção de dados sobre o mercado de trabalho da Pesquisa Mensal de Emprego (PME) e da Pesquisa do Brasil por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Também foram acessadas as bases de dados do sistema RAIS/CAGED (Relação Anual de Informações Sociais/Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) do Ministério do Trabalho e Emprego. Por fim, também foram utilizadas como fontes a base de dados e divulgações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), principalmente para os dados relativos a greves e negociações coletivas. Os dados e informações são produzidos por instituições de reconhecida capacidade técnica. Tendo escopo nacional, tais dados são públicos e disponíveis.

3.2.2 Coleta de dados do campo

A pesquisa de campo envolveu dois diferentes momentos. Em um deles, foram utilizadas informações disponíveis em uma base de dados composta pelas respostas de uma grande amostra de empresas participantes da pesquisa CRANET, a respeito de políticas e práticas de GRH em organizações atuantes no País. No outro momento, foram colhidas informações por meio da realização de quatro grupos focais compostos por gestores de GRH de quatro regiões metropolitanas no Brasil. Os dois momentos são detalhados a seguir.

3.2.2.1 Os dados da pesquisa quantitativa

A pesquisa CRANET foi desenvolvida no âmbito de uma rede internacional de escolas de negócios ao redor de mundo. A rede surgiu a partir da Universidade de Cranfield (Inglaterra) em fins dos anos 1980 e gradativamente incorporou países, principalmente na Europa e, ao longo do tempo, de outras regiões do globo. O principal objetivo da pesquisa é “investigar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações por meio de um instrumento de pesquisa único” nos diversos países (CRANET, 2015). A origem e desenvolvimento da pesquisa estiveram ligadas às perspectivas de integração econômica na Comunidade Econômica Europeia e, posteriormente, na formação da própria União Europeia. Países do leste europeu, Ásia e América do Norte se incorporaram ao contingente de pesquisadores que realizou levantamento com regularidade pretendida a cada quatro anos. Além do interesse acadêmico, a rede também tem por intento alcançar e oferecer informações aos profissionais de GRH nos diversos países. A intenção da Rede é proporcionar:

- “Contribuição teórica: provê uma plataforma para explicar diferentes aproximações teóricas para a compreensão da Gestão de Recursos Humanos em diferentes territórios;
- Contribuição empírica: trata da contextualização e da importância do avanço de pesquisas em diferentes contextos socioculturais;
- Contribuição pedagógica: impacto no modelo de ensino e no desenho do currículo acadêmico, com a geração de conhecimento que tem sido amplamente incorporado no repertório de Recursos Humanos internacionalmente;
- Contribuição à prática de GRH: provê informações e conhecimento para apoiar as decisões dos gerentes, construindo uma relação produtiva do campo profissional com a academia, elemento fundamental na pesquisa em ciências aplicadas” (A. L. Fischer & Amorim, 2015).

A coleta de dados mais recente (2014-2016) contou com a participação de 35 países (Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, China, Croácia, Chipre, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Indonésia, Israel, Itália, Letônia, Lituânia, Holanda, Filipinas, Romênia, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido, Estados Unidos, Turquia, Noruega), com informações de quase 7 mil organizações do setor privado, público, capital misto e sem fins lucrativos. Em cada país, os pesquisadores representantes locais da rede são responsáveis pela coleta. As respostas são fornecidas pelas organizações sempre a respeito de práticas, em vez de opiniões. A cada edição da pesquisa, há uma revisão do questionário, mas sempre com o cuidado para que não ocorra

comprometimento da comparabilidade longitudinal dos dados (Brookes, Wood, Brewster, & Croucher, 2014).

Os coordenadores da rede na Universidade de Cranfield compilam todos os dados coletados em todos os países em um arquivo único que é distribuído aos pesquisadores integrantes da rede de pesquisa. A validade dos resultados é garantida por meio da realização de painéis entre os pesquisadores e os profissionais de RH nos respectivos países. A rede realiza duas reuniões por ano com os pesquisadores de todos os países integrantes para discutir os resultados e a metodologia da pesquisa.

O questionário foi aplicado pela primeira vez em 1989, tendo por referência a literatura sobre práticas de GRH e as discussões com os pesquisadores de cada país. A condução da coleta de dados acontece sob as mesmas regras básicas em todos os países (Wood et al., 2014). Os pesquisadores recebem o questionário a ser aplicado em inglês, em seguida ele é traduzido para o seu idioma. A seguir, o questionário é novamente traduzido do idioma do país para o inglês. As traduções são feitas por pessoas distintas e, caso surjam divergências, há um alinhamento conceitual a partir do diálogo com os coordenadores da rede (CRANET, 2011).

O questionário conta com sete seções, a seguir elencadas:

1. Recursos humanos na organização: foco em informações básicas sobre a função do RH na organização, bem como dados da própria organização.
2. Práticas de recrutamento e seleção (R&S): refere-se a atividades de recrutamento e métodos de seleção da organização. Adicionalmente, a seção aborda ainda questões sobre programas de ação organizacional e arranjos de trabalho.
3. Desenvolvimento profissional (avaliação, treinamento e carreira): foco em dados sobre necessidades de treinamento, desenho, implantação e avaliação de treinamentos, bem como sobre métodos de desenvolvimento de carreira.
4. Compensação e benefícios: contém questões sobre níveis de pagamento básico, bônus e requisitos estatutários.
5. Relação e comunicação com os empregados: pesquisa a influência de sindicatos, associações de empregados e os métodos usados na comunicação dentro da organização.

6. Aspectos organizacionais: este tópico trata de detalhes organizacionais, tais como setor, desempenho e mercado geográfico.
7. Detalhes dos respondentes: apresenta características dos responsáveis pelo preenchimento da pesquisa” (A. L. Fischer & Amorim, 2015).

Estas seções contêm 68 questões que, com seus eventuais desdobramentos internos, compõem uma planilha com cerca de 370 colunas de informações detalhadas sobre cada organização respondente (ver questionário completo em Fischer, 2015a). As perguntas de interesse a este estudo foram destacadas do questionário e encontram-se listadas nos quadros a seguir, conforme o construto¹⁴ associado ao seu enunciado, o próprio enunciado, número e código (na planilha de respostas) das questões e medida e/ou tipo de escala (associado à questão). Na primeira coluna de cada quadro, encontra-se também o conceito associado à cada enunciado.

Quadro 16 – Questões de perfil da organização

Conceitos	Enunciado	Questão	Código	Medida/Escala
Característica	Aproximadamente, quantas pessoas são empregadas (estão na folha de pagamento) por sua organização?	I-Q1	s1v1	Nº absoluto
Característica	Setor privado	VI-Q2a.1	s6v2a	Respostas “Sim”
Característica	Ramo de atuação	VI	Coluna “C” “nosso”	1 – Agricultura e Extrativismo 3 – Indústria 4 – Comércio 5 – Serviços 6 – Administração pública

¹⁴ Entende-se “construto” como algo com “significado construído intencionalmente a partir de um determinado marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares observáveis e mensuráveis” (Martins, 2005).

Quadro 17 – Construto “presença sindical nas organizações”

Conceitos	Enunciado	Questão	Código	Escala
Custos de transação	Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização?	V-Q2	s5v2	0 = nenhuma 1, 2,3... 4 = grande extensão
Contexto da relação com o sindicato	Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?	V-Q3	s5v3	0 = Não 1 = Sim
Contexto da relação com o sindicato	Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? (Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais	V-I	s5v1	1 = 0% 2 = 1 a 10% 3 = 11 a 25% 4 = 26 a 50% 5 = 51 a 75% 6 = 76% a 100%
Transação	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Nacional /todo o setor (negociação coletiva) para: Gerentes Profissionais Administrativos e/ou Operacionais	IV-Q1A	s4v1am s4v1ap s4v1ac	0 = Não 1 = Sim
Transação	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Negociação coletiva regional Gerentes Profissionais Administrativos e/ou Operacionais	IV-Q1B	s4v1bm s4v1bp s4v1bc	0 = Não 1 = Sim

Quadro 100 – Construto “governança em GERH”

Conceitos	Enunciado	Questão	Código	Escala
Estrutura	A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?	I-Q4	s1v4	0 = Não 1 = Sim
Políticas e práticas	Sua organização tem registrada por escrito a(s): Estratégia de RH?	I-6C	s1v6c	0 = Não 1 = Sim
Políticas e práticas	(idem) Estratégia de recrutamento do RH?	I-6D	s1v6d	0 = Não 1 = Sim
Políticas e práticas	(idem): Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH	I-6E	s1v6e	0 = Não 1 = Sim
Políticas e práticas	(idem): a(s) Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa	I-6F	s1v6f	0 = Não 1 = Sim
Políticas e práticas	(idem): a(s) Diretrizes de Diversidade	I-6G	s1v6g	0 = Não 1 = Sim
Políticas e práticas	Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, informe em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido.	I-7	S1v7	0 = não consulta 1 = não implementado 2 = consulta posterior 3 = desde o início
Políticas e práticas	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Pagamentos e benefícios: Gerente de Linha; Gerente de linha em consulta ao Departamento de RH; Departamento de RH em consulta ao Gerente de linha; Departamento de RH	I-Q8A	s1v8a	1 = Gerente de linha 2 = Gerente de linha + RH 3 = RH + Gerente de linha 4 = RH
Políticas e práticas	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Recrutamento e seleção: Gerente de Linha; Gerente de linha em consulta ao Departamento de RH Departamento de RH em consulta ao Gerente de linha; Departamento de RH	I-Q8B	s1v8b	Idem
Políticas e práticas	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Treinamento e desenvolvimento: Gerente de linha; Gerente de linha em consulta ao Departamento de RH; Departamento de RH em consulta ao gerente de linha; Departamento de RH	I-Q8C	s1v8c	Idem
Políticas e práticas	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Relações de Trabalho: Gerente de linha; Gerente de linha em consulta ao Departamento de RH; Departamento de RH consulta gerente linha; Departamento de RH	I-Q8D	s1v8d	Idem
Políticas e práticas	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Expansão/redução da força de trabalho Gerente de linha; Gerente de linha em consulta ao Departamento de RH Departamento de RH em consulta ao gerente de linha; Departamento de RH	I-Q8E	s1v8e	Idem

(continuação)

Políticas e práticas	Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?	I-Q11	s1v11	0 – De modo algum 1, 2,3 4 – Em grande extensão
Políticas e práticas	Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores?	V-Q4	s5v4	0 = Não 1 = Sim

A orientação geral da rede de pesquisa é que as amostras de organizações pesquisadas sejam representativas em relação à população. A rede indica como possibilidade de constituição de um cadastro para as organizações participantes a busca de bibliotecas públicas, agências governamentais que fazem registros públicos e associações de profissionais de RH. O critério em termos de porte para participação das organizações na pesquisa é de que elas tenham 200 ou mais funcionários. Países de menor porte regional podem ser atendidos por um critério mais flexível que permita a participação de organizações com menos de 200 funcionários.

A coleta de dados vem sendo feita, na quase totalidade dos casos, pela via eletrônica com disponibilização do questionário em site específico na internet. À organização recomenda-se que o respondente seja seu principal responsável pela Gestão de Recursos Humanos e, quando não for possível, pela pessoa imediatamente mais próxima na hierarquia. A base de dados resultante é propriedade dos pesquisadores de cada país, e pode ser utilizada por parceiros com a permissão desses proprietários (A. L. Fischer & Amorim, 2015).

A pesquisa CRANET foi aplicada no Brasil pela primeira vez em 2014 (entre maio e setembro deste ano). Os critérios estabelecidos pela rede para composição da amostra foram perseguidos pela equipe de pesquisa inicialmente a partir de cadastro fornecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Dado o baixo retorno obtido, o cadastro foi complementado a partir de outros cadastros, mas sempre respeitando o critério de aleatoriedade desejado pela rede. Desta forma, foram obtidos questionários válidos de 354 organizações privadas, de capital misto, públicas e sem fins lucrativos¹⁵.

Desse montante, tomou-se como de interesse para este estudo os dados relativos à GRH das organizações privadas. A restrição às organizações privadas justifica-se porque, diante da necessidade de estudo das relações de emprego e de trabalho *vis-a-vis* a GRH, as organizações de natureza pública, de capital misto ou mesmo sem fins lucrativos ofereceriam características institucionais mais complexas que, para sua

¹⁵ A evolução do campo e a constituição do cadastro final de correspondentes podem ser observadas de maneira mais detalhada em Fischer e Amorim (2015).

compreensão, exigiriam aportes teóricos mais específicos e para além dos limites pretendidos neste trabalho.

A amostra de organizações do setor privado foi então composta por 272 organizações, ou seja, em uma proporção de 76,8% do total de organizações da pesquisa CRANET. Nos quadros a seguir, encontram-se as características da amostra relativa às organizações privadas.

No **Quadro 19**, constam informações a respeito do perfil pessoal dos respondentes nas organizações. Nele se nota que a quase totalidade dos respondentes possui nível superior e atua na organização em média há aproximadamente 8,5 anos. Além disso, pouco mais de 60% deles ocupam a principal posição de RH na organização. Tais dados indicam que os respondentes possuem qualificação compatível com o nível de exigência da pesquisa. Um dado adicional é a predominância de homens como respondentes da pesquisa.

Quadro 19 – Perfil dos respondentes: setor privado

Características do respondente		Nº	%
Gestor mais sênior no RH da organização		165	61
Ensino Superior		268	99
Sexo (n = 272)	Masculino	166	61
	Feminino	106	39
Tempo de organização		8,47 anos	-

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

Percebem-se participações relativamente semelhantes de organizações com origem na indústria e no setor de serviços, com 32% e 29% respectivamente do total das organizações. O segundo maior grupo pesquisado foi de organizações especificados genericamente como “outras indústrias ou serviços” (25%), seguido de comércio e agricultura e extrativismo, com 11% e 3%, respectivamente. Tais números revelam um certo equilíbrio de representação entre os principais setores econômicos.

Quadro 20 – Perfil das organizações

Setor	Nº	%
Indústria	88	32
Serviços	78	29
Comércio	30	11
Agricultura/extrativismo	9	3
Outras indústrias ou serviços	67	25
Nacional	200	74
Multinacional	72	26
Total	272	100

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

No que tange à sua inserção nos mercados, o maior grupo de organizações declarou estar voltado principalmente ao mercado nacional (46%). O mercado interno ainda foi apontado como foco por 19% das organizações, que disseram voltar-se prioritariamente ao mercado regional. No âmbito internacional, quase um quarto das organizações apontaram dedicar-se prioritariamente ao mercado mundial e 4% delas estão voltadas ao mercado continental. A menor proporção foi encontrada entre as organizações voltadas ao mercado local. Com tal perfil, é de se supor que a grande maioria das organizações atue em mercados onde há grande competição.

Quadro 21 – Mercado principal para os produtos da organização

Setor	Nº	%
Mundial	65	24
Continental	11	4
Nacional	125	46
Regional	52	19
Local	19	7
Total	272	100

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

No momento da pesquisa, mais de dois terços das organizações participantes informaram que dispunham de um mercado em crescimento. Apenas 19% apontaram enfrentar mercados em retração e 11% não apontaram mudanças evidentes em seus negócios.

Quadro 22 – Situação do mercado organização em que serve (no momento da pesquisa)

Setor	Nº	%
Diminuindo em grande extensão	2	1
Diminuindo	37	18
Sem mudanças	23	11
Crescendo	99	48
Crescendo em grande extensão	7	21
Total	205	100

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

A amostra de organizações participantes da pesquisa conta com uma razoável variação de portes em termos de número de funcionários. Desta maneira, a menor organização atendeu ao critério mínimo de 200 funcionários, mas também houve a participação de empregadores em larga escala, na casa dos milhares de funcionários.

Quadro 23 – Número de funcionários

Medida	Valor
Mínimo	200
Máximo	100.489
Média	4.038,4
Desvio-Padrão	11.933,82

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

A observação da distribuição das organizações por faixas em termos de números de funcionários também revelou uma certa proximidade entre as proporções dos três grupos de organizações acima de 500 empregados. O maior, com um terço das organizações, foi o do grupo de menores empresas da amostra. Os dados mostram, portanto, que as áreas de RH retratadas na pesquisa se ocupam majoritariamente de grandes contingentes de empregados.

Quadro 24 – Número de funcionários por faixa

Faixas	Nº	%
200 a 500	90	33
501 a 1.000	63	23
1.001 a 2.500	64	24
Mais de 2.500	55	20
Total	272	100

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

Quanto ao perfil ocupacional das organizações pesquisadas, observou-se a predominância de funcionários operacionais (64,2%) secundados pelos profissionais (não gerentes), havendo em menor proporção um grupo de gerentes (10,1%). Tais números, de certa forma, refletem uma esperada pirâmide na distribuição funcional dentro das organizações.

Quadro 25 – Proporção de gerentes, profissionais não gerentes e operacionais

Funcionários	Nº	%
Gerentes	27	10,1
Profissionais (não gerentes)	70	25,7
Operacionais	174	64,2
Total	271	100

Fonte: Relatório CRANET no Brasil - 2014

3.2.2.2 Técnica de análise de dados empregada

Os dados da pesquisa CRANET Brasil foram estudados a partir de uma das técnicas de análise multivariada. A análise multivariada contém um conjunto bastante diverso de conceitos estatísticos e matemáticos. Ela é normalmente orientada por dois princípios, a proximidade geométrica dos dados e a redução de dimensionalidade. Ela é uma abordagem analítica capaz de lidar com muitas variáveis simultaneamente. Entre outras, as principais técnicas são análise de agrupamento, análise fatorial e análise de correspondência (Pereira, 1999).

Neste estudo, o interesse recaiu sobre a análise de agrupamento (ou de *cluster*) que, como as demais, pertence a um grupo de técnicas multivariadas que objetivam reunir objetos de acordo com suas características (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). A análise de agrupamento procura então formar grupos com objetos relativamente homogêneos entre si a partir de um conjunto de variáveis indicado (Malhotra, 2012). Ao reunir os objetos em grupos homogêneos, a análise de agrupamentos também procura separar aqueles com características diferentes. Se a classificação obtida a partir da técnica tiver sucesso, objetos estarão próximos dentro de um agrupamento, e os agrupamentos obtidos estarão distantes entre si (Hair et al., 2009).

A análise de agrupamento estuda todo um conjunto de relações interdependentes (assim como a análise fatorial), mas não distingue variáveis dependentes e independentes. Ela examina as relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis, mas atua de maneira inversa à análise fatorial por diminuir o número de objetos (em vez de reduzir o número de variáveis), concentrando-os em um número menor de agrupamentos (Malhotra, 2012).

A análise de agrupamento define o caráter dos objetos e é a única técnica multivariada que não estima a variável estatística, mas, em vez disso, usa a variável estatística conforme determinada pelo pesquisador. Desta maneira, a definição da variável estatística é um passo crítico na análise (Hair et al., 2009). A análise de agrupamento pode, por meio da redução dos dados, auxiliar no desenvolvimento conceitual de uma abordagem que leve à geração de hipóteses ligadas à natureza dos dados ou mesmo examinar hipóteses previamente estabelecidas (Hair et al., 2009).

Tanto a definição da variável estatística quanto a discussão ou o estabelecimento de hipóteses dependem do apoio conceitual. Os autores recomendam que a análise de agrupamento seja aplicada de modo a confirmar ou não a existência de grupos já delimitados pela abordagem conceitual. Derivada desta recomendação, a solução de agrupamentos não é generalizável, pois é totalmente dependente das variáveis usadas como base para medida de similaridade/distinção. Por conta desta dependência, é preciso recorrer à teoria e atentar para que variáveis ilegítimas não sejam incluídas no

processamento. Da mesma forma, é importante evitar que, na escolha das variáveis, seja eliminada alguma relevante (Hair et al., 2009).

Entre as técnicas de análise de agrupamento, a que se aplicou aos dados da pesquisa CRANET neste estudo foi a “análise de agrupamento de dois passos” (AADP). A AADP define automaticamente o número ótimo de agrupamentos ao comparar os valores de critérios de escolha de modelo entre diferentes soluções de agrupamentos. O processamento dessas informações foi realizado por meio do programa SPSS (versão 23). Uma qualidade atribuída à AADP é que, em seu processamento, é permitido que sejam utilizadas bases de dados com variáveis categóricas e quantitativas, “... além de fornecer uma informação sobre o número de agrupamentos, caso este não seja fornecido no início da execução do algoritmo” (Leão, 2007). A possibilidade de processar variáveis contínuas e categóricas atende uma das características da base de dados utilizada na Pesquisa CRANET Brasil 2014, já que ali se encontram variáveis contínuas e também categóricas (conforme se verifica nos **Quadros 16, 17 e 18**).

Do ponto de vista estatístico, a AADP usa a distância euclidiana e também a medida do logaritmo de probabilidade que coloca uma distribuição de probabilidade nas variáveis. A validade da técnica pode ser consultada a partir de dois critérios de agrupamento: o critério de informação Bayesiano e Schwartz (Schwartz’s Bayesian Information Criterion – BIC) ou o critério de informação Akaike (Akaike Information Criterion) (Malhotra, 2012).

No capítulo quarto serão apresentados os resultados obtidos por essa técnica estatística.

3.2.2.3 Os dados da pesquisa qualitativa

A fonte dos dados para a análise qualitativa neste estudo é o relato bruto das discussões ocorridas em quatro grupos focais no âmbito de uma pesquisa conduzida com recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar em que medida as empresas levavam em consideração aspectos das importantes mudanças em curso no mercado de trabalho brasileiro de 2000 a 2015

(Amorim, Cruz, Sarsur, Fischer, & Rodrigues, 2016). Nesta tese, a intenção é explorar essa base de dados da pesquisa FAPESP com vistas a identificar a existência de racionalidade limitada e/ou oportunismo em meio às áreas de GRH de uma amostra de organizações privadas a partir das opiniões manifestadas por seus gestores em grupos focais.

O projeto de pesquisa tratou de assunto pouco explorado por investigadores da área e não havia, portanto, literatura expressiva que tratasse de maneira combinada GRH, mercado de trabalho e relações de trabalho no Brasil junto a gestores da área. Desta maneira, os pesquisadores compilaram a escassa literatura disponível e articularam a realização de um painel de especialistas (pesquisadores, consultores e profissionais vinculados à área) para estruturar a discussão nos grupos focais com questões orientadoras e para aprofundamento a serem levadas aos gestores.

Desse painel de especialistas, originou-se um roteiro comum de questões a serem apresentadas aos gestores de RH nos grupos focais. Essas questões estão apresentadas nos quadros a seguir. O roteiro foi apresentado aos gestores de RH, acompanhado de dados a respeito da evolução do mercado de trabalho nacional bem como da própria região metropolitana específica em que foi realizado cada grupo focal. A intenção foi fornecer elementos contextuais para as reflexões e debates dos participantes.

Quadro 26 – Questões orientadoras para os grupos focais

Questão orientadora	Questões para aprofundamento
Como tem funcionado a área de RH?	<ul style="list-style-type: none"> • Como a área de RH e seus profissionais tratam do planejamento estratégico questões de médio prazo (5 anos), como retenção, desenvolvimento e carreiras? • O que/quem estimula a área de RH a fazer um projeto? • Como o RH escolhe seus projetos? • Quais são os projetos que mais interessam RH neste momento? • Sobre quais projetos estão trabalhando? • De todos os projetos, quais seriam menos prioritários? • Os sindicatos são considerados nos projetos de RH?
O cenário de 2014, 2015 e 2016...	<ul style="list-style-type: none"> • A área de RH foi pega de surpresa com um 2015 tão ruim para o mercado de trabalho? • A área de RH esperou a palavra da área financeira para agir nos ajustes? • O RH tem notado movimentação de pessoas de/para outras regiões? • A área de RH levou previamente alternativas para a direção da empresa (movimentação, remuneração, jornada de trabalho)? • Em caso positivo, a interlocução com sindicatos foi cogitada?
De 2016 em diante...	<ul style="list-style-type: none"> • O que será prioridade para a área de RH? • Entre motivação, engajamento e entrincheiramento, o que chamará mais a atenção do RH? • Qual será o papel do RH em relação às relações de trabalho e relações de emprego?
Sobre o trabalho dos profissionais de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Onde/com quem os profissionais de RH se informam? • Quais são suas fontes? • Qual é o nível de complexidade das informações levantadas?

Fonte: Amorim et al. (2016)

Dada a novidade do conteúdo e objetivos pesquisados no projeto, houve então o recurso ao grupo focal como instrumento de coleta de dados recomendado para este tipo de levantamento (Flick, 2004). O grupo de foco pode ser considerado “um tipo de entrevista em profundidade, realizada com grupos cujas reuniões têm características definidas quanto à proposta, ao tamanho, à composição e aos procedimentos de condução”. Entre as vantagens da adoção do grupo de foco como instrumento de pesquisa, estão a sinergia possível de ser obtida e a obtenção de uma gama maior de informações pela participação de várias pessoas em uma reunião. Além disso, é possível aplicar certa flexibilidade aos temas tratados e obter profundidade nos assuntos debatidos (Malhotra, 2012). Por outro lado, entre suas desvantagens e riscos estão a de os grupos focais não serem realizados no ambiente natural dos participantes, o que potencialmente limita a amostra de gestores, que são obrigados a deslocar-se para participar. Além disso, normalmente não é possível saber com certeza se a interação do grupo se reflete ou não no comportamento individual (Oliveira & Freitas, 2006). De

qualquer forma, para evitar esses riscos, os grupos focais foram conduzidos por pesquisadores experientes no uso desse instrumento.

Nos quadros a seguir, encontra-se descrita a sequência de grupos focais realizados, com seus respectivos locais, datas e participantes. Os pesquisadores estabeleceram critérios para a localização dos grupos focais, entre eles: a inclusão do principal mercado de trabalho do País (Região Metropolitana de São Paulo), as duas regiões metropolitanas com as menores taxas de desocupação entre as demais (Belo Horizonte e Porto Alegre) e uma região metropolitana da região Nordeste em que o mercado de trabalho estivesse aquecido (Salvador). Cada reunião durou em média de três a quatro horas. Tais critérios buscaram a garantia de relevância para as informações obtidas.

Quadro 27 – Grupos focais: local e organizações

Local	Data	Nº de participantes/setores econômicos
Belo Horizonte	11/09/15	5 (mineração, bancário, agronegócio, logística, indústria)
Salvador	17/11/15	7 (indústria, logística, saúde, educação, informática)
Porto Alegre	18/03/16	7 (indústria, saúde, consultoria, comunicação, energia, informática)
São Paulo	15/04/16	5 (indústria e comércio)

Observa-se que os 24 gestores vieram de organizações de setores econômicos em número suficiente para garantir a variedade de pontos de vista em termos de porte e mesmo de atividades. Em termos funcionais, 11 gestores ocupavam posição de nível mais sênior na organização. A predominância feminina também foi uma marca dos grupos focais realizados pela pesquisa.

Quadro 28 – Perfil dos participantes

Local	Sexo		Total	Gestor mais sênior de RH
	Masculino	Feminino		
Belo Horizonte	0	5	5	3
Salvador	2	5	7	3
Porto Alegre	1	6	7	3
São Paulo	1	4	5	2
Total	4	20	24	11

Os debates realizados foram integralmente gravados e transcritos, de modo a viabilizar a análise de seu conteúdo. O relato do projeto de pesquisa trouxe elementos relativos às categorias que constam no Quadro 13 a seguir.

Quadro 29 – Temas e categorias para análise dos grupos focais

Tema	Categorias
Mercado de trabalho	a) Oferta da mão de obra b) Perfil da mão de obra
Relações de trabalho	a) Regulação do Estado b) Perfil dos sindicatos c) Relações com os sindicatos
Gestão de pessoas	a) Posição do RH na organização b) Práticas e instrumentos de GRH c) Dinâmicas de cultura e liderança
Interações temáticas	a) Ações de articulação de GRH com o mercado de trabalho e relações sindicais

Fonte: Amorim *et al.* (2016)

O relatório gerado pela pesquisa foi devidamente aprovado pelos avaliadores da entidade financiadora e já começou a gerar artigos acadêmicos com publicação no exterior (Cruz, Sarsur, Amorim, Fischer, & Kassem, 2016). Os principais pontos da análise dos resultados obtidos pelo relatório de pesquisa são observados no Capítulo 4 como contexto daquilo que foi investigado especificamente dentro deste estudo. Entende-se que o material gerado ainda pode ser explorado quanto aos elementos geradores de custos de transação para a GRH (racionalidade limitada e também de eventual oportunismo) a partir da fala dos gestores.

Dado que o material a ser consultado encontra-se já em forma de texto, ele será submetido a uma análise de conteúdo para estudo dos dados. Conforme Bardin, a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata um instrumento, mas um leque de apetrechos; ou com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas” (Bardin, 2016). A análise de conteúdo trata dos significados (conteúdo), sua forma e a distribuição por meio das mensagens (comunicação) (Lakatos & Marconi, 2001). Conforme Malhotra, análise de conteúdo é “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do manifesto de

uma comunicação”, método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou aspecto físico” (Malhotra, 2012).

Para Bardin, a análise de conteúdo exerce uma função heurística (exploração em busca de descobertas) e também busca provas de raciocínios ou hipótese. Na análise de conteúdo, é importante realizar a pré-análise, a exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados de modo a realizar as inferências e interpretações possíveis (Bardin, 2016). Neste estudo, essas três etapas serão aplicadas ao material bruto composto pelo conjunto das transcrições do áudio dos grupos focais realizados no projeto FAPESP.

3.3 Opções desta pesquisa

Neste tópico, apresentaremos de forma mais sucinta as opções metodológicas deste estudo. De modo geral, a escolha recaiu por uma pesquisa multiparadigmática, que combinou uma análise positiva no âmbito da parte qualitativa desta pesquisa e, também, interpretativa, no âmbito da parte qualitativa da pesquisa.

Após o enunciado desta opção, é importante verificar o alinhamento metodológico da pesquisa quanto a elementos-chave, como seus objetivos, estado da literatura, organização da pesquisa e contribuições teóricas (Edmonson & McManus, 2007). No quadro a seguir, encontram-se dispostos o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos, conceitos teóricos relacionados, paradigma, técnica e instrumento de pesquisa.

Quadro 30 – Objetivos, construtos, paradigmas, fontes e instrumento de pesquisa

Objetivo geral				
Caracterizar e analisar a forma pela qual a Gestão de Recursos Humanos de organizações privadas que atuam no Brasil trata as Relações de Trabalho em sua dimensão coletiva (as negociações coletivas) segundo elementos da Teoria dos Custos de Transação no período recente (2014-2016).				
Objetivos Específicos	Conceitos	Paradigma/Técnica de pesquisa	Base/Fonte dos Dados	Instrumento
a) Identificar e analisar o posicionamento assumido pelas áreas de RH das organizações privadas no Brasil quanto às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas) em termos de sua governança	Sistema de Relações de Trabalho Sistema de Relações de Emprego Governança em Gestão Estratégica de Recursos Humanos Teoria dos Custos de Transação	Positivista, quantitativa	Pesquisa CRANET Brasil 2014	Análise de agrupamento de duas etapas
b) Identificar e analisar a opinião dos gestores de RH com relação às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas), tomando por base os conceitos de racionalidade limitada e oportunismo	Racionalidade limitada, Oportunismo	Interpretativa, qualitativa	Pesquisa FAPESP	Análise documental Análise de conteúdo
c) Identificar e analisar as condições contextuais/ institucionais do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil associadas ao posicionamento das organizações privadas brasileiras frente às relações de emprego	Sistema de Relações de Trabalho Teoria Institucional Teoria dos Custos de Transação	Positivista Interpretativa Quantitativa Qualitativa	IBGE M.T.E. DIEESE	Análise documental Análise de conteúdo

É relevante ainda apontar algumas das limitações metodológicas do estudo. A primeira delas encontra-se na pouca disponibilidade de trabalhos a respeito da temática proposta para a pesquisa. Em termos do levantamento de dados, vale apontar a necessidade de garimpar os bancos de dados institucionais mantidos por organizações que tratam dos temas do estudo, mas que têm natureza bastante distintas, como o Ministério do Trabalho, o IBGE e o DIEESE. No campo da pesquisa qualitativa, uma das principais dificuldades foi a de conseguir reunir os gestores de RH em cada uma das regiões metropolitanas do País, em função do difícil período enfrentado pelas organizações e consequente pressão sobre as áreas dos profissionais. Por fim, com relação aos dados da

pesquisa CRANET, aponta-se ainda a dificuldade de aferição de seus resultados nos termos mais específicos do estudo proposto, tendo em vista o caráter abrangente e bastante extensivo do questionário da pesquisa.

De qualquer forma, uma vez consolidadas as escolhas metodológicas da pesquisa e demonstrado o alinhamento entre seus principais elementos-chave, no próximo capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das análises quantitativa e qualitativa dos dados. Os resultados se referem ao mercado de trabalho e às relações de trabalho, ao processamento dos dados da Pesquisa CRANET Brasil 2014 e, finalmente, aos dados qualitativos resultantes dos grupos focais realizados. Neste sentido a análise caminhará do nível mais amplo institucional, para o nível de caracterização das organizações e será concluída com a observação do posicionamento dos profissionais de RH.

4.1 O mercado de trabalho e as relações de trabalho

Nesta parte do trabalho, serão apresentadas e analisadas as condições contextuais e institucionais do mercado de trabalho brasileiro. A intenção é contar com essas informações para uma melhor caracterização das condições de funcionamento do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil associadas ao posicionamento das organizações privadas brasileiras frente às relações de emprego. Este posicionamento, conforme proposto no capítulo teórico, tomará por base elementos da Teoria dos Custos de Transação e suas possibilidades de aplicação à GERH.

Dados os limites deste trabalho, não há intenção de realizar uma discussão exaustiva dos fatos relacionados ao mercado de trabalho nos anos 2000, mas apenas sinalizar, com as principais informações disponíveis, as principais tendências verificadas. Quando foi mais interessante, buscou-se utilizar estatísticas mais próximas do porte das organizações investigadas no banco de dados da Pesquisa CRANET Brasil 2014 (que contava com 200 ou mais trabalhadores). Para isso, os próximos três tópicos tratam do comportamento do mercado de trabalho no período dos anos 2000 em diante, das relações de trabalho, tomando por base as negociações coletivas e as greves do período, e, por fim, de discussões existentes a respeito da legislação trabalhista no País.

4.1.1 O mercado de trabalho aquecido e o grande tombo após 2014

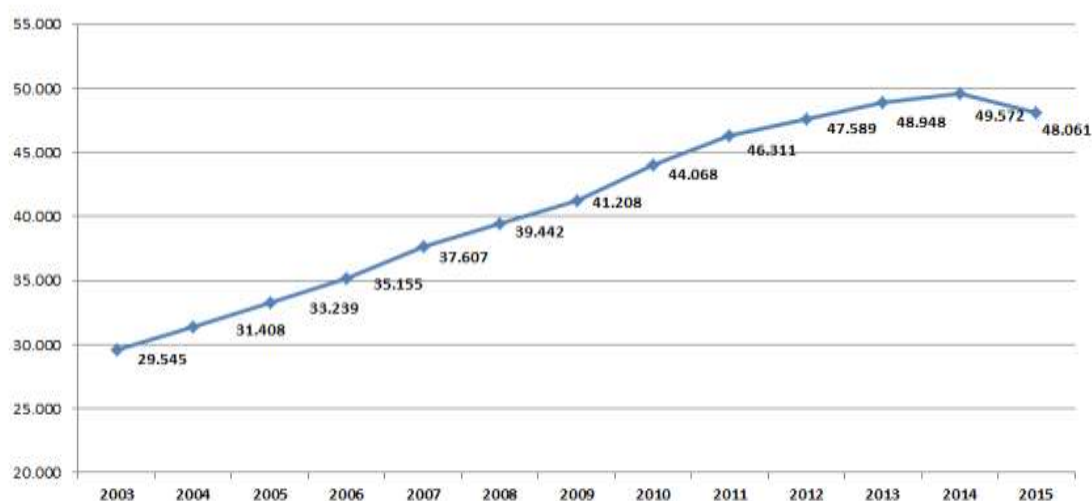
Os anos 2000 podem ser caracterizados como um período bastante diferente do verificado nas décadas de 1980 e 1990. Conforme o **Quadro 31** a seguir, uma marca expressiva foram as elevadas taxas de crescimento anual do volume de ocupações formais de 2000 em diante comparativamente às décadas anteriores.

Quadro 31 – Número de empregos formais no Brasil, em todas as atividades (variação absoluta e relativa)

Ano	Nº de empregos	Variação absoluta	Variação relativa (%)
1985	20.492.131	-	-
1986	22.164.306	1.672.175	8,16
1987	22.167.787	453.481	2,05
1988	23.661.579	1.043.792	4,61
1989	24.486.568	824.989	3,49
1990	23.198.656	-1.287.912	-5,26
1991	23.010.793	-187.863	-0,81
1992	22.272.843	-797.950	-3,21
1993	23.165.027	892.184	4,01
1994	23.667.241	502.214	2,17
1995	23.755.736	88.495	0,37
1996	23.830.312	74.576	0,31
1997	24.104.428	274.116	1,15
1998	24.191.635	387.207	1,61
1999	24.993.265	501.630	2,05
2000	26.228.629	1.235.364	4,94
2001	27.189.614	960.985	3,66
2002	28.683.913	1.494.299	5,50
2003	29.544.927	861.014	3,00
2004	31.407.576	1.862.649	6,30
2005	33.238.617	1.831.041	5,83
2006	35.155.249	1.916.632	5,77
2007	37.607.430	2.452.181	6,98
2008	39.441.566	1.834.136	4,88
2009	41.207.546	1.765.980	4,48
2010	44.068.355	2.860.809	6,94
2011	46.310.631	2.242.276	5,09
2012	47.458.712	1.148.081	2,48
2013	48.946.433	1.489.721	3,14
2014	49.571.510	623.077	1,27
2015	48.060.807	-1.510.703	-3,05

Fonte: RAIS/Ministério do Trabalho.

Uma outra forma de observar o período está na **Figura 2** a seguir. Por ela, se nota, de 2003 a 2014, a trajetória crescente de evolução no número de ocupações formais no Brasil. Tal trajetória corresponde a uma elevação da demanda das organizações por mais funcionários no mercado de trabalho. A trajetória só foi interrompida em 2015, quando houve a impressionante redução de 1,5 milhão de postos de trabalho formais.

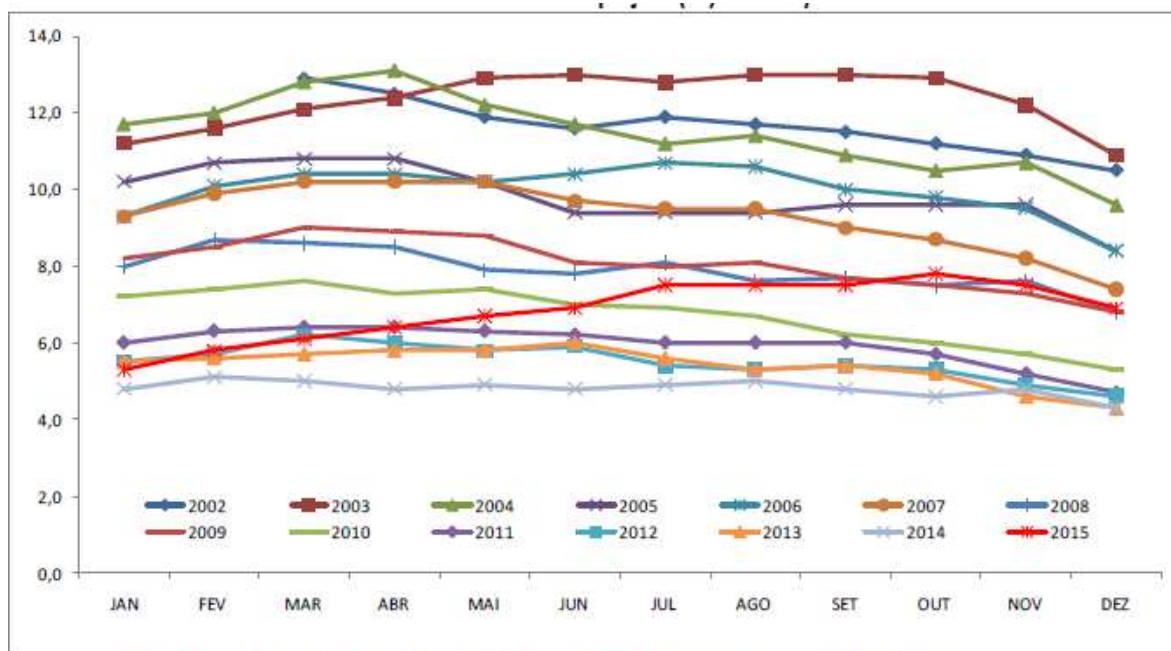


Fonte: RAIS - DEC n 76.900/75 MTB

* em mil.

Figura 2 – Evolução do estoque de empregos formais no Brasil, em todas as atividades
Fonte: RAIS do Ministério do Trabalho (MTb)

Uma evidência do impacto dessa evolução do estoque de empregos formais sobre o restante do mercado de trabalho pode ser verificada no comportamento da taxa de desocupação nas regiões metropolitanas cobertas pela Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE, 2016). A figura a seguir demonstra que as curvas que representam o comportamento da taxa de desocupação em cada ano foram quase sempre mais baixas na comparação com os anos anteriores. Além disso, nota-se que, com a diminuição da taxa de desocupação ao longo dos anos, também houve um achatamento das curvas, ou seja, a própria sazonalidade da taxa ao longo do ano foi suavizada em função da proximidade do nível de pleno emprego.



FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego.

Figura 3 – Taxa de desocupação de março de 2002 a dezembro de 2015 nas regiões metropolitanas
 Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE

De maneira inversa, enquanto aconteceu a queda ano a ano da taxa de desocupação, houve também a elevação rendimento médio real dos ocupados no mesmo período. Conforme se observa na figura, a curva referente à remuneração dos anos mais recentes está bem acima da remuneração média registrada nos primeiros anos da série. Em números, a remuneração média real cresceu cerca de 33,4% (ou quase R\$ 589) entre 2003 e 2014. Essa tendência foi drasticamente revertida em 2015.

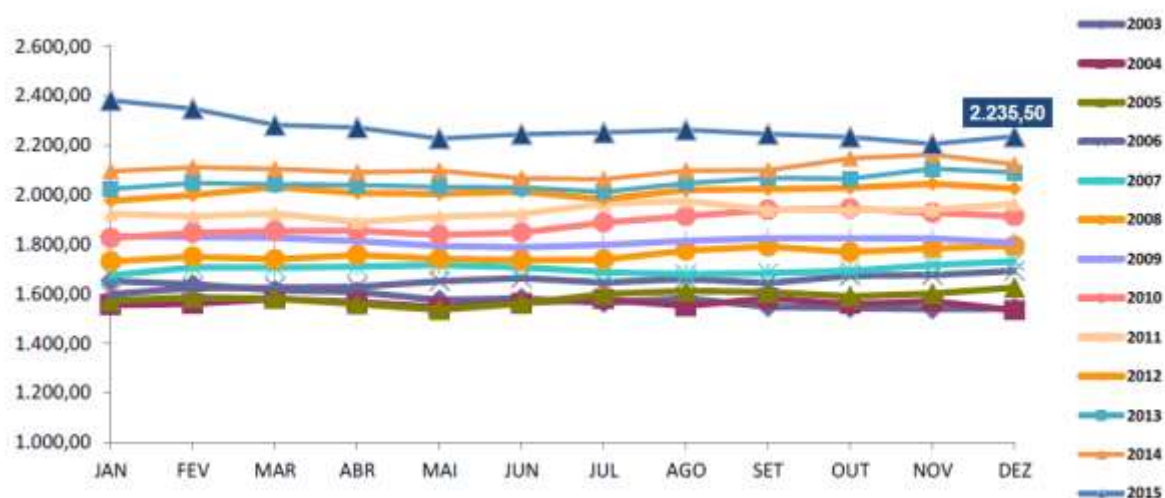


Figura 4 – Rendimento médio real habitual da população ocupada em 2003/2015 (em reais, a preços de dezembro de 2015) em regiões metropolitanas

Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego (PME) (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE, 2016)

Um dado importante a ser comentado é que, a despeito da expressiva elevação do rendimento médio dos ocupados, em termos gerais a grande diferenciação entre os mercados de trabalho regionais ainda podia ser observada, conforme o quadro a seguir.

Quadro 31 – Rendimento médio real habitual da população ocupada (em dezembro de 2015) e taxa de desocupação nas regiões metropolitanas

Regiões metropolitanas	2003	2015	Taxa de desocupação 2015 (%)
Belo Horizonte	R\$ 1.521,68	R\$ 2.082,97	6,8
Salvador	R\$ 1.355,62	R\$ 1.676,26	11,8
Porto Alegre	R\$ 1.666,88	R\$ 2.264,19	5,6
São Paulo	R\$ 1.963,07	R\$ 2.357,81	7,0

Fonte: PME (Pesquisa Mensal de Emprego), (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE, 2016)

Como se pode verificar, há crescimento real no rendimento médio dos ocupados nas regiões metropolitanas escolhidas, mas ainda se observam grandes distâncias entre elas quanto aos valores percebidos. De modo complementar, verifica-se ainda que a taxa de desocupação mostra patamares bastante distintos, principalmente na comparação com a região metropolitana de Salvador.

O Quadro a seguir mostra também que, no mesmo período, houve um movimento importante de formalização da ocupação. Isso pode ser notado pela redução da participação do assalariado sem carteira no setor privado para 8,5% do total de ocupados em 2015 e o aumento para 50,3% da participação dos empregados com carteira no setor privado.

Quadro 33 – Posição na ocupação em 2003/2015 em regiões metropolitanas

Posição na ocupação	Participação (%)	
	2003	2015
Com carteira, setor privado	39,7	50,3
Sem carteira, setor privado	15,6	8,5
Conta própria	20,0	19,4
Empregadores	5,5	4,2
Trabalhadores domésticos	7,6	6,2
Militares/setor público estatutário	7,3	8,4
Setor público com e sem carteira	3,4	2,8
Total	100	100

Fonte: PME (Pesquisa Mensal de Emprego), (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE, 2016)

A observação conjunta dos dados até aqui apresentados mostra que o mercado de trabalho do período após 2000 esteve movimentado tanto pela elevação da demanda das organizações por mais funcionários quanto pela elevação da oferta de mão de obra. Entre 2003 e 2014, mais de 3,4 milhões de trabalhadores se integraram ao mercado de trabalho, declarando-se dispostos a trabalhar nas regiões metropolitanas então pesquisadas pelo IBGE (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE, 2016). A própria população ocupada elevou-se em torno de 4,9 milhões no mesmo período nessas regiões. Ou seja, tanto a oferta quanto a demanda por trabalhadores se elevaram.

Se nos anos 1990, por conta da grande taxa de desocupação em vários anos, as empresas puderam em tese escolher seus trabalhadores em meio ao grande contingente disponível para oferta no mercado de trabalho, nos anos após 2000, os trabalhadores, de certa forma, puderam exercer, em algum nível, sua própria escolha entre organizações para nelas se empregar.

Entre as organizações também foi possível encontrar evidências de escassez de mão de obra ou mesmo de dificuldades de retenção. Os dados disponíveis para o ano de 2012 entre as empresas que participam da pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar¹⁶ indicam que uma proporção razoável delas teria enfrentado escassez de mão de obra, sendo esta mais percebida pelas organizações de grande porte (Lucas et al., 2013). Para os anos de 2014 e 2015, observou-se uma diminuição nessa proporção das organizações, principalmente entre as grandes empresas.

Quadro 34 – Escassez de mão de obra pelo porte da empresa (%)

Porte da empresa	Anos		
	2012 (n = 436)	2014 (n = 311)	2015 (n = 314)
Grande	66,2	58,7	41,6
Média	56,9	53,6	44,2
Pequena	54,8	63,6	52,2
Total	58,9	59,5	46,2

Fonte: Melhores Empresas para Você Trabalhar – PROGEP/FIA.

Em maior detalhe, em 2012, a escassez foi observada principalmente em relação aos profissionais de nível médio, tanto em termos de retenção, quanto de reposição ou mesmo para a contratação de para novos cargos (Lucas et al., 2013).

¹⁶ Na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar, organizações do setor privado participam voluntariamente e preenchem um formulário para informar as características de suas políticas e práticas de RH. Seus funcionários, compostos em uma amostra, também respondem um questionário a respeito do seu clima organizacional. As organizações são então ranqueadas segundo o resultado combinado da qualidade do clima organizacional e de sua gestão de RH. Ao fim, são destacadas as 150 melhores em termos da pontuação combinada. Trata-se de uma amostra com um viés no sentido de que as organizações participantes têm a intenção de se destacar ou aperfeiçoar sua gestão de RH. No entanto, o tamanho da amostra e a consistência de resultados da pesquisa ao longo dos anos tornam a pesquisa interessante para estudos comparativos em RH. Para maiores detalhes sobre a metodologia, ver (FIA, 2015).

Quadro 35 – Tipos de dificuldades enfrentadas pela empresa segundo classificação na pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar e nível de qualificação do empregado (% do total das organizações)

Classificação na pesquisa	Retenção de empregados			Repor empregados demitidos			Contratar empregados para novos cargos		
	Nível de qualificação			Nível de qualificação			Nível de qualificação		
	Alta	Média	Baixa	Alta	Média	Baixa	Alta	Média	Baixa
150 Melhores Empresas	8,7%	26,0%	26,0%	21,3%	34,0%	12,0%	16,7%	36,0%	11,3%
Demais empresas (n = 286)	7,3%	26,9%	20,3%	10,5%	30,8%	14,3%	16,1%	28,3%	12,2%
Total Geral	7,8%	26,6%	22,2%	14,2%	31,9%	13,5%	16,3%	31,0%	11,9%

Fonte: Fonte: (Lucas et al., 2013) a partir de dados da pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar (2012).

Pelos dados anteriores, outra constatação possível é que a retenção, reposição ou contratação de postos de mais alta qualificação foi a que menor dificuldade ofereceu entre as empresas pesquisadas. Em outras palavras, aqui, aparentemente, as áreas de RH tiveram maior cuidado na contratação, de modo a minorar a necessidade de ir ao mercado externo. De qualquer forma, a condição aquecida do mercado de trabalho favoreceu a troca de emprego em busca de melhores condições de contratação por parte do trabalhador, de modo a elevar a taxa de rotatividade.

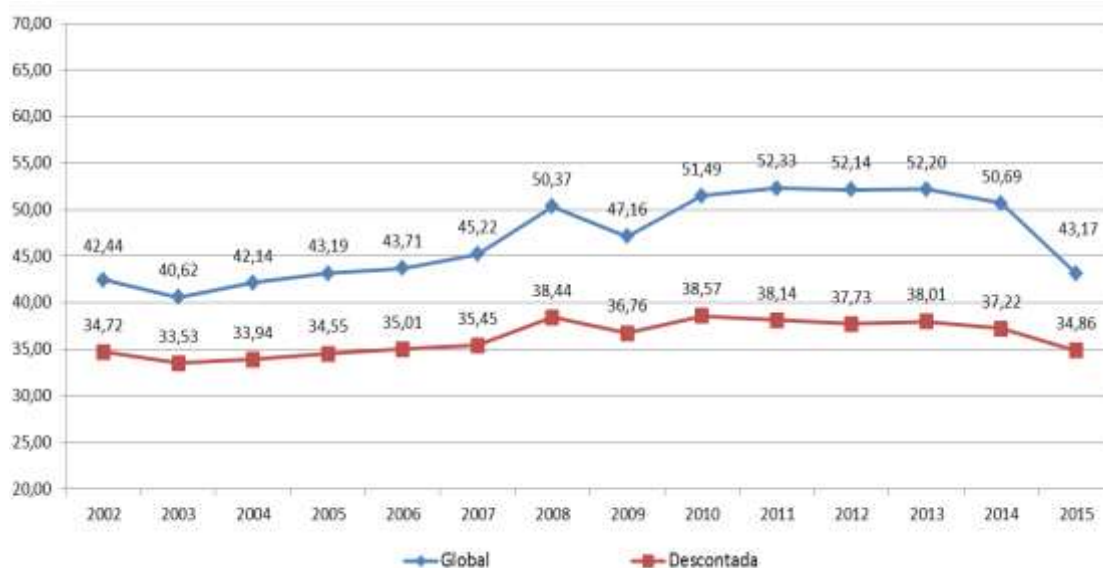


Figura 5 – Emprego formal: taxa de rotatividade¹ global e descontada² no Brasil, de 2002 a 2015

¹Taxa de rotatividade calculada pelo menor valor entre admissões e desligamentos do ano (exceto transferências), dividido pelo estoque do ano anterior. ²Foram desconsiderados transferências e desligamentos por falecimento, aposentadorias e a pedido do empregado.

Fonte: RAIS/Ministério do Trabalho (Mtb)

Conforme a figura anterior, a rotatividade apresentou um comportamento crescente de 2003 até 2013, tanto em sua taxa global, quanto em sua taxa descontada. A rotatividade no mercado de trabalho brasileiro apresenta variações expressivas entre os setores econômicos (DIEESE, 2011), mas os seus números gerais impressionam, especialmente quando se imagina que os eventos relacionados a ela são todos, em algum momento, geridos e processados pelas áreas de RH (atração, seleção, contratação, desligamento etc.).

A título de exemplo, em 2012, a taxa de 52,14% de rotatividade global envolveu um total aproximado de 24,8 milhões de ocupações formais. Ou, de outra forma, foram no mínimo quase 25 milhões de transações, envolvendo organizações e trabalhadores no contrato ou distrato de trabalho. A larga maioria desses desligamentos é de iniciativa das próprias organizações, que, portanto, no controle dos contratos de trabalho, decidem interromper o vínculo empregatício conforme suas prioridades de negócio.

A ilustração a seguir traz os dados das organizações privadas com 250 ou mais vínculos de emprego no Brasil. Os desligamentos por iniciativa dos trabalhadores no período entre 2010 e fins de 2014 especificamente chegaram a ser responsáveis por cerca de 30% do total de desligamentos. Nestes casos, a atratividade das oportunidades no mercado de trabalho externo das organizações ou mesmo a pouca atratividade do mercado interno para aqueles empregados tornou o desligamento a seu pedido fato bastante comum.

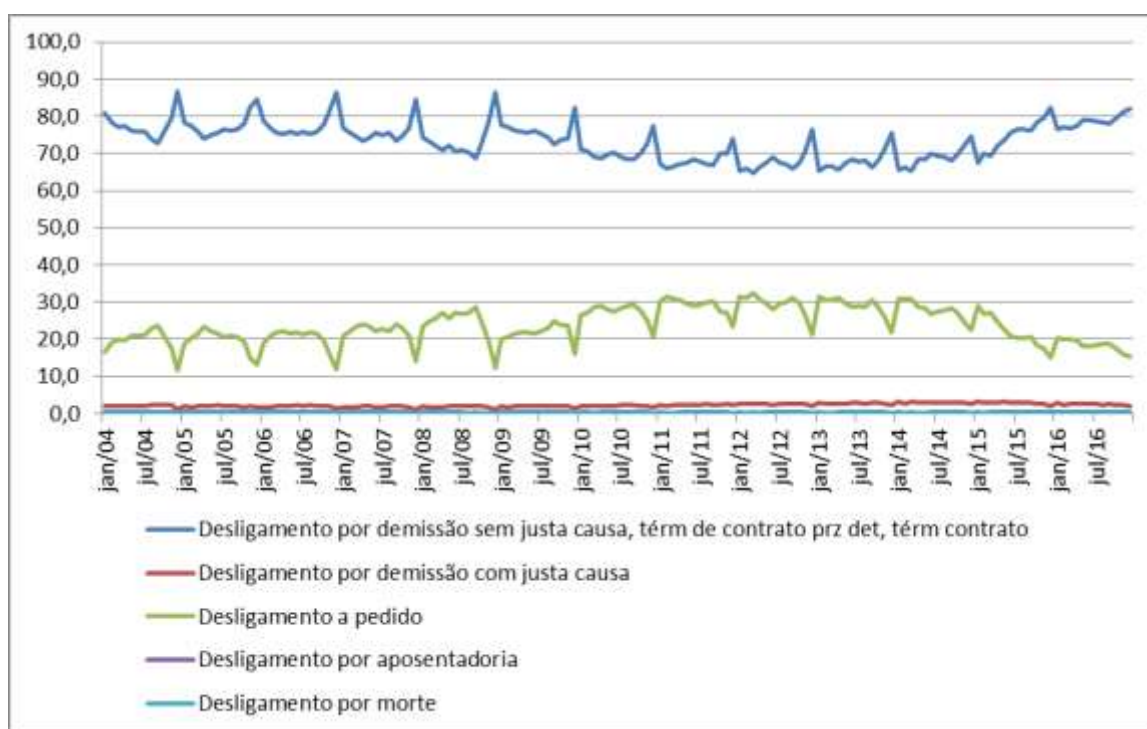


Figura 6 – Evolução dos tipos de desligamento em estabelecimentos privados com 250 vínculos de emprego no Brasil, de 2004 a 2016

Fonte: CAGED. Ministério do Trabalho

Todavia, o período de aquecimento encerra-se de forma brusca em fins de 2014, e isso acompanha, com alguma defasagem, a própria queda na atividade econômica. Ainda que a taxa de desocupação propriamente dita somente tenha se elevado definitivamente após o final de 2014, alguns sinais de mudança de tendência no mercado de trabalho podiam ser vistos em outras estatísticas disponíveis.

Um primeiro exemplo pode ser observado na figura a seguir. Nela se verifica que, de 2013 em diante, os salários médios de admissão e desligamento distanciaram-se progressivamente configurando uma “boca de jacaré” no lado direito do gráfico. Esse distanciamento sinaliza que as organizações se utilizaram da rotatividade para gradativamente reduzir seus custos de contratação do trabalho. As organizações serviram-se, portanto, do mercado de trabalho para realização deste ajuste.

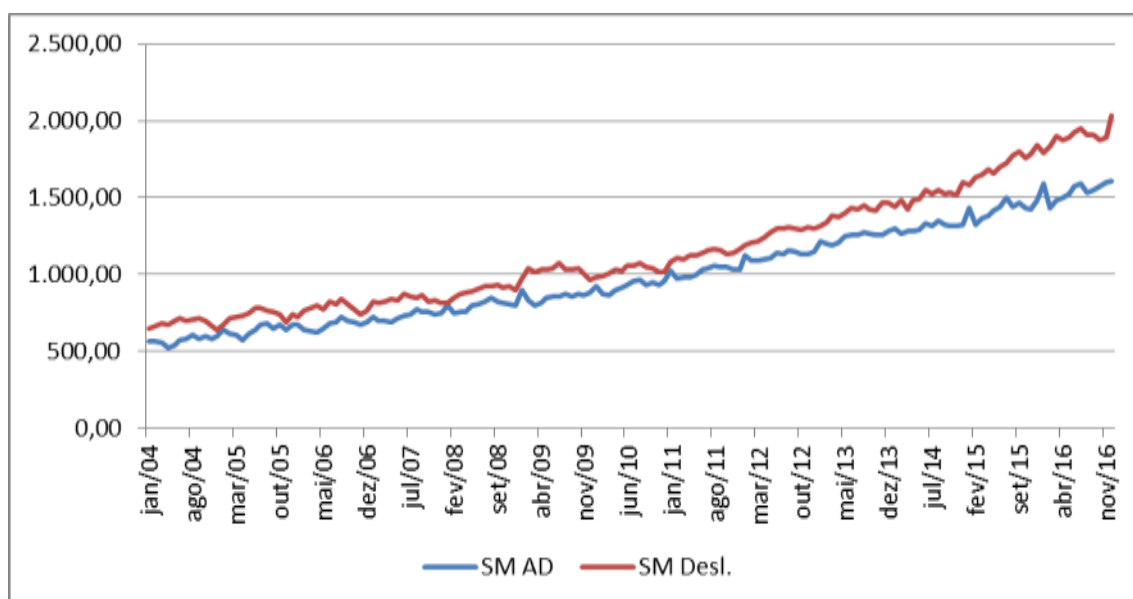


Figura 7 – Evolução do salário médio nominal, admissão e desligamento (estabelecimentos privados com 250 ou mais vínculos de emprego) no Brasil, de 2004 a 2016

Fonte: CAGED. Ministério do Trabalho (consulta executada em 26-05-2017 às 11:25h)

Uma outra forma de comprovar essa maneira de ajuste é por meio do acompanhamento da relação entre o salário médio de admissão e desligamento. Conforme a figura a seguir, a relação apresenta uma tendência suave de queda até 2014 para então encetar uma trajetória de elevação até o fim do período. Não é possível, por esses dados, saber isoladamente se e quais organizações estariam substituindo a mão de obra mais cara por outra de menor custo. No entanto, o que se frisa é a existência de prática de gestão de RH que utiliza o mercado como ponto de apoio para ajustes internos com a mão de obra.

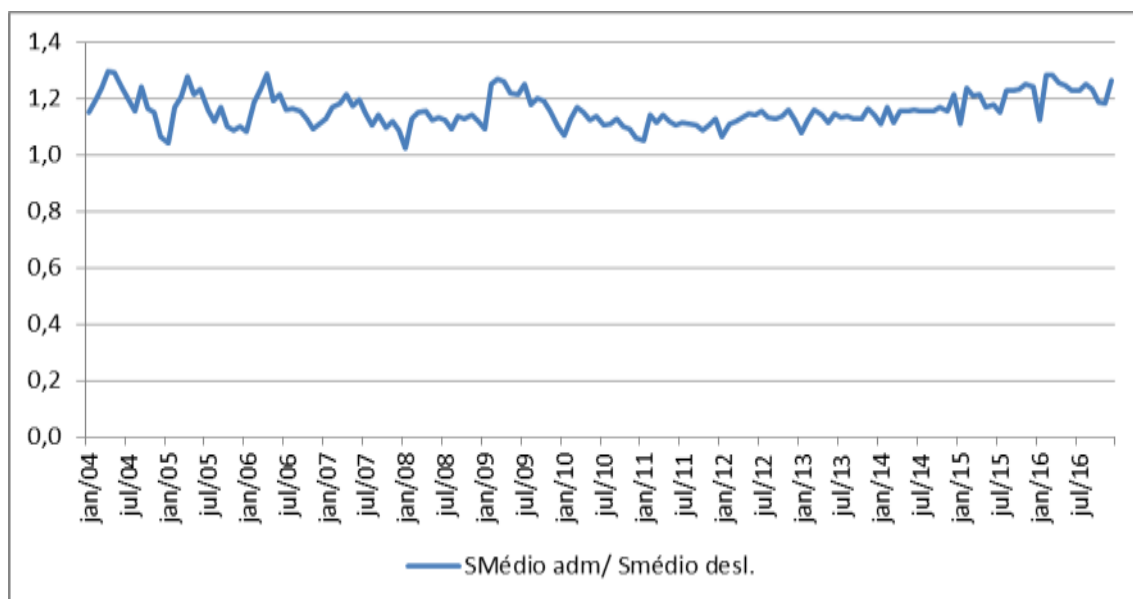


Figura 8 – Relação do salário médio de admissão/desligamento no Brasil, de 2004 a 2016 (estabelecimentos privados com 250 ou mais vínculos de emprego)

Fonte: CAGED. Ministério do Trabalho

Em outro aspecto relacionado ao comportamento do mercado de trabalho, pode-se verificar a distribuição dos trabalhadores desligados conforme seu tempo de permanência no emprego. O **Quadro 36** mostra que, ano a ano, a partir de 2011, a proporção de desligados com 2,9 meses no trabalho começa a diminuir, ao passo que os desligamentos dos trabalhadores com mais tempo de casa passam a aumentar. Isso ocorre principalmente entre aqueles que estavam no emprego entre 24 e 59,9 meses. No quadro, o aumento da proporção de demitidos com mais tempo de casa demonstra a profundidade do corte de custos realizado pelas organizações posto que estes, no mínimo, tinham proporcionalmente mais experiência nas organizações que os demais. Além disso, comparativamente aos trabalhadores de mesma função, mas com menos tempo de casa, aqueles com maior tempo nas organizações, pela legislação vigente também significaram custos maiores no momento dos desligamentos.

Quadro 36 – Tempo de permanência no emprego dos trabalhadores desligados no Brasil, de 2004 a 2016 (em estabelecimentos privados com 250 ou mais vínculos de emprego)

Ano declarado	Meses								Total
	1,0 a 2,9	3,0 a 5,9	6,0 a 11,9	12,0 a 23,9	24,0 a 35,9	36,0 a 59,9	60,0 a 119,9	120,0 ou mais	
2004	17,9	17,6	22,1	14,7	7,6	7,5	5,5	3,2	100
2005	17,3	17,8	21,9	14,8	7,6	7,7	5,9	3,3	100
2006	17,0	18,5	21,3	15,7	7,5	7,2	5,6	3,3	100
2007	17,2	18,6	21,4	16,0	7,8	6,8	5,6	2,8	100
2008	18,7	18,3	21,8	15,5	7,2	6,7	5,1	2,6	100
2009	16,9	16,9	22,8	17,2	7,6	7,0	5,2	3,0	100
2010	19,0	18,9	21,7	15,7	7,6	6,2	4,5	2,2	100
2011	18,5	19,4	21,5	16,6	7,2	6,6	4,5	2,3	100
2012	18,1	19,0	21,6	17,0	7,7	6,5	4,5	2,4	100
2013	17,5	19,2	20,8	17,4	8,2	6,8	4,7	2,4	100
2014	17,0	18,4	21,2	17,7	8,2	7,2	5,0	2,6	100
2015	13,8	16,7	20,7	19,2	9,1	8,6	6,3	3,4	100
2016	11,8	14,9	18,7	20,7	10,7	9,7	7,5	4,2	100

Fonte: CAGED.MTb

A dinâmica do mercado de trabalho brasileiro observada em alguns grandes números do período denota, sob qualquer aspecto, um volume expressivo de atividades para as áreas de RH das organizações. Em primeiro lugar, o crescimento de mais de 20 milhões de postos de trabalho formais entre os anos de 2002 e 2014 implica a gestão de uma infinidade de novos contratos de trabalho no âmbito das organizações. Em segundo lugar, a elevação do estoque de ocupações formais ocorreu sob um regime de elevada rotatividade – prioritariamente sob iniciativa das próprias organizações, mas também em determinadas condições, sob iniciativa dos trabalhadores em proporções consideráveis. Em cada uma dessas possibilidades, há especificidades contratuais a serem cuidadas pelas áreas de RH sob o desígnio da lei trabalhista. Em terceiro lugar, quando os sinais do mercado de trabalho se inverteram no final do período observado, as formas de ajuste com base nas relações existentes entre o mercado de trabalho interno e o externo foram utilizadas notadamente por meio do diferencial de remuneração conseguido com a troca de trabalhadores mais caros por outros de menor custo de contratação.

Ou seja, demanda e oferta encontram-se no mercado de trabalho e concretizam novas contratações de maneira bastante flexível. Dada a escala dos números apresentados, é possível inferir que, para as organizações, essas contratações focadas prioritariamente nos custos em seu conjunto, são marcadamente transacionais e, portanto, menos focadas nas posições internas mais estratégicas. Entretanto, no caso do mercado de trabalho brasileiro, há ainda que se observar a inserção de um ator importante na contratação do trabalho na dimensão coletiva: os sindicatos. Este é o assunto do próximo tópico.

4.1.2. As relações de trabalho: acordos e greves

Os sindicatos no Brasil têm como parte de suas atribuições a representação individual (quando há filiação) e coletiva dos trabalhadores (ocorre independentemente da filiação ao sindicato). No âmbito coletivo, os acordos ou convenções resultantes das negociações coletivas alcançam tanto trabalhadores filiados quanto não filiados. Desta forma, a cada ano, quando da renovação dos acordos coletivos, os custos de contratação das organizações alcançadas por eles sofrem alterações. Além desses acordos coletivos mais gerais, também existem acordos coletivos em separado, envolvendo a participação dos empregados nos lucros e resultados das organizações, condições especiais para a jornada de trabalho (banco de horas, redução temporária etc.) ou mesmo para a contratação do trabalho em condições especiais quanto ao conjunto do vínculo empregatício por força de crises econômicas e assuntos afins.

No quadro a seguir, é possível acompanhar o comportamento da taxa de sindicalização no Brasil desde 1988. Com relação aos números, é possível fazer inicialmente duas observações. A primeira é que a trajetória da taxa foi de queda ao longo dos anos 1990, recuperação até 2006 e, novamente, queda daí em diante. A segunda observação é que, ao longo de todo o período, mesmo nos anos em que a taxa esteve em alta, ainda assim, é possível afirmar que ela era bastante baixa.

A discussão a respeito da taxa de sindicalização no Brasil é sempre controversa. No caso específico dos anos 2000, há autores que apontam que, especialmente durante os governos do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, houve uma certa acomodação da ação

sindical no sentido de oposição ao Governo Federal, que era uma constante nas décadas anteriores (Boito, Galvão, & Marcelino, 2009) (Cardoso, 2014). A queda na sindicalização após 2006 corroboraria essa percepção, mas os mesmos autores percebem que, nesse período a ação sindical, também se intensificou inclusive pela via das greves e, além disso, aumentou a presença de ex-sindicalistas em postos de governo ou no parlamento.

Quanto aos níveis de sindicalização no Brasil, além de se relacionarem a movimentos diversos como o aumento da sindicalização de trabalhadores no campo (Cardoso, 2014), também há relação ao fato de os sindicatos terem presença legalmente obrigatória nas negociações coletivas. Em outras palavras, sua representatividade deveria ser medida mais pelo seu desempenho nas negociações coletivas em representação aos trabalhadores do que propriamente pela sindicalização (Carvalho Neto et al., 2016) (Amorim, Fischer, & Trullen, 2016).

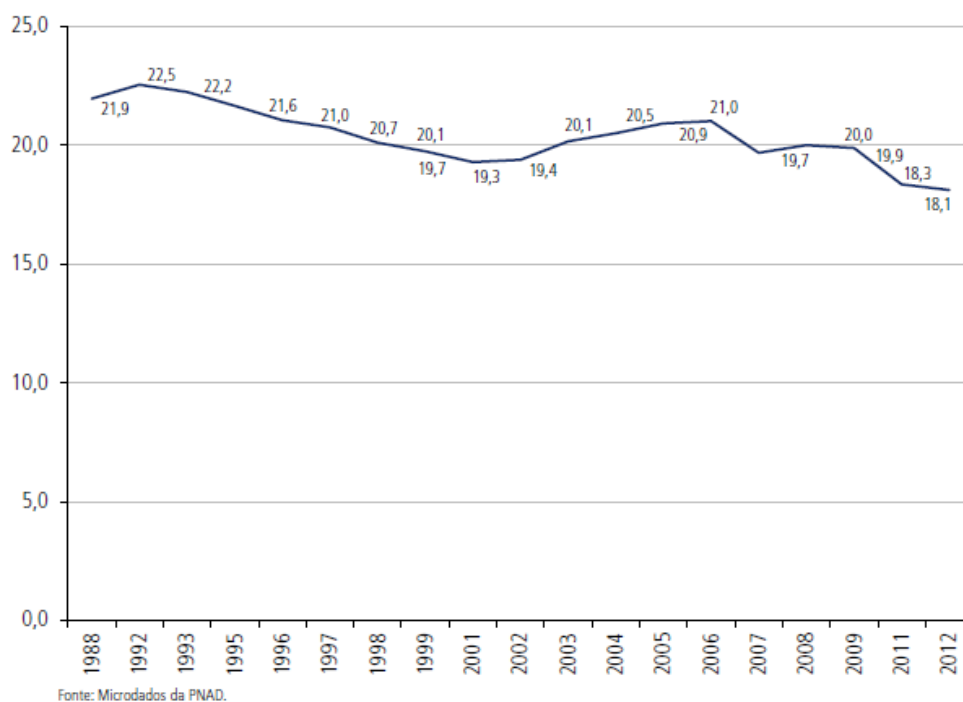


Figura 9 – Taxa de filiação sindical da população assalariada adulta no Brasil (1988-2011)

Fonte: (Cardoso, 2014)

De qualquer forma, no período em questão, seguindo o comportamento da economia e, por extensão, do próprio mercado de trabalho, a ênfase da atividade sindical das organizações no período recaiu sobre a negociação de reajustes salariais e, neste sentido, seu saldo foi positivo.

No **Quadro 37**, a seguir, encontram-se dados básicos para a compreensão desse período.

Quadro 37 – Negociações salariais no Brasil (2000-2016)

Ano	PIB – Crescimento (anual) (%) (1)	Desemprego total -RMSP (2)	Desemprego Total –PME (2)	Inflação (tendência ao longo do ano) (INPC- IBGE) (2)	Proporção de acordos com reajustes salariais iguais ou superiores ao INPC/IBGE (2) (%)
2000	4,3	17,6		Em queda	67,2
2001	1,3	17,6		Em elevação	64,1
2002	2,7	19,0		Elevada	54,7
2003	1,2	19,9	12,4*	Elevada	42,3
2004	5,7	18,7	11,5*	Estável	80,9
2005	3,2	16,9	9,9*	Em queda	88,0
2006	4,0	15,8	10,0*	Em queda	96,3
2007	6,1	14,8	9,3*	Estável e baixa	96,0
2008	5,1	13,4	7,9*	Estável	88,0
2009	-0,2	13,8	8,1*	Estável	92,6
2010	7,5	11,9	6,7*	Em elevação	95,5
2011	2,7	10,5	7,4*	Elevada	94,1
2012	0,9	10,9	7,1*	Elevada	98,5
2013	2,3	10,4	6,8*	Elevada	93,7
2014	0,1	10,8	8,5*	Elevada	97,7
2015	-3,8	13,2	11,5*	Em queda	81,2
2016	-3,6	16,8	11,5*	Em queda	63,3

Fonte: (1) IBGE, (2) DIEESE, IBGE. *dado da PME; ** dado da PNAD Contínua Nacional

PIB: produto interno bruto; RMSP: Região Metropolitana de São Paulo PME: Pesquisa Mensal de Empregos; PNAD: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios; INPC: Índice Nacional de Preços ao Consumidor.

O quadro anterior deve ser observado inicialmente em sua coluna relativa à variação do produto interno bruto (PIB). Nessa coluna, com oscilações ao longo do período, acumulam-se, ao longo dos anos, taxas de crescimento econômico expressivas, principalmente até 2010. Nos anos de 2001 a 2003 e 2009, houve períodos de crise que foram superados posteriormente.

No que se refere ao desemprego, a tendência consistente de queda verificada nas taxas medidas tanto pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE)/DIEESE quanto pelo IBGE mostra-se compatível com o crescimento do PIB até 2010. De 2011 em diante, em que pese o ritmo de crescimento econômico ter arrefecido, a desocupação ainda se mostrou em queda no biênio 2013/2014, para finalmente voltar a se elevar expressivamente de 2015 em diante.

Na coluna da direita do **Quadro 37**, encontram-se dados organizados pelo DIEESE a respeito dos reajustes salariais registrados nos acordos coletivos de um painel acompanhado anualmente pela entidade¹⁷. Os dados naquela coluna mostram a proporção de acordos coletivos que registraram reajustes salariais iguais ou superiores ao Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) do IBGE acumulado nos 12 meses anteriores ao acordo¹⁸. Pela observação da evolução dos dados ao longo dos anos no período estudado, percebe-se que os acordos coletivos contaram, na sua quase totalidade, com cláusulas de reajustes salariais iguais ou acima da variação do INPC. No período, a proporção de acordos com a previsão de aumentos reais (ou seja, com reajustes acima da inflação) foi predominante até pelo menos 2014. Em poucas palavras, na análise proposta, em um período de crescimento econômico e queda no desemprego, há aumento do poder de barganha dos sindicatos, que, por sua vez, pode ser comprovado pelos reajustes salariais obtidos nas negociações coletivas.

Nos interregnos desses anos em que houve crise econômica, os sindicatos assumiram o papel de representação dos trabalhadores nas negociações em torno das propostas de ajustes na forma de demissões, mudanças no regime de jornada de trabalho, entre outras possibilidades. Nessas negociações, a postura assumida pelos sindicatos foi defensiva (Amorim, 2015).

Um outro elemento de referência para a identificação do poder de barganha sindical nas relações de trabalho no Brasil pode ser obtido por meio da análise de dados relativos às greves no período. No quadro a seguir, encontram-se dados sobre o número de greves no setor privado no Brasil.

¹⁷ Para maior detalhamento da metodologia empregada, ver DIEESE (2017).

¹⁸ O INPC-IBGE é o índice comumente utilizado como referência nas negociações coletivas brasileiras (Amorim, 2015).

Quadro 38 – Greves no setor privado no Brasil

Ano	Nº
2004	114
2005	135
2006	151
2007	149
2008	224
2009	266
2010	176
2011	227
2012	461
2013	1.111
2014	nd
2015	nd
2016	986

Fonte: (Amorim, 2015) para dados até 2012 e, para 2013, 2014, 2015 e 2016, consulta direta ao DIEESE – Sistema de Acompanhamento de Greves. nd = não disponível

A análise de dados proposta no quadro precisa ser direcionada mais para a tendência revelada do que para os valores absolutos propriamente ditos¹⁹. Em primeiro lugar, nota-se que há uma tendência de crescimento no setor privado brasileiro entre 2004 e 2012. Em sua larga medida, essas greves tiveram características propositivas, ou seja, visaram a obtenção de mais vantagens para o trabalhador, como melhoria no auxílio alimentação, aumentos reais, participação nos resultados etc. (DIEESE, 2013).

Uma segunda observação é que a realização de greves normalmente cria um efeito de demonstração sobre trabalhadores e organizações. Pretende-se chamar atenção para o fato de que o ambiente no mercado de trabalho e as relações de trabalho se alteram quando há greves. O sucesso ou fracasso de uma greve inspira ou desestimula outras e isso reposiciona o poder de barganha de trabalhadores, sindicatos e organizações. A existência do conflito ou apenas a sua possibilidade já são suficientes para a criação de uma zona de incerteza entre as partes, que demandará, por parte das organizações, a constituição de interlocutores para monitoramento dos fatos dentro ou fora da área de RH.

¹⁹ As estatísticas a respeito de greves estão entre aquelas de maior dificuldade metodológica na sua obtenção e garantia de consistência. Normalmente, a confirmação de detalhes importantes, como número de grevistas e horas paradas, por exemplo, enfrenta a barreira das poucas informações disponíveis para além da imprensa. De qualquer forma, os dados apresentados seguem como referência de eventos com repercussão efetiva no âmbito do sistema de relações de trabalho no País. Para maior aprofundamento sobre a pesquisa de greve, ver Silver (2005).

Por fim, há ainda o destaque para o fato de que, de 2013 a 2016, o registro de greves aumentou. Segundo dados preliminares do DIEESE, as greves nesse período tiveram caráter preponderantemente defensivo, ou seja, buscaram preservar direitos acordados anteriormente ou atenuar perdas por demissões ou corte de salários. As greves defensivas do período repetiram, em maior escala, o que já acontecera em períodos precedentes de crise, como em 2001 e 2009, por exemplo. Em termos setoriais, informa-se que a maior parte dessas greves ocorreu no setor de serviços, em áreas de predominância de atividades voltadas à terceirização, ou seja, em organizações cujos funcionários têm menor nível de qualificação, logo, de menor remuneração.

No próximo tópico, será verificado se as organizações dispõem de governança de RH que atente para as condições do mercado de trabalho interno ou externo, e também para a presença do sindicato — como elemento do mercado de trabalho externo — na definição dos custos de sua mão de obra quando de sua contratação.

4.2 Análise quantitativa (CRANET)

Nesta parte do trabalho, buscou-se a identificação e a análise do posicionamento assumido pelas áreas de RH das organizações privadas no Brasil no que se refere às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas), em termos de sua governança. Nos itens 4.2.1 e 4.2.1 serão apresentados, respectivamente, os resultados gerais da análise quantitativa e uma síntese desta análise.

4.2.1 Resultados gerais

Neste trabalho, a AADP foi usada de forma exploratória, dado que a abordagem teórica proposta ao estudo encontra-se em área de fronteira de pesquisa, como visto no capítulo 2. Dito de outra forma, entendeu-se não se justificar a realização de um processamento estatístico que tivesse finalidade confirmatória de pesquisa.

O agrupamento da amostra foi realizado a partir do construto denominado “presença sindical nas organizações” (PSO) no **Quadro 39**. O construto é composto por um conjunto de nove variáveis que se encontram descritas no quadro a seguir com as respectivas vinculações conceituais à pesquisa.

Quadro 39 – Construto “presença sindical nas organizações”

Conceitos	Enunciado	Escala	Vinculação teórica à pesquisa
Custos de Transação	Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização?	0 = nenhuma 1, 2, 3... 4 = grande extensão	Quanto maior a influência sindical, maior a presença sindical e maior o custo de transação para a organização
Contexto da relação com o sindicato Custos de Transação	Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?	0 = Não 1 = Sim	Quando há reconhecimento do sindicato para negociação, há custo de transação, logo, há necessidade de governança
Contexto da relação com o sindicato Custos de Transação	Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? (Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo)	1 = 0% 2 = 1 a 10% 3 = 11 a 25% 4 = 26 a 50% 5 = 51 a 75% 6 = 76% a 100%	Quanto maior a proporção de sindicalizados, maior a presença do sindicato, maior o custo de transação, logo, há necessidade de governança
Custos de Transação	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Nacional /todo o setor (negociação coletiva) para: Gerentes Profissionais Administrativos e/ou operacionais	0 = Não 1 = Sim	Se o pagamento básico é determinado em negociação coletiva, há presença sindical e, por isso, custos de transação, logo, há necessidade de governança
Custos de Transação	Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Negociação coletiva regional Gerentes Profissionais Administrativos e/ou Operacionais	0 = Não 1 = Sim	Se o pagamento básico é determinado em negociação coletiva, há presença sindical e, por isso, custos de transação, logo, há necessidade de governança

Nesse construto, foram incluídas questões que dissessem respeito à presença do sindicato na realidade da organização, inferida pelo nível de sindicalização de seus funcionários, pela presença e ação sindical, presumida na definição do pagamento básico dos funcionários nas negociações coletivas da organização, e, finalmente, também pela opinião direta dos respondentes quanto à influência do sindicato na própria organização. Esse conjunto de questões não esgota as possibilidades de registro ou estimativa de presença dos sindicatos na vida das organizações, mas serve como elemento de aproximação dessa realidade.

As frequências observadas para essas variáveis na base de dados CRANET Brasil 2014 encontram-se no quadro a seguir. Nota-se, inicialmente, que uma baixa proporção de organizações (26%) apontou uma grande ou razoável extensão para a influência sindical sobre elas.

Quadro 40 – Construto “presença sindical”: tabela de frequências

Enunciado	Escala/categorias	% e n total
Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização?	Nenhuma	3
	1	43
	2	28
	3	17
	4 – Grande extensão	9
	Total	100 (n = 236)
Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?	Sim	95 (n = 259)
Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? (Por favor, arredonde a porcentagem para o número inteiro mais próximo)	Não sei	5
	0%	6
	1-10%	37
	11-25%	14
	26-50%	15
	51-75%	5
	76-100%	18
	Total	100 (n = 177)
Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Nacional /todo o setor (negociação coletiva)	Gerentes	37
	Profissionais	27
	Administrativo/Operacional	27
	-	(n = 271)
Em que nível(is) o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho? Negociação coletiva regional	Gerentes	51
	Profissionais	66
	Administrativo/Operacional	76
	-	(n = 271)

Fonte: Pesquisa CRANET Brasil 2014

Ainda com relação aos dados do **Quadro 40**, verifica-se que a quase totalidade das organizações reconhece o sindicato para efeito de negociação coletiva. Esse resultado não surpreende, pois, pela legislação em vigor no Brasil, a participação sindical na negociação coletiva é uma obrigatoriedade nas relações.

No que se refere ao nível de sindicalização, prevalece a maior proporção de organizações que contam com contingentes de trabalhadores com baixas taxas de sindicalização (57% das organizações têm no máximo 25% de trabalhadores filiados a sindicatos). A determinação de pagamentos básicos para gerentes, profissionais e trabalhadores administrativos/operacionais é realizada, em maior proporção, em negociações coletivas regionais do que em negociações coletivas nacionais. Entre os níveis ocupacionais, percebe-se que, nas negociações coletivas nacionais, a definição do pagamento básico de gerentes, de profissionais e de trabalhadores administrativos ou operacionais conta com proporções de organizações não muito distantes entre si (37%, 27% e 27% respectivamente). Quanto às negociações regionais, observa-se maiores proporções de organizações que definem ali o pagamento básico de profissionais e trabalhadores administrativos/operacionais do que de gerentes (66%, 76% e 51%, respectivamente).

O que a tabela de frequências mostra é que, de modo geral, as organizações informam pouca influência sindical sobre elas, além de baixa filiação de seus trabalhadores aos sindicatos. Todavia, de modo contraditório, pela obrigação legal, quase todas elas reconhecem os sindicatos para o momento da negociação coletiva e também boa parte delas define os pagamentos básicos de seus empregados em negociações nacionais ou regionais. Em outras palavras, aparentemente há baixa presença sindical nas organizações, mas ao mesmo tempo, os sindicatos fazem parte do calendário de atividades das áreas de RH, interferindo de alguma forma na definição de pelo menos um item de custo — o pagamento básico — referente aos seus empregados.

Sendo esses os dados para o conjunto das organizações da amostra, realizou-se então a AADP, para verificar se elas poderiam ser divididas ou classificadas segundo características comuns. Os dados foram processados no software SPSS que fornece de

uma única vez seus resultados e informa automaticamente se foi possível identificar agrupamentos a partir da amostra escolhida.

Quadro 41 – Agrupamento automático

Número de agrupamentos	Critério bayesiano de Schwarz (BIC)	Mudança de BIC ^a	Razão das mudanças de BIC ^b	Razão das medidas de distância ^c
1	2208,721			
2	1969,737	-238,983	1,000	1,337
3	1811,360	-158,377	0,663	1,445

a. As mudanças são do número anterior de agrupamentos.

b. As razões de mudanças são relativas à mudança da solução de dois *clusters*.

c. As razões das medidas de distância são baseadas no número atual de agrupamentos versus o número anterior de agrupamentos.

O quadro anterior mostra que foram encontrados três agrupamentos para os quais o Critério Bayesiano de Schwarz - BIC mostrou-se satisfatório. A técnica indica que, para um eventual quarto agrupamento, o BIC começaria a se elevar (assim como a razão das mudanças e a razão das medidas de distância também apresentadas no quadro) e isto seria sinal de que os resultados perderiam qualidade.

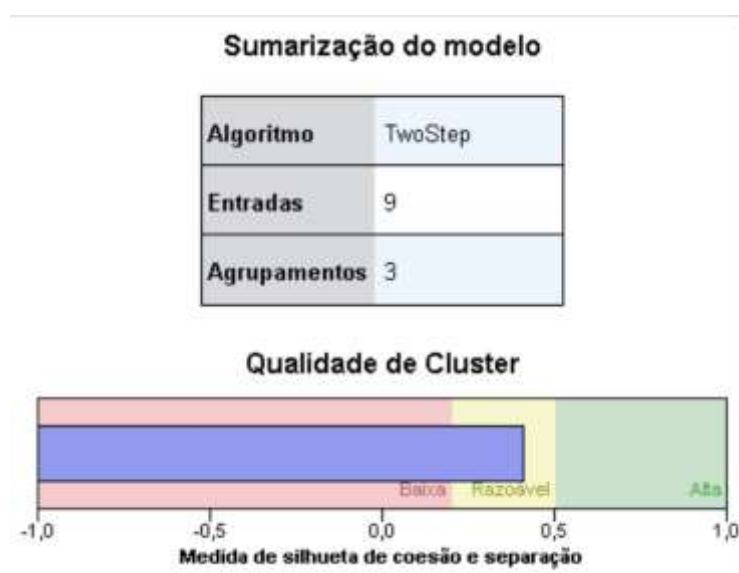
Desta forma, a definição de três agrupamentos mostrou-se válida em termos da pequena distância existente entre as organizações no interior de cada agrupamento. Esta pequena distância indica que elas possuem características semelhantes o bastante entre si. A distância entre os agrupamentos também se revelou adequada para demonstrar que as características comuns identificadas em cada agrupamento guardavam diferenças expressivas em relação aos demais.

Quadro 42 – Distribuição de agrupamentos

Agrupamentos	Nº	% de combinados	% do total
1	73	47,1%	26,8%
2	55	35,5%	20,2%
3	27	17,4%	9,9%
Combinado	155	100,0%	57,0%
Casos excluídos	117	-	43,0%
Total	272	-	100,0%

Conforme se verifica no quadro anterior, entre as 272 organizações, foi possível realizar o agrupamento de 155 delas, ou seja, 57% do total. Deste montante, no agrupamento 1 incluíram-se 73 organizações, e nos agrupamentos 2 e 3, registraram-se 55 e 27 organizações, respectivamente. Os casos excluídos por não se mostrarem passíveis de agrupamento nos termos propostos foram 117, ou seja, 43% do total da amostra.

A ilustração a seguir foi gerada automaticamente pelo SPSS e demonstra que os resultados obtidos com os três agrupamentos foram incluídos na faixa “razoável” em posição próxima a de alta qualidade de agrupamento. Com tais indicações, viabiliza-se então a continuidade da análise.

Ilustração 3. Sumarização do modelo e qualidade de *cluster*

O estudo teve sequência por meio da elaboração de cruzamentos para identificar o perfil dos agrupamentos segundo as variáveis constantes do construto PSO (presença sindical nas organizações) e também do construto “governança em GERH” (GGERH) com a intenção de verificar quais variáveis eram capazes de discriminar os agrupamentos.

Inicialmente foram realizados cruzamentos relacionando os agrupamentos encontrados com as variáveis do construto PSO. Para verificar a validade estatística desses cruzamentos, foi realizado o teste de qui-quadrado de Pearson para todos eles. Nesses testes, foram considerados como válidos estatisticamente apenas os cruzamentos para os quais a significância assintótica (bilateral) fosse igual ou menor que 0,05. Com tal critério, o agrupamento válido teria 95% de chances estimadas de estar correto.

Quadro 43 – Cruzamentos dos agrupamentos (n = 155), teste de qui-quadrado de Pearson

Variáveis	Qui-quadrado		
	Valor	Gl (*)	Significância assintótica (bilateral)
V17_S5V1_V proporção de sindicalizados	19,500 ^a	10	0,034
V18_S5V2_Sindicatos - extensão da influência	6,423 ^a	8	0,600
V19_S5V3_Reconhece o sindicato para negociação coletiva	,021 ^a	2	0,989
V11_S4V1AM_Pagamento básico de Gerentes determinado em Negociação Coletiva Nacional	53,998 ^a	2	0,000
V12_S4V1AP_Pagamento básico de Profissionais determinado em Negociação Coletiva Nacional	83,906 ^a	2	0,000
V13_S4V1AC_Pagamento básico de Administrativos/operacionais determinado em Negociação Coletiva Nacional	69,547 ^a	2	0,000
V14_S4V1BM_Pagamento básico de Gerentes determinado em Negociação Coletiva Regional	143,322 ^a	2	0,000
V15_S4V1BP_Pagamento básico de Profissionais determinado em Negociação Coletiva Regional	64,184 ^a	2	0,000
V16_S4V1BC_Pagamento básico de Administrativos/operacionais determinado em Negociação Coletiva Regional	37,687 ^a	2	0,000

(*) Graus de liberdade

Conforme o quadro anterior, apenas as variáveis relativas à extensão da influência dos sindicatos sobre o reconhecimento do sindicato, para efeito de negociação coletiva, registraram valores acima de 0,05. Com tal resultado, afirma-se que essas variáveis não são capazes de estatisticamente discriminar os agrupamentos encontrados na AADP deste estudo.

Nos quadros a seguir, é possível identificar as características assumidas pelos agrupamentos segundo as variáveis consideradas válidas do construto PSO. Os dados dos cruzamentos referem-se agora apenas às organizações que integram os agrupamentos. No próximo quadro, percebe-se inicialmente que os agrupamentos 2 e 3 destacam-se pela maior proporção de organizações que declararam baixas taxas de sindicalização (percentual acumulado até 25% de sindicalização) entre seus funcionários (67,3% e 66,6%, respectivamente). O grupo 1 conta com a maior proporção de organizações com sindicalização mais elevada (entre 26% e 100%).

Quadro 44 – Nível de sindicalização dos empregados nas organizações segundo gestores

Agrupamento	Zero %		1 a 10%		11 a 25%		26 a 50%		51 a 75%		76 a 100%		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	3	4,1	24	32,9	8	11,0	19	26,0	2	2,7	17	23,3	73	100
2	4	7,3	27	49,1	6	10,9	5	9,1	4	7,3	9	16,4	55	100
3	1	3,7	9	33,3	8	29,6	2	7,4	3	11,1	4	14,8	27	100
Combinado	8	5,2	60	38,7	22	14,2	26	16,8	9	5,8	30	19,4	155	100

Já quanto à determinação do pagamento básico de gerentes, profissionais e funcionários administrativos/operacionais nas negociações coletivas de âmbito nacional, os maiores percentuais ficaram por conta do agrupamento 3. Neste agrupamento, praticamente a totalidade das organizações informou que nas negociações coletivas em que toma parte, definem-se os pagamentos básicos de seus funcionários. De modo contrário, no agrupamento 2 quase não há organizações que definam o pagamento básico de seus funcionários em negociações coletivas nacionais. No **Quadro 45**, o agrupamento 1 encontra-se em posição intermediária, pois suas organizações definem, em negociação coletiva, os pagamentos básicos de gerentes, profissionais e administrativos/financeiros em 35,6%, 30,1% e 26,0% respectivamente dos casos.

Quadro 45 – Proporção de organizações em que o pagamento básico é determinado em negociação coletiva nacional

Agrupamento	Gerentes	Profissionais	Administrativos/ operacionais	Total	
				Nº	%
1	35,6%	30,1%	26,0%	73	100%
2	12,7%	0,0%	3,6%	55	100%
3	96,3%	100,0%	92,6%	27	100%
Combinado	38,1%	31,6%	29,7%	155	100%

Quando as negociações coletivas são regionais, define-se ali o pagamento básico dos funcionários gerentes profissionais e administrativos/operacionais da totalidade ou quase isso das organizações dos agrupamentos 2 e 3. De modo diferente, no agrupamento 1, a remuneração de seus funcionários profissionais e administrativo/operacionais era definida nas negociações coletivas regionais em 38,4% e 54,8% das organizações respectivamente.

Quadro 46 – Proporção de organizações em que o pagamento básico é determinado por negociação coletiva regional

Agrupamento	Gerentes	Profissionais	Administrativos/ Operacionais	Total	
				Nº	%
1	1,4%	38,4%	54,8%	73	100%
2	96,4%	96,4%	94,5%	55	100%
3	100,0%	100,0%	100,0%	27	100%
Combinado	52,3%	69,7%	76,8%	155	100%

Além desses cruzamentos, também foram realizados cruzamentos com as variáveis constantes no construto “governança em GERH” (GGERH) já delimitado no capítulo 3 deste trabalho (ver **Quadro 47**). O construto é composto por um conjunto de 14 variáveis, que se encontram descritas no quadro a seguir, com as respectivas vinculações conceituais à pesquisa.

Quadro 47 – Construto “governança de GERH”

Conceitos	Enunciado	Escala	Relação teórica esperada
Estrutura	A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?	0 = Não 1 = Sim	Se responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo, então RH participa da governança da organização
Políticas e práticas	Sua organização tem registrada por escrito a(s): Estratégia de RH	0 = Não 1 = Sim	Se a estratégia é registrada, então há governança de RH
Políticas e práticas	(idem) Estratégia de recrutamento do RH	0 = Não 1 = Sim	Se a estratégia é registrada, então há governança de RH
Políticas e práticas	(idem): Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH	0 = Não 1 = Sim	Se a estratégia é registrada, então há governança de RH
Políticas e práticas	(idem) a(s) Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa	0 = Não 1 = Sim	Se a estratégia é registrada, então há governança de RH
Políticas e práticas	Sua organização tem registrada por escrito a(s): Diretrizes de Diversidade	0 = Não 1 = Sim	Se a estratégia é registrada, então há governança de RH
Políticas e práticas	Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, informe em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido	0 = não consulta 1 = em implementação 2 = consulta após 3 = desde o início	Quanto mais cedo o responsável por RH é envolvido na estratégia, maior é a presença de governança na organização
Políticas e práticas	Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões? Pagamentos e benefícios: Gerente de linha; Gerente de linha em consulta ao Departamento de RH Departamento de RH em consulta ao gerente de linha; Departamento de RH	1 = gerente de linha 2 = gerente de linha + RH 3 = RH + gerente de linha 4 = RH	Se há duas partes em contato, então é preciso mais governança de RH
Políticas e práticas	(idem) Recrutamento e seleção: (idem)	Idem	Idem
Políticas e práticas	(idem) Treinamento e desenvolvimento: (idem)	Idem	Idem
Políticas e práticas	(idem) Relações de Trabalho: (idem)	Idem	Idem
Políticas e práticas	(idem) Expansão/redução da força de trabalho (idem)	Idem	Idem

continua

continuação

Conceitos	Enunciado	Escala	Relação Teórica Esperada
Políticas e práticas	Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?	0 = de modo algum 1, 2, 3 4 – grande extensão	Se há avaliação de desempenho de RH então há governança de RH
	Sua organização tem um comitê consultivo ou uma comissão de trabalhadores?	0 = Não 1 = Sim	Se há comitê consultivo, logo há governança

As questões incluídas neste construto foram relacionadas a quatro aspectos da estratégia de RH nas organizações pesquisadas: a) participação da área em decisões estratégicas da organização pelo gestor de RH ou derivadas da estratégia com gerentes de linha; b) registro por escrito da estratégia (tanto em termos gerais para a organização como um todo, quanto com relação às funções desempenhadas pela área); c) avaliação de desempenho da área; d) existência de um comitê consultivo ou comissão de trabalhadores.

A escolha dessas questões em meio às demais do conjunto do questionário se justificou pelo fato de significarem a constituição de algum tipo de governança para lidar com questões de RH na organização. Desta forma, nesta governança, incluíram-se — do nível geral ao mais específico — as decisões estratégicas, o compromisso assumido por escrito delas derivado, a consecução da estratégia por meio das decisões em torno de processos da área, a avaliação do desempenho da área (supondo-se, *vis-a-vis* os compromissos estratégicos assumidos) e a estrutura específica de diálogo configurada na comissão de trabalhadores.

As frequências observadas para as variáveis GGERH na base de dados CRANET Brasil 2014 encontram-se no **Quadro 48**. Nota-se inicialmente que, entre as organizações da amostra, pouco mais de dois terços têm a pessoa responsável pelo RH no Conselho Administrativo ou instância equivalente de gestão.

Quadro 48 – Construto “governança em GERH”: listagem de frequências

Enunciado	Escala/ categoria	% e n total
A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos?	Sim	69 (n = 169)
Sua organização tem registrada por escrito a(s): Estratégia de RH	Sim	67 (n = 181)
(idem) Estratégia de recrutamento do RH	Sim	68 (n = 183)
(idem): Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH	Sim	70 (n=187)
(idem) a(s) Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa		56 (n = 151)
Sua organização tem registrada por escrito a(s): Diretrizes de Diversidade		37 (n = 99)
Se sua organização tem uma estratégia de negócio/serviço, informe em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido	Não consulta	8
	Na implementação	17
	Consulta após	10
	Desde início	64
	Total	100 (n = 230)
Em que extensão o desempenho do departamento/função de Recursos Humanos é avaliado?	0 = De modo algum	4
	1	14
	2	25
	3	23
	4 = Grande extensão	35
	Total	100 (n = 256)
Sua organização tem um comitê consultivo/ comissão de trabalhadores?	Sim	36 (n = 97)

Fonte: Pesquisa CRANET Brasil 2014

As organizações mostraram também números um pouco superiores a dois terços para o registro da estratégia de RH, de recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento. Em proporção um pouco menor, 56% das organizações informaram registrar também a estratégia relativa à Responsabilidade Social Corporativa. O registro por escrito da estratégia dedicada à questão da diversidade foi anotado por apenas 37% das organizações da amostra.

No que se refere ao envolvimento do responsável pelo RH no desenvolvimento da estratégia do negócio, 64% das organizações indicaram que o profissional participa desde o início do processo. As organizações informaram ainda que 58% das organizações avaliam o desempenho de RH em uma extensão entre razoável e grande. Por fim, apenas 36% das organizações informaram ter um comitê consultivo ou comissão de trabalhadores.

Além disso, também se percebe, no **Quadro 49**, que a tomada de decisão em assuntos relativos a recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e expansão/redução da força de trabalho ocorre, na maioria das vezes, por meio da interação entre a área de RH e o gerente de linha. Quanto aos pagamentos de benefícios, a maior proporção de organizações informou ser esta uma atribuição isolada do RH (47% das organizações). No caso específico das relações de trabalho, a maioria das organizações informou que a esfera de decisão encontra-se no próprio RH (54% das organizações).

Quadro 49 – Principal responsável pelas decisões políticas em GRH nas organizações privadas (n = 264)

Decisões/responsabilidades	Gerente de linha	Gerente de linha + RH	RH + gerente de linha	RH
Pagamentos e benefícios	6%	18%	29%	47%
Recrutamento e seleção	4%	25%	41%	30%
Treinamento e desenvolvimento	3%	18%	44%	35%
Relações de trabalho	3%	16%	27%	54%
Expansão/redução da força de trabalho	20%	46%	25%	9%

Fonte: Pesquisa CRANET Brasil 2014

Em linhas gerais, na amostra pesquisada, há organizações com vários atributos típicos daquelas com maior conteúdo e estrutura estratégica em sua gestão. A maioria das organizações tem estratégia registrada e presença de gestores na instância estratégica da organização. Esta maioria avalia o desempenho da área e, além disso, boa parte das decisões nas quais a área se envolve demanda trabalho conjunto com gestores de linha, ou seja, parceiros internos na gestão.

Dado este perfil para o conjunto da amostra, torna-se interessante verificar quais são as características dessas organizações que compõem os três agrupamentos. Para tanto, foram realizados cruzamentos com cada uma das variáveis incluídas no construto GGERH. Novamente, para verificar a validade estatística desses cruzamentos, foi

realizado o teste de qui-quadrado de Pearson para todos eles. Uma vez mais, foram considerados como válidos nos testes apenas os cruzamentos para os quais a significância assintótica (bilateral) fosse igual ou menor que 0,05. Segundo este critério, o agrupamento teria 95% de chances estimadas de estar correto.

Quadro 50 – Construto “governança em GERH”: cruzamentos dos agrupamentos (n = 155), teste de qui-quadrado de Pearson

Variáveis	Qui-quadrado		
	Valor	gl	Significância assintótica (bilateral)
V3A_S1V4_A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos	3,117	2	0,210
V3B_S1V6C_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Estratégia de RH]	10,342	2	0,006
V3C_S1V6D_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Estratégia de recrutamento do RH]	9,097	2	0,011
V3D_S1V6E_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH]	7,593	2	0,022
V3E_S1V6F_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa]	9,462	2	0,009
V3_S1V6G_Sua organização tem registrada por escrito as Diretrizes de Diversidade	4,057	2	0,132
V4_S1V7_Se sua organização tem uma estratégia de negócio_serviço, informe em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido	7,881	6	0,247
V5_S1V8A_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Pagamentos e benefícios	9,140	6	0,166
V6_S1V8B_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Recrutamento e seleção	7,086	6	0,313
V7_S1V8C_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Treinamento e desenvolvimento	7,047	6	0,317
V8_S1V8D_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Relações de trabalho	4,313	6	0,634
V9_S1V8E_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Expansão redução da força de trabalho	5,663	6	0,462
V10_S1V11_Em que extensão o desempenho do departamento_função de Recursos Humanos é avaliado De modo algum grande extensão	23,380	8	0,003
V4_S5V4 Participação no comitê consultivo	1,023	2	0,600
Cruzamento Nível de Governança por Agrupamento	32,426	4	0,000
Cruzamento Nível de Presença Sindical <i>versus</i> Nível de Governança	7,060	4	0,133
• Qui-quadrado de Pearson	7,517	4	0,111
• Razão de verossimilhança	4,721	1	0,030
• Associação linear por linear			

Entre os cruzamentos obtidos, segundo o qui-quadrado de Pearson, houve validade estatística para as variáveis envolvendo o registro por escrito da estratégia de RH, de recrutamento, treinamento e desenvolvimento e para responsabilidade social corporativa (marcadas em cinza no quadro). A realização de avaliação de desempenho para a área de RH também revelou validade estatística para os critérios propostos. As demais variáveis não foram válidas como discriminadoras para os grupos formados.

A partir dessa relação de cruzamentos estatisticamente válidos, apresentam-se, a seguir, os resultados obtidos para os três agrupamentos de organizações. No **Quadro 51**, mostra-se que os maiores percentuais de presença de registro da estratégia de RH ou de funções da área encontram-se nos agrupamentos 3 e 2 respectivamente. Comparativamente, o agrupamento 2 conta com menores proporções de organizações com registro escrito da estratégia.

Quadro 51 – Proporção de organizações que têm registrada por escrito a estratégia e avaliação de desempenho de RH

Agrupamento	RH		Recrutamento e seleção		Treinamento e desenvolvimento		Responsabilidade social corporativa	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	72	77,8	71	70,4	71	78,9	71	62,0
2	55	52,7	55	56,4	54	57,4	55	43,6
3	27	77,8	27	88,9	27	77,8	27	77,8
Total	154	-	153	-	152	-	153	-

Além disso, notou-se que o agrupamento 3 é o que possui maior proporção de organizações que avaliam o desempenho de RH em boa ou grande extensão (88,4%), seguido pelo agrupamento 2 (60,9%). O agrupamento 2 uma vez mais indicou menor proporção de organizações na comparação com os demais agrupamentos.

Quadro 52 – Proporção de organizações em que o desempenho do departamento/função de RH é avaliado

Agrupamento	De modo algum	1	2	3	Grande extensão	Total	
						Nº	%
1	1,4	7,2	30,4	17,4	43,5	69	100
2	9,4	20,8	24,5	18,9	26,4	53	100
3	3,8	0,0	7,7	34,6	53,8	26	100
Total	4,7	10,8	24,3	20,9	39,2	148	100

O **Quadro 53** traz uma síntese dos principais resultados obtidos a partir dos cruzamentos válidos para os agrupamentos 1, 2 e 3. Nele foram incluídos os resultados dos cruzamentos com as variáveis com maior expressividade para o exercício de comparação entre os agrupamentos. Constata-se, inicialmente, que, entre os agrupamentos, há diferenciações nas variáveis do construto GGERH e também do construto POS. É possível verificar esta diferenciação por agrupamento. No quadro, o nível de governança de RH foi estabelecido em uma faixa a partir da soma das frequências com que as variáveis listadas para este construto foram constatadas entre as organizações de cada agrupamento.

Quadro 53 – Tabulação cruzada: nível de governança de RH versus agrupamentos

Nível de governança	Número do agrupamento						Total	
	1		2		3			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baixo (0 a 7 pontos)	31	42,5	15	27,3	0	0,0	46	29,7
Médio (8 a 11 pontos)	28	38,4	31	56,4	10	37,0	69	44,5
Alto (12 a 16 pontos)	14	19,2	9	16,4	17	63,0	40	25,8
Total	73	100,0	55	100,0	27	100,0	155	100,0

Pelo quadro, percebe-se claramente que o agrupamento 3 tem proporcionalmente a maior frequência de organizações com políticas/práticas de Governança de RH no nível alto (63,0%). Ao mesmo tempo, também se constata que o agrupamento 1 é o que tem a segunda maior frequência de organizações com nível alto de políticas e práticas de RH (19,2%). Em consequência, o agrupamento 2 é aquele que tem a menor frequência de organizações de políticas e práticas de RH no nível mais alto (16,4%), ainda que não tão distante do percentual do grupo 1.

No **Quadro 54** a seguir, são apresentados mais elementos que permitem a diferenciação dos agrupamentos. Pelos números disponíveis, é possível indicar que o agrupamento 2 contém os menores percentuais na comparação com os demais, tanto em relação ao construto GGERH quanto ao construto PSO. De forma decisiva, dentro do construto GGERH, chama a atenção o baixo percentual apresentado para a avaliação de desempenho da RH nas organizações. Desta forma, ele ficou caracterizado como o agrupamento **“menos estratégico, baixa sindicalização”**.

Quadro 54 – Síntese da caracterização de agrupamentos
(% das organizações dentro do agrupamento)

Agrupamentos	Construtos					
	Governança GERH - GGERH					Presença sindical (POS)
	Estratégia escrita				Avaliação do desempenho de RH (em grande extensão)	Sindicalização mais alta (mais de 25%)
	RH	R&S	T&D	RSC		
1 Estratégico, alta sindicalização	77,8	70,4	78,9	62,0	43,5	52,0
2 Menos estratégico, baixa sindicalização	52,7	56,4	57,4	43,6	26,4	32,7
3 Mais estratégico, baixa sindicalização	77,8	88,9	77,8	77,8	53,8	33,4

Por outro lado, o agrupamento 3 apresenta os maiores percentuais de organizações para o registro da estratégia escrita (com exceção de treinamento e desenvolvimento) e também na avaliação de desempenho de RH. No construto POS, este agrupamento mostrou um percentual de organizações próximo do agrupamento 2. Com tais características, este agrupamento fica denominado como **“mais estratégico, baixa sindicalização”**.

O agrupamento 1 diferenciou-se do agrupamento 3 principalmente pela menor participação das organizações que avaliam o desempenho de RH, mas por outro lado, também pela maior presença de organizações com maior nível de sindicalização entre seus respondentes. Sua designação na comparação com os demais foi **“estratégico, alta sindicalização”**.

Um comentário necessário é que a distribuição encontrada para os agrupamentos não chega a surpreender para o perfil da amostra de empresas que participou da Pesquisa CRANET Brasil 2014. Caso fosse possível realizar uma pesquisa com a totalidade das organizações privadas no Brasil, provavelmente encontraríamos um grande grupo com menos governança e um grupo menor com maior governança. Estes dois grupos podem ser reconhecidos na descrição dos grupos acima quando consideramos conjuntamente os grupos 1 e 2 e o grupo 3, respectivamente.

O quadro a seguir não mostra os agrupamentos, mas traz números relativos às organizações no que diz respeito ao cruzamento dos níveis de governança com os níveis de presença sindical (considerando a soma da frequência das variáveis relativas à presença sindical nas organizações).

Quadro 55 – Tabulação cruzada: presença sindical versus nível de governança (*)

Presença sindical	Nível de governança						Total	
	Baixo (0 a 7 pontos)		Médio (8 a 11 pontos)		Alto (12 a 16 pontos)			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baixa (0 a 3 pontos)	11	23,9	27	39,1	16	40,0	54	34,8
Média (4 a 5 pontos)	17	37,0	20	29,0	17	42,5	54	34,8
Alta (6 a 8 pontos)	18	39,1	22	31,9	7	17,5	47	30,3
Total	46	29,7	69	44,5	40	25,8	155	100

*Apesar de não ter atendido aos critérios de significância pelo qui-quadrado de Pearson e pelo teste da razão de verossimilhança, aceitou-se a significância deste cruzamento pelo critério de associação linear por linear (com 0,030) conforme a consta da última linha do Quadro 50.

Como se pode notar, nas organizações que estão nos níveis de governança mais elevados, há proporcionalmente maior participação de organizações com baixa presença sindical (40,0%). De modo contrário, para os níveis mais altos de sindicalização, encontramos grupo de organizações com baixa e média governança (39,1% e 31,9%, respectivamente). Por fim, cabe notar que, entre as organizações com nível médio de governança também há expressivo percentual com baixa presença sindical. Entende-se que esses dados encontram relação com a síntese apresentada anteriormente para caracterizar os agrupamentos.

Neste ponto, torna-se interessante recuperar, para reflexão, o conteúdo dos **Quadros 1 e 2** do Capítulo 2. No **Quadro 56**, a caracterização obtida com os agrupamentos deste estudo é colocada lado a lado com a caracterização informada por Saes e Kaufman anteriormente.

Quadro 56 – Agrupamentos encontrados, processos de contratação, tipos de firma (por RE e GRH)

Agrupamentos	Processo de contratação*	Relações de emprego e GERH**
3. Mais estratégico, baixa sindicalização	Planejamento	<i>Best place to work</i> Segurança, ocupações desafiadoras e bem pagas Mercado interno de trabalho: bem desenvolvido GRH: programas com práticas em busca de comprometimento Relações de emprego: individuais (negociações ganha-ganha)
1. Estratégico, alta sindicalização	Governança híbrida	Lugar decente para trabalhar Mercado interno de trabalho: parcialmente desenvolvido Práticas de GRH: formalizadas e profissionalizadas em algum grau Relação de emprego: parte conflituosa, parte cooperativa (negociações ganha-ganha e também de soma zero)
2. Menos estratégico, baixa sindicalização	Concorrência	Contratação de baixa qualidade Emprego pouco atrativo GRH: pouca estrutura e práticas Relação de emprego: lados são adversários (negociações de soma zero) Exploração e maus tratos com os trabalhadores de vários modos

Fonte: (*) (Williamsom, 1987; Saes, 2009), (**) (B. E. Kaufman, 2010a)

Neste quadro comparativo, percebe-se que, pelas variáveis identificadas de governança de RH e de presença sindical (por meio do nível de sindicalização) nos agrupamentos, é possível estabelecer uma relação de semelhança com os processos de contratação descritos por Saes (a partir da Teoria dos Custos de Transação) e também dos tipos de firma elencados no Capítulo 2 deste trabalho com base em Kaufman.

Inicialmente, percebe-se que o agrupamento 3 se aproxima, nas suas características, ao “Planejamento” entre os processos de contratação possíveis da Teoria dos Custos de Transação. Nessa condição, a organização tem maior preocupação com sua estratégia (logo, com seu planejamento) e cria estruturas de governança para cuidar da contratação dos funcionários. A contratação envolve remuneração, treinamento e outras funções de RH e ocorre no âmbito interno da organização e com menor comunicação com o mercado de trabalho externo. A contratação do trabalho no agrupamento 3 é, portanto, menos sensível à interferência sindical. O agrupamento 3 (mais estratégico, baixa sindicalização) seria assemelhado ao tipo *best place to work* no quadro. A semelhança poderia ser inferida a partir existência da maior presença de governança de RH na tomada de decisão, registro da estratégia e na sua avaliação (busca de eficiência). A

baixa sindicalização, associada à maior governança, permite inferir a priorização do mercado de trabalho interno da organização e das relações individuais de emprego.

No que se refere ao agrupamento 1 (estratégico, alta sindicalização), a maior proximidade seria estabelecida com o tipo de contratação da mão de obra por “governança híbrida”. O hibridismo se revelaria pelo fato de a GERH ter que lidar/contratar de forma mais individualizada, com funcionários mais estratégicos, ou seja, os funcionários mais envolvidos com a estratégia por tomarem contato com os compromissos estratégicos da organização e também específicos da área de RH. O hibridismo também se revela, por outro lado, pelo fato de a organização ter que manter algum tipo de contratação em dimensão coletiva, dimensão esta inferida pela maior presença sindical, dada pelas taxas mais altas de filiação aos sindicatos de seus funcionários.

No padrão do agrupamento 1, seriam estabelecidas semelhanças com o tipo “lugar decente para trabalhar”. A semelhança seria justificada pelo fato de a governança de GERH identificada no agrupamento ser de menor porte quando comparada à do agrupamento 3. Quanto ao construto PSO, o maior nível de sindicalização observado no agrupamento 1 leva à inferência de uma relação de emprego de natureza mais coletiva e — à luz da experiência recente no País — mais conflituosa. Na junção do identificado para a governança e para a presença sindical, supõe-se que, nas organizações do agrupamento 1, exista um mercado de trabalho interno apenas parcialmente desenvolvido (já que sujeito à influência externa, configurada pela maior presença sindical).

Com relação ao agrupamento 2, a partir de suas principais características, é possível aproximá-lo com o processo de contratação via “concorrência”. Na concorrência, o trabalho é considerado uma mercadoria homogênea, perto, portanto, do desenho de uma *commodity*. Enquanto *commodity*, o trabalho pode então ser comprado/contratado de forma alternativa e sem grandes barreiras no mercado de trabalho externo. Dada a relativa abundância de trabalhadores no mercado de trabalho externo, não se torna necessária uma governança mais complexa para a área de RH, nem mesmo para o trato com o sindicato.

O modelo de “contratação de baixa qualidade” apontado por Kaufman poderia ser ainda associado ao agrupamento 2 (menos estratégico baixa sindicalização). Tal associação seria respaldada pelo menor porte da governança de GERH e por uma inferida menor qualidade nos empregos oferecidos que se identificam neste agrupamento. A baixa sindicalização também permite uma prevalência do enfoque individual na relação de emprego com pouca intenção de busca de parceria interna de parte das organizações. A baixa atratividade desse tipo de emprego colocaria sempre o mercado como opção ao trabalhador para busca de melhores condições de contratação.

4.2.2. Síntese analítica

Os resultados aqui encontrados merecem todas as ressalvas típicas dos processamentos realizados a partir das técnicas estatísticas. Nesse sentido, vale sempre lembrar que os números não representam a realidade, mas apenas uma probabilidade razoável em torno dela. De qualquer forma, a partir dos construtos e respectivas variáveis escolhidas, foi possível observar a formação de grupos de organizações com características distintas quanto à configuração de seu RH e, mais ainda, foi possível estabelecer conexões com os conceitos destacados para a análise no capítulo teórico. Essa configuração não estabelece uma relação causa direta entre sindicalização e porte ou qualidade de governança, mas coloca lado a lado situações que auxiliam na compreensão da composição das áreas de RH e suas tarefas.

Uma primeira constatação, óbvia, mas ainda importante, é que, pela evidência proporcionada pelos agrupamentos, não há uma única GERH. Neste estudo, sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação e para esta amostra de organizações, foram identificadas três diferentes características organizacionais na contratação do trabalho, tendo em vista a maior ou menor presença sindical, e também a maior ou menor presença de governança.

Os fatores que determinam o surgimento dessas diferentes governanças de GERH carecem ainda de compreensão. Uma parte deles pode ser buscada no diálogo destes achados com as características do funcionamento do mercado de trabalho brasileiro,

conforme detectado anteriormente. Ali, observou-se que, na expansão do mercado de trabalho e também na sua retração, o recurso ao mercado como via de ajuste para a GERH das organizações é algo típico no Brasil. A elevada rotatividade e o aumento no diferencial entre a remuneração média de trabalhadores desligados *versus* a remuneração média dos trabalhadores admitidos ao longo do tempo mostram-se como exemplos claros dessas formas de ajuste. Esta parece ser uma via explicativa para dois dos agrupamentos encontrados (agrupamentos 1 e 2).

Por outro lado, quando visitamos a literatura nacional e internacional relacionada à GERH, evidenciou-se que ela vem privilegiando um enfoque cada vez mais individualizado para a contratação da mão de obra. Neste caso específico, encontra-se então apoio para a fundamentação do agrupamento 3 (mais estratégico, baixa sindicalização), pois a estratégia de RH contempla normalmente maior governança que promova maior diferenciação dos funcionários por meio de políticas voltadas ao seu desenvolvimento, carreira, avaliação, comumente mediadas por algum tipo de abordagem pautada pela Gestão por Competências (Cruz et al., 2012). Pelos dados já apresentados, a menor dificuldade quanto à retenção de trabalhadores de nível mais alto de qualificação (Lucas et al., 2013), de certa forma, também dá respaldo a esta interpretação.

No conjunto dessas informações sobre acordos coletivos e greves, reforça-se a constatação de que as relações de trabalho do período em questão foram marcadas pela capacidade de intervenção direta ou mesmo indireta dos sindicatos sobre as organizações mesmo nos períodos de maiores dificuldades para os trabalhadores nos mercados de trabalho. A governança de RH existente para lidar com essas pressões surgiu, no entanto, diferenciada conforme seus posicionamentos estratégicos entre as organizações pesquisadas.

Dentro do interesse deste trabalho, a realização da greve com o suporte ou por iniciativa dos sindicatos (o caso da quase totalidade das greves no setor privado no Brasil), significa uma interferência direta de elementos do mercado de trabalho externo no funcionamento do mercado interno das organizações. Esta interferência acontece tanto

para encarecer a contratação do trabalho (nos casos das greves propositivas), quanto para evitar o término da contratação (caso das greves defensivas). Desta forma, fica claro que, do ponto de vista institucional, a interferência dos atores que estão na dimensão externa do mercado de trabalho é algo possível e relativamente comum. Os dados disponíveis revelam, inclusive, que a Justiça do Trabalho chega a interferir em cerca de 30% delas, sendo, portanto, outra interferência externa sobre o funcionamento das organizações (Amorim, 2015) para a qual a organização precisa estar preparada.

Entre os agrupamentos estudados, os agrupamentos 1 e 2, seriam, em princípio, mais sensíveis aos eventos provocados pelos atores que transitam no mercado de trabalho externo. No caso do agrupamento 1, a atividade dos sindicatos ainda teria nas organizações uma governança híbrida de RH com quem em tese dialogar. No agrupamento 2, o anteparo de RH teria uma menor proporção comparativamente às demais, o que significa que os eventuais custos impostos por uma maior interferência sindical ainda não seriam suficientes para justificar um encorpamento da governança interna de RH dessas organizações.

De qualquer forma, é interessante buscar novos elementos para esta discussão na etapa qualitativa da pesquisa, que envolveu o contato direto com gestores da área. A expectativa é que aspectos de natureza institucional do mercado de trabalho brasileiros, filtrados por conceitos caros à Teoria dos Custos de Transação, como racionalidade limitada e oportunismo, iluminem essas questões.

4.3 Análise qualitativa

Nos tópicos anteriores deste capítulo, foram somados os aspectos mais gerais e institucionais do mercado de trabalho e, dentro dele, dos sindicatos brasileiros. Além disso, também foram analisados resultados da tabulação de dados quantitativos relativos às políticas e práticas de RH de uma amostra de organizações brasileiras. Dadas as características gerais das organizações no que toca às suas governanças de RH, nesta etapa do trabalho, o interesse é identificar e analisar de modo qualitativo o que pensam e fazem os gestores de RH com relação às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas), tomando por base os conceitos de **racionalidade limitada** e **oportunismo**.

Para isso, serão analisados relatos de discussões travadas no âmbito de quatro grupos focais que envolveram um conjunto de 23 gestores de RH de organizações privadas de quatro regiões metropolitanas brasileiras. Tais discussões fazem parte do acervo de dados obtidos em uma pesquisa interessada em verificar se as organizações consideravam aspectos das importantes mudanças em curso no mercado de trabalho brasileiro de 2000 a 2015 em sua gestão de RH.

Dentro do propósito de aplicar a análise de conteúdo ao material obtido da transcrição dos grupos focais, foram realizadas as etapas de pré-análise do material, bem como a sua exploração, tratamento dos dados e realização das inferências e interpretações possíveis. Segundo o roteiro proposto para discussão nos grupos focais, após a pré-análise do material, foram tabuladas as observações mais relevantes conforme os quadros a seguir.

Os quadros apresentam resultados de acordo com sua origem nos grupos focais nas diferentes localidades em que foram realizados. Cabe assinalar que a apresentação dos quadros por regiões metropolitanas não tem a pretensão de uma análise aprofundada de corte regional. Antes disso, a intenção é apenas observar se as diferenças entre as regiões auxiliam na constatação dos vários perfis de mercado de trabalho e, por extensão, também dos problemas enfrentados pelas áreas de RH específicos ou comuns a essas regiões.

4.3.1. Especificidades regionais e conjunturais dos levantamentos realizados

A escolha das regiões metropolitanas para a realização dos grupos focais buscou captar a diversidade de situações do mercado de trabalho nacional e suas eventuais consequências sobre a GERH. Além disso, cumpre lembrar que os grupos foram realizados entre os meses de setembro de 2015 e abril de 2016, período dentro do qual houve o aprofundamento da crise no mercado de trabalho. O período em si motivou algumas discussões nos grupos focais por conta dos desdobramentos locais da crise, mas de modo geral, foi possível obter informações comparáveis para a análise.

Desta maneira, dentro da perspectiva da diferenciação, conforme já destacado, São Paulo representa o mercado de trabalho de maior porte no País, Belo Horizonte e Porto Alegre, as regiões em que tradicionalmente estão as duas menores taxas de desocupação entre as demais e, por fim, Salvador é região metropolitana de elevada taxa de desocupação, mas cujo mercado de trabalho registra forte processo de estruturação por causa da chegada recente de mais indústrias e incremento da atividade de serviços. De alguma forma relacionado à taxa de desocupação, também se encontra o menor rendimento médio real em Salvador; em posição intermediária, o rendimento médio real de Belo Horizonte e Porto Alegre e o mais alto rendimento médio real em São Paulo.

No quadro a seguir, se encontram as impressões formadas junto aos respectivos grupos focais. A diversidade de situações já verificada nos dados gerais do mercado de trabalho para as regiões metropolitanas também é constatada na fala dos seus profissionais de RH.

Quadro 57 – Impressões sobre mercado de trabalho expressas em grupos focais

Grupos focais	Categorias	
	Oferta da mão de obra	Perfil da mão de obra
Belo Horizonte	Mercado de trabalho maduro. Escassez de mão de obra percebida para alguns setores.	Pouco preparada e percepção de diferenças do ponto de vista geracional entre trabalhadores.
Salvador	Mercado de trabalho em grande transformação (estrutural/conjuntural, de formalização da contratação e de chegada de novas empresas e atividades à região).	Presença de diferentes gerações, pouca qualificação, diversidade de origens.
Porto Alegre	Mercado de trabalho maduro, enfrentando transição para predomínio de setor de serviços e elevação da desocupação.	Mais qualificada (foco dos RHs).
São Paulo	Mercado de trabalho maduro e mais qualificado.	Mão de obra tem se tornado mais diversificada.

Uma primeira constatação é que os profissionais de RH apontaram cenários de transição em Salvador e Porto Alegre. Na primeira região, a transição ocorre porque o mercado de trabalho encontra-se em fase de estruturação por conta da chegada de mais plantas industriais e do aumento do setor de serviços a elas associado. Ali prevalece a percepção de que a mão de obra local é bastante diversificada e de pouca qualificação. A chegada de trabalhadores mais qualificados de outras regiões também é ponto de atenção de trabalho das áreas de RH. Em Porto Alegre, o relato é o de fortalecimento do setor de serviços nas áreas de informática, saúde e comunicações, bem como de reposicionamento da indústria. Em Belo Horizonte, a presença marcante da atividade de mineração, no Estado há várias décadas, criou um mercado de trabalho já maduro em sua estrutura, mas ainda se ressentindo da falta de mão de obra qualificada, além da percepção da presença crescente de diferentes gerações nos locais de trabalho. Já com relação ao relato dos profissionais de RH de São Paulo, tanto o mercado de trabalho quanto o perfil da mão de obra referidos foram os da mão de obra mais qualificada que, além disso, também vem se tornando mais diversificada em termos de gênero e mesmo de origem regional ou de outros países.

Os relatos apontam que, do ponto de vista da configuração do Sistema de Relações de Trabalho e de Emprego, as quatro regiões seguem a mesma tendência nacional de expansão e, mais recentemente, encolhimento no mercado de trabalho. Por outro lado, as regiões também contam com características peculiares quanto à oferta de mão de obra e seu perfil sinalizando que seus mercados de trabalho externos são também diferenciados.

4.3.2 O pano de fundo geral das áreas de RH retratadas na pesquisa

O quadro a seguir traz as opiniões colhidas junto aos profissionais de RH sobre a posição ocupada pelo RH nas organizações, tomando por base suas práticas e instrumentos. Em Salvador, nota-se que o RH se mostra mais estruturado na indústria e também mais próximo de se integrar ao negócio de forma mais estratégica. É possível afirmar que, na indústria, se pode inferir uma especificidade de ativo, neste caso, a própria mão de obra mais expressiva que nos outros setores. Nos demais setores, prevaleceu a posição de subordinação mais simples às demais áreas que demandam apoio de RH para obter mais eficiência, diminuição de custos ou mesmo interlocução sindical. A mão de obra nesses demais setores — sendo o de transportes o principal exemplo — tem maior característica de *commodity* e, portanto, tratamento mais transacional pela GRH. De modo geral, a área de RH atua sobrecarregada em função de movimentação de pessoas. A interlocução com os sindicatos mostrou-se parte da rotina das áreas de RH, mas sem maior desenvolvimento estratégico para a relação.

Quadro 58 – Opiniões sobre GRH expressas em grupos focais

Grupos focais	Categorias	
	Posição do RH na organização	Práticas e instrumentos de gestão de pessoas
Belo Horizonte	Diferenças entre empresas grandes e de menor porte (ou menos articuladas em cadeias de negócios), posição pouco estratégica e inserção fragmentada.	Presença de práticas modernas, mas ainda desarticuladas (na área de RH e na estratégia da organização). Exemplo: <i>business partner</i> é tendência (mas ainda sem consistência). Relação com os sindicatos é parte da rotina da área, mas distante da estratégia.
Salvador	Indústria tem RH definido e integrado, mas nos demais setores, o RH é mais subordinado a partir dos diversos exemplos (relações sindicais, acreditação, busca por mais eficiência, cortes de custos etc.).	Muita demanda por movimentação de pessoas. Busca de clima organizacional favorável de trabalho na indústria e saúde. Áreas de RH cuidam de maneira processual/transacional das relações com os sindicatos
Porto Alegre	RHs com alinhamento maduro aos negócios das empresas e participação em níveis diversos em relação à estratégia da organização	Discursos maduros sobre práticas e instrumentos de RH. RH apoia diferentemente empresas de diferentes setores (efeitos da crise econômica e no mercado de trabalho). RH negocia com sindicatos, mas não há estruturas específicas para isso.
São Paulo	RHs próximos ou dentro do nível estratégico Apoio ao negócio, mudanças organizacionais e suporte para processos de ajustes	Políticas e práticas mais voltadas aos trabalhadores qualificados e lideranças Qualificação e retenção como atividades importantes. Relações de trabalho ganham espaço recentemente entre as políticas e práticas.

Em Belo Horizonte, foi reportado que a posição de RH é diferenciada segundo o porte da empresa, sendo menos estratégica e mesmo fragmentada entre as menores ou mais secundárias nas cadeias de negócio. Há presença de práticas tidas como modernas, como o *business partner*, mas ainda desarticuladas tanto internamente à área de RH quanto com relação à estratégia da organização como um todo. O trato com os sindicatos é parte das atribuições de rotina da área. Em âmbito institucional mais amplo, a preocupação com a escassez de mão de obra qualificada gerou a iniciativa de áreas de RH de grandes mineradoras que, na segunda metade da década de 2000, procuraram o poder público estadual e federal e os sindicatos para criar um programa de formação de mão de obra para o setor. De certa forma, é possível afirmar que as áreas de RH equilibram sua coordenação com prioridade ao seu mercado de trabalho interno, mas ainda se relacionam com o mercado de trabalho externo na sua gestão.

De outra parte, o relato obtido em Porto Alegre sinalizou áreas de RH alinhadas com o negócio e participação também em forma de apoio nos níveis diversos em que a estratégia é discutida e executada. Do observado, nota-se a intenção de obter uma maior especificidade na mão de obra contratada a partir de uma GRH de perfil mais estratégico, mas ainda mediada por uma relação com os sindicatos tida como de rotina da área. Por seu caráter rotineiro, a relação com os sindicatos não conta com uma estrutura específica na GRH.

Em São Paulo, a realidade reportada revelou RHs próximos ou já participantes do nível estratégico das organizações. Dado o perfil das organizações de origem dos profissionais participantes, houve sempre maior ênfase para políticas e práticas voltadas aos trabalhadores mais estratégicos. De forma diferenciada em relação às demais áreas, foi constatado o surgimento de um tratamento estruturado para as relações de trabalho. É interessante notar que a especificidade da mão de obra contratada é buscada considerando algum grau de interlocução estruturada dentro da própria área com os sindicatos.

Um comentário geral sobre o quadro é que, entre os profissionais, foi possível constatar que as áreas de RH contam com diferentes capacidades de coordenação frente às necessidades da própria área e também das possibilidades de intervenção. Em Salvador, esta coordenação de parte de RH ainda está em fase inicial de desenvolvimento. Em Belo Horizonte e Porto Alegre, a fase inicial já foi superada, mas em Salvador ainda há necessidade de maior articulação estratégica da área tanto internamente quanto com relação ao negócio. Em Porto Alegre, a capacidade de coordenação de RH mostrou-se mais robusta do que a verificada em Belo Horizonte. Em São Paulo, por fim, o obtido junto aos profissionais indicou que as áreas de RH têm sua tarefa mais claramente identificada a coordenação de atividades voltadas aos funcionários mais estratégicos, sendo isso já resultado de sua maior articulação interna e também com os negócios de suas respectivas organizações.

O segundo comentário refere-se à relação com os sindicatos. Nos quatro grupos focais, a relação apareceu como uma tarefa a mais para a área de RH. Com exceção de São

Paulo, nas demais regiões, a prática mostrou-se mais próxima de uma rotina do que de algo de preocupação estratégica. Em São Paulo, não foi sinalizada nenhuma tendência dissonante de busca de maior participação dos sindicatos na vida das organizações sob a coordenação de RH. Porém, como que apontando uma etapa de ajuste ou aperfeiçoamento na GERH, observou-se, entre os profissionais, que há constituição de áreas ou práticas específicas dentro de algumas organizações para dar conta do contato com os sindicatos.

No quadro a seguir, encontram-se as opiniões condensadas dos profissionais a respeito das relações de trabalho e, dentro delas, dos sindicatos. Novamente, observam-se situações diferenciadas entre as regiões. Em Salvador, pelas próprias características do estágio do mercado de trabalho, há uma presença sindical expressiva no cotidiano das áreas de RH, que se mostra variada conforme o setor econômico, mais pontual no setor de transportes e mais frequente e estruturada na área da indústria. Os gestores relataram que os sindicatos tomam boa parte de sua agenda e que isso tem motivado um aprendizado nas áreas de RH sobre a forma de lidar com as relações trabalhistas. A partir desse aprendizado, já há o desenvolvimento de práticas voltadas ao esvaziamento da influência sindical, como a de monitoramento do clima organizacional e acompanhamento mais próximos das questões dos funcionários.

Quadro 59 – Opiniões sobre as relações de trabalho expressas nos grupos focais

Grupos focais	Categorias	
	Perfil dos sindicatos	Relações com os sindicatos
Belo Horizonte	Perfil tradicional, sindicato distante (da empresa e do trabalhador)	Característica de rotina, sem contato mais forte com temas do RH das organizações. Maior contato apenas com relação às deficiências da política pública voltada a educação profissional
Salvador	Sindicatos presentes no cotidiano das áreas Posturas sindicais diferenciadas por setor econômico	Sindicatos são grande preocupação de RH: - Fase de aprendizado (diferenciada por setor econômico) - Tentativa esvaziar influência sindical
Porto Alegre	Sindicatos dialogam pouco com as empresas.	Negociações defensivas de parte das empresas RH assimila tensões criadas pelos sindicatos e tenta neutralizar influência sindical
São Paulo	Percepção neutra sobre os sindicatos (“parte do jogo”)	Aumento de importância das relações sindicais ou trabalhistas entre os participantes.

Em Belo Horizonte, o perfil identificado para os sindicatos foi considerado tradicional, filtrado por uma visão crítica dos profissionais (“distante da empresa e do trabalhador”). Nas relações estabelecidas com o sindicato, prevalece o caráter de rotina sem maior contato com os temas prioritários das áreas de RH. A exceção, em Belo Horizonte, foi a experiência de negociação tripartite que resultou no programa de formação de mão de obra para o setor de mineração.

Em Porto Alegre, o tom crítico dos profissionais em relação aos sindicatos também prevaleceu: “sindicatos dialogam pouco com as empresas”. No momento de realização do grupo focal, houve relatos de negociações defensivas de parte das empresas, que visavam realizar ajustes de custos em rodadas com os sindicatos. Os profissionais indicaram que as áreas de RH procuram assimilar as tensões criadas pelos sindicatos e, ao mesmo tempo, neutralizar sua influência nas organizações.

Em São Paulo, os profissionais atribuíram um perfil mais neutro aos sindicatos (“fazem parte do jogo”). Os profissionais também indicaram a importância de que as relações de trabalho mediadas pelos sindicatos se desenvolvam dentro de um padrão de estabilidade que favoreça o andamento do negócio.

Entre os profissionais das quatro regiões metropolitanas, foi encontrada, como ponto em comum, a preocupação com relação às relações de trabalho mediadas pelo sindicato. Esta preocupação poderia ser sintetizada como um receio de que a ação sindical prejudique o negócio. A capacidade de coordenação e alcance as áreas de RH para lidar com esse receio variou bastante. Da fase de aprendizado em Salvador, passando pela crítica em relação ao posicionamento dos sindicatos (“distantes” ou “pouco” interessados na empresa), em Belo Horizonte e Porto Alegre, e chegando à visão mais integrada dos RHs em São Paulo, depreendem-se níveis de complexidade diferenciados na GRH entre as organizações. Esta complexidade pode ter como medida aproximada os níveis de governança de RH das próprias organizações.

Saindo da discussão de âmbito regional e voltando aos modelos identificados no item 4.2 deste estudo, é interessante identificar que opiniões dos gestores movem ou representam esses modelos no que se refere à racionalidade limitada e ao oportunismo.

4.3.3. Governança de RH, racionalidade limitada e oportunismo

O interesse deste tópico está nas situações de racionalidade limitada, ou seja, aquelas em que os indivíduos tomam decisões de modo circunstancial tanto em relação às informações disponíveis quanto à sua própria capacidade de discernimento e ação no momento. Também são de interesse as falas que manifestem oportunismo, ou seja, que indiquem interesse próprio, ausência de esforço na busca de mais informações ou mesmo de disposição de manifestar a verdade todo o tempo em comportamento responsável, conforme nossas definições conceituais no capítulo 2.

De antemão, destaca-se que a racionalidade limitada e o oportunismo são fenômenos que andam juntos, não sendo possível, portanto a total separação, nas falas, de um ou outro conteúdo. O que se buscou foi a melhor aproximação desse conteúdo à aplicação dos conceitos.

Uma primeira observação possível após a sistematização das falas dos gestores é que estas, ao manifestar racionalidade limitada ou oportunismo como geradores de custos de transação, estabeleceram um diálogo com os agrupamentos de organizações identificados no tópico anterior. Em outras palavras, o nível de governança de RH identificado nos diferentes agrupamentos deste trabalho guarda também alguma identidade com as opiniões dos gestores a respeito de seu trabalho e das próprias organizações.

Nos quadros a seguir, são elencadas falas dos gestores (de modo indistinto entre as regiões) que puderam ser, de alguma forma, associadas às características de cada agrupamento. No **Quadro 60**, encontram-se falas de racionalidade limitada associadas ao agrupamento 1. No caso das quatro primeiras falas, a racionalidade limitada é atribuída pelos gestores à ação dos sindicatos pela sua “falta de compreensão”, ou “pouco ou outro interesse” naquilo que a organização oferece nas negociações coletivas.

Quadro 60 – Falas do agrupamento 1 (estratégico, alta sindicalização, governança híbrida)**Racionalidade limitada**

- “A gente viveu no Brasil do pleno emprego... então os sindicatos fizeram muitas campanhas no sentido de ter ganho real, e muitas de nossas empresas realmente concederam ganho real... teve greve, posicionamento mais radical do sindicato em barganhar um pouco melhor, não é válido mas fizeram greve...”

- “Os sindicatos continuam na década de 60, eles não querem incentivar o profissional a ficar, a hora que entra em negociação, é só salários, estão nessa de ‘qual percentual de aumento você vai conceder’, eles não se interessam em formação”...

- “Mas o sindicato, assim... a gente sentiu, a gente levou para eles o Programa de Participação nos Resultados, a gente está fazendo algo diferenciado e eles não estão muito preocupados com isso, não. A gente sentiu um pouco de falta de preparo mesmo para lidar com as situações.”

“E, falando como que foi a nossa preocupação... com a relação sindical, assim... ela foi construída desde o ano anterior, trazendo um diretor, fazendo a divulgação de resultados com a grande massa, falando sobre o setor econômico, de cenário, dos nossos desafios, de como que estava indo, indicadores, então isso foi feito a cada três meses. Quando chegou na negociação sindical... a gente optou por estabilidade, o sindicato não aceitou, né [queria reajuste]. A liderança, o papel, o diretor, estavam lá, os gerentes, os coordenadores, várias e várias divulgações, o RH trabalha junto... Parte desses líderes de negócio vão para a mesa de negociação, vão lá, aí a gente monta ali um grupo que vai fazer a negociação”.

“Então o sindicato faz parte hoje, é um grande interlocutor quando a gente fala em reduzir custos. A gente levou isso para a direção, que existem alternativas de reduzir mão de obra, em uma negociação com o sindicato... Tudo isso veio do RH para não precisar reduzir sua mão de obra e gerar outros problemas, de engajamento etc. Eu acho que, hoje, muito em função da crise que está acontecendo... o sindicato se tornou um *player* fundamental.”

“... Quando eu me tornei gestor, eu era gestor de ‘relações do trabalho e sindicais’. Só que a gente foi expandindo o foco... a gente montou uma atividade lá... é o ‘RH na fábrica, no local de trabalho’. Então eu tinha dois analistas só para esse assunto, e que falavam assim: ‘Eu não quero ver vocês aqui na mesa, eu quero vocês é lá na fábrica’. E a gente era farejador mesmo, né?... ‘Detecção prévia para resolução’ [e evitar que o trabalhador procure o sindicato]. Só que nessa detecção prévia, a gente teve que começar a negociar, então a gente tinha que ir lá com o gerente da área industrial. Aí a gente foi afinando a fábrica, afinando, afinando...”

Relações trabalhistas, na minha empresa, está perto do núcleo decisório, né, então todo mundo, a equipe toda tem que apoiar tanto em negociação com sindicato, em processos trabalhistas, informações que não são fornecidas para o jurídico, acompanhar audiências, enfim, todo um processo.”

“Na nossa organização tem uma área específica dentro do RH que cuida de Relações Trabalhistas, que atua como parceiro do negócio. É uma equipe que atua na ponta de RH, não só no sentido de consulta, mas de preparação desse time — para atuação na ponta. Ela é uma área crescente.”

“Na nossa organização a gente tem a pessoa de RH da planta, ela tem um pouco dessa visão de RT... É uma pessoa de RT, de relações sindicais [...], volante... Um acordo que a gente tá negociando agora em uma planta, então ele tá ali, super atuando, e daqui a dois meses a gente vai negociar em outra cidade, então a pessoa vai, presta o apoio, se desloca, fica ali um tempo, a gente faz reuniões com o sindicato, envolvendo o gerente de planta, o gerente de RH da planta, ... é muito centralizado aí na figura dessa pessoa.”

Oportunismo

Eles usam a campanha salarial para poder criar campanha política, para poder virar vereador, deputado. Então, ter o sindicato envolvido nas causas mesmo do trabalho, não tem”.

“...Onde é que nós encontramos a primeira resistência: no sindicato. E o sindicato não assinou o acordo, se recusou a assinar o acordo, nós levamos para mediação no Ministério do Trabalho, que reconheceu que, embora com perdas financeiras, que isso poderia ser um excelente acordo porque a maior preocupação do Brasil hoje é manter postos de trabalho, eles não assinaram o acordo. Na verdade, eles não assinaram por quê? ...Nós tivemos um movimento de trabalhadores, eles foram até o sindicato e peitaram o sindicato, isso é um movimento inverso, né, porque normalmente é o sindicato que fecha a empresa. Nós conseguimos o movimento inverso, com alta taxa de adesão, e o sindicato continuou se recusando a sentar na mesa para negociar.... é o único dificultador do projeto.”

Oportunismo

“Na nossa organização tem a área de ‘Relações com o Trabalho’, que era puramente vista como relação com os sindicatos. Eu mudei o nome, para ‘Relações Empregado-Trabalhista’.... Porque ela vai além da relação com o sindicato, ela vai desde uma opção estratégica de jornada, produtividade... Só que marca o relacionamento dos funcionários. Se tiver um clima bom... porque em relações de trabalho está totalmente alinhado com isso; ele vai produzir melhor, ele vai chegar melhor na empresa. Então a nossa área também cuida de comportamento, com a gestão que aquele gerente, aquele diretor está fazendo com o próprio time. Então a gente acabou transformando ‘Relações com o Empregado, Sindicais...’ (..) para ‘Relações com Empregado e Trabalhista’. E o pessoal achou que a área mudou, mas não mudou nada.”

No agrupamento 1, as características de presença de estratégia e ao mesmo tempo de taxas de sindicalização mais elevadas encontram correspondência nos relatos dos gestores na necessidade de constituição de estruturação, processos e preparo de pessoas, para atividades de relações de trabalho. Ou seja, ainda que a participação do sindicato não seja a desejada pelos gestores, é preciso algum tipo de governança para lidar com ele.

Quanto à presença de oportunismo, nas duas primeiras falas, os gestores voltam a ver criticamente os sindicatos em momentos de negociação com as organizações. Na segunda observação, o relato é de uma reação dos trabalhadores estimulada pela própria organização em uma determinada negociação a essa postura do sindicato. Na última fala, curiosamente há indicação de que a área dedicada às “relações com o empregado, sindicais” opera com mais objetivos do que os percebidos pelos seus clientes, sendo isso uma aparente vantagem para a consecução de seu trabalho junto a eles.

No quadro a seguir, encontram-se as falas identificadas como próximas do agrupamento 2. No bloco das falas de racionalidade limitada, encontram-se iniciativas de suprimento de lacunas de conhecimento ou informações importantes à organização no que se refere às relações de trabalho. Na primeira delas, há o registro de procura do sindicato para assinatura de um acordo para o qual não houve “dificuldades” para a área de RH. Na segunda fala, sinaliza-se que o monitoramento (busca de informações sobre o clima organizacional) está dentro de uma proposta de esvaziamento do potencial de interferência do sindicato por descontentamento do trabalhador. Na terceira fala, nota-se que a organização acumulou experiência nas relações de trabalho e em alguns profissionais, que agora a repassam para gestores de RH das plantas. Em todos os casos,

há preocupação da organização com a ação sindical, mas há também a intenção de lidar com ela de modo mais dentro da perspectiva de rotina da área de RH.

Quadro 61 – Falas do agrupamento 2 (menos estratégico, baixa sindicalização; concorrência)

Racionalidade limitada

“A gente teve uma experiência boa com o sindicato. A gente procurou o sindicato e conseguiu fechar um acordo de participação nos resultados, a gente montou a proposta, o sindicato assinou o acordo com tranquilidade...”

“Nosso RH não está na tendência de terceirização da negociação sindical. Nós estamos com um outro tipo de postura. A gente está indo mais na linha de evitar o confronto no decorrer do ano, ou seja, de ir negociando com os próprios empregados, para não deixar que a demanda chegue ao sindicato... Hoje eu faço um planejamento para daqui a cinco anos.”

“Tem uma área de relações trabalhistas, que nos dá respaldo, que nos apoia, mas não vai mais à mesa. Como tem negociações acontecendo no Brasil inteiro, são duas ou três pessoas, elas não conseguem estar em todos os lugares, então hoje o gestor de RH da planta é o principal responsável pela negociação.”

Oportunismo

“... os funcionários e os operadores botam tudo na mão do sindicato. Então, se tiver que fazer uma greve, é o seguinte: os sindicatos vão na porta da fábrica, *diz* ‘tá fechado, tá em greve’ e os funcionários ‘beleza’!, e aí o [sindicato] diz: “voltam os ônibus”, todo mundo entra no ônibus e vai para a praia, vai para casa, vai fazer o que quiser fazer. Não tem movimento como tinha no passado, do funcionário ficar na porta, quem toma conta da greve é o sindicato e os sindicalistas.”

“Mas a gente criou uma estrutura de negociação que funciona assim: existe uma comissão de negociação por parte do sindicato patronal que tem 2, 3, 4 empresas que representam todo o grupo, e negociam com o sindicato, só que nós não temos um sindicato, nós negociamos com inúmeros sindicatos, porque dentro da unidade... então você tem inúmeros sindicatos que você vai negociando. Aquele que fecha primeiro, e fica todo mundo amarrando para ver quem é que vai fechar primeiro, porque quem fecha primeiro, aquele percentual que foi fechado é o que vai nortear todas as demais negociações.”

“Toda a estratégia nossa é de trabalhar muito o clima interno, satisfação das pessoas e é uma mensagem assim: se você tem problema, dificuldade, venha a nós. E você enfraquece essa atuação dos sindicatos, isso que estressa todo dia, né?”

“Tem um sindicato... é muito desgastante, porque tu vêes que não são incertezas do trabalhador, é um outro interesse que está em jogo, e a gente está procurando essa aproximação, ter uma relação de mais confiança com esse trabalhador... A postura que o sindicato assume é uma posição tão radical. Porque a gente quer fazer negociações individuais... E a gente fica de três a quatro meses tentando falar com o sindicato... no momento em que as empresas estão fechando, no momento que a gente está lutando para manter postos de trabalho, por que ... o sindicato não vem com uma proposta ???”

“Essa nossa área de Relações Trabalhistas não é vista como estratégica porque eu acho que a legislação brasileira limita muito, e ela faz com que a área seja uma barreira para você colocar uma inovação em prática.”

Neste agrupamento, há falas identificando a presença de oportunismo na atuação dos trabalhadores (que delegam ao sindicato a responsabilidade de negociar com as empresas durante uma greve, em vez de se manterem parados na frente da organização) e do próprio sindicato (que se “aproveita desta situação” para pressionar a organização). De outra parte, nas demais falas, a presença de oportunismo pode ser notada na própria atuação da organização. Em uma delas, o monitoramento do clima é destacado como instrumento para desmobilizar o sindicato. Em outra fala, é descrita a forma como a organização conduz as negociações com um sindicato de modo a obter um melhor acordo

para ela (com menores custos) e, na prática, estendê-lo aos demais sindicatos com quem negocia ao longo do ano. Em outra fala, há ainda a afirmação da negociação individual com os trabalhadores como maneira de contornar as dificuldades criadas pelos sindicatos. Por fim, uma das falas é explícita em indicar que as relações trabalhistas não são algo de foco estratégico dentro da organização por conta da própria legislação vigente. Logo, nessa organização, as relações são de menor prioridade para a área de RH. No balanço das falas deste agrupamento, nota-se menor valor estratégico às relações de trabalho tanto na pouca intenção dar importância à negociação coletiva, quanto no eventual potencial de agregação que ela poderia trazer à organização em uma linha de administração mais participativa.

No quadro a seguir, encontram-se falas vinculadas ao agrupamento 3, no qual se encontram estruturas de governança de RH mais robustas e menor presença de sindicalização. No quadro, nota-se, na primeira fala, a intenção da organização em garantir unidade interna pelo negócio de modo que isso elimine a necessidade de busca do sindicato ou da Justiça do Trabalho (elementos externos à organização) por parte dos funcionários. Esta unidade é obtida pelo “entendimento” (ou seja, informação e conhecimento) que as pessoas têm sobre a situação nacional e também da empresa. Na segunda fala, há uma reflexão semelhante sobre a necessidade de concentrar todas as informações dos funcionários (comportamentais, trabalhistas etc.) na área de RH para evitar a busca de terceiros externos à organização (o sindicato, a Justiça do Trabalho). A diferença aqui é referência explícita às relações de trabalho como contidas dentro na GRH. Em ambas, a informação sobre os funcionários tem importância sistêmica, logo, estratégica.

Quadro 62 – Falas do agrupamento 3 (mais estratégico, baixa sindicalização; *best place to work*)**Racionalidade limitada**

“[o que]... eu vejo de negociações sindicais é que a gente tem pessoas trabalhando unidas por um entendimento... o próprio entendimento do que significa uma instabilidade na produção e pessoalmente, na instabilidade total pela sociedade em termos de empregabilidade... As pessoas entendem essa situação e elas dão um valor muito grande pro seu trabalho, né? Nós temos uma unidade que é grande, como eu disse, ninguém nunca bateu ponto na unidade. Não temos nenhuma reclamação trabalhista interna. Nunca tive, porque é um outro nível de profissional.”

“Mas então, a relação trabalhista surgiu no RH. No Jurídico, era cuidar do contencioso [...], e o cliente era RH. E tinha muita demanda de RH na parte sindical, enfim, no relacionamento interno, e com a visão de que eu concordo e defendo que é melhor trabalhar internamente o funcionário, para que ele não busque terceiros (terceiro como sindicato ou a Justiça do Trabalho). Então as relações de trabalho ficam aqui (no RH)...”

Oportunismo

“O fator sindicato interfere muito pouco [na decisão de em que local investir]... o grande peso da decisão é a questão dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo...”

“Na época, qualquer reunião na organização que se tinha a gente pensava: ‘Pô, mas esse sindicato é o melhor? Será que é melhor mudar o enquadramento da empresa para ver qual sindicato é melhor?’”

“... é melhor trabalhar internamente o funcionário, para que ele não busque terceiros (terceiro como sindicato ou a Justiça do Trabalho)... porque isso é uma economia, não deixa de ser uma economia. Então aí se viu o papel de Relações Trabalhistas, do empregado, dentro do RH.”

Em todas as três falas o oportunismo se apresenta na posição assumida pela organização quanto à pouca importância realmente atribuída ao sindicato. Na primeira fala, isto é denotado pela pouca relevância da presença do sindicato como elemento a ser ponderado em uma decisão de investimento da organização. Na segunda fala, o oportunismo se revela na busca da empresa de um interlocutor sindical mais favorável (pela mudança de enquadramento da atividade econômica da organização) e vem, por exemplo, de uma estratégia de fortalecimento do diálogo com o sindicato que representa atualmente os seus trabalhadores. E na terceira fala, de modo cristalino e bem operacional, as relações trabalhistas são indicadas como item de custo a ser reduzido sob a responsabilidade de RH.

Entende-se que os fragmentos dos depoimentos dos gestores aqui apresentados mostraram alinhamento interessante às especificidades entre os modelos. Com diferentes gradações, em cada dos quadros, foi possível encontrar sinais de racionalidade limitada tanto por conta da atribuída falta de conhecimento da outra parte, quanto pela necessidade de deter informações e constituir estruturas e processos para lidar, em algum momento, com os sindicatos.

De modo mais visível, a presença de oportunismo em todos pode ser identificada na fala dos gestores quando se referindo ao sindicato nos agrupamentos 1 e 2. No agrupamento 3 (com maior densidade estratégica e menor taxa de sindicalização), as falas apresentadas denotam a presença do autointeresse como elemento norteador da ação das organizações. A elas cabe a iniciativa e estar à frente da outra parte, o sindicato.

Como elemento comum importante aos três grupos, cabe notar que foram bem escassas as atribuições de um papel positivo aos sindicatos no campo das relações de trabalho em meio aos 24 profissionais ouvidos. Neste sentido, do ponto de vista dos gestores, os sindicatos surgem frequentemente como geradores ou detentores de racionalidade limitada e praticantes de oportunismo. Os custos de transação por eles gerados vão se refletir na estrutura de governança presente em cada grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve sua origem em uma inquietação pessoal que surgiu a partir da atuação profissional como professor ou pesquisador em relações de trabalho, em função da pouca receptividade do tema relações de trabalho entre os gestores e especialistas em RH. A partir daí, buscou-se, na literatura existente sobre relações de trabalho no âmbito da gestão de RH, como esses temas se ligaram e como vêm sendo tratados ao longo do tempo no campo da Economia e também no campo dos estudos organizacionais. No acompanhamento do debate internacional, identificou-se como oportunidade o estudo da realidade brasileira de relações de trabalho no âmbito de GERH pela via da Teoria Institucional segundo os Custos de Transação.

No que toca à abordagem dos autores nacionais sobre o tema, notou-se um impasse teórico frente à crescente adoção de políticas e práticas avançadas de RH e pouca importância dada às relações de trabalho nos últimos anos. As abordagens, de um lado, são cada vez mais sofisticadas na busca de resultados individuais entre os funcionários e, de outro, consideram cada vez menos a possibilidade de diálogo ou participação útil das representações coletivas, sendo a principal delas, os sindicatos.

Notou-se que a agenda de pesquisa que vincula GRH, RT e CT está em seus primeiros desenvolvimentos no exterior. No âmbito da produção nacional, em nenhum artigo encontrado havia a associação da temática de GRH e/ou RT com a temática de CT. Tais resultados eram previsíveis em função da defasagem com a qual agenda internacional de pesquisa alcança o Brasil, mas também revelam uma desconexão dos pesquisadores nacionais com o que acontece fora do País.

Esses elementos foram o ponto de partida de um estudo que levantou a literatura nacional e internacional existente, compilou dados do mercado de trabalho nacional e também sobre as relações de trabalho no Brasil e traçou um rápido histórico da GRH. O estudo também aplicou uma técnica estatística de agrupamento de dois passos em uma

amostra de organizações privadas que atuam no País. Os resultados foram apresentados de forma extensiva no capítulo quarto deste trabalho.

Entende-se que este estudo contribuiu em termos teóricos, por mostrar a possibilidade de leitura e interpretação fundamentada nos três níveis de análise propostos para a atuação da GRH com relação às RT: no âmbito institucional mais amplo do mercado de trabalho (e, dentro dele, da ação sindical nas negociações coletivas), no nível das empresas, pela possibilidade de classificá-las a segundo suas governanças de RH, e no nível dos gestores, considerando as suas opiniões como formadoras das decisões da área.

O instrumental analítico apropriado da Teoria dos Custos de Transação também ofereceu insumos para aprofundamento da compreensão de como funcionam as organizações em suas áreas de RH, estabelecendo ligações entre teoria e prática por um recorte econômico não mecanicista, já que mediado de alguma forma pelas instituições do mercado de trabalho. Neste sentido, entende-se que o estudo trouxe alternativas analíticas para superação do impasse teórico e metodológico do campo vigente no País, ao estudar RH e RT e abrir caminho para a reflexão e ação gerencial a partir de decisões menos empiristas.

O estudo também conta com limitações. Em primeiro lugar, o estudo se desenvolveu na parte quantitativa e qualitativa com amostras e não com a população das organizações. Dentro deste aspecto, foram tomados cuidados para que, em termos estatísticos e de conteúdo, o material fosse o mais representativo possível para o estudo proposto. Entretanto, como em qualquer estudo amostral, havia o risco de vieses.

Um viés importante está relacionado ao fato de as duas bases de dados serem compostas por organizações ou profissionais que voluntariamente se dispuseram a participar da pesquisa (pesquisa CRANET Brasil 2014 e pesquisa FAPESP). O que se imagina é que boa parte do interesse dessas organizações e de seus profissionais em tomar parte deste tipo de pesquisa sobre GRH venha da circunstância de elas já terem envolvimento acima da média com o assunto. Logo, as conclusões obtidas podem relacionar-se a organizações e profissionais com posicionamento mais amadurecido nos critérios

propostos para avaliação da GRH comparativamente aos seus pares. Em outras palavras, é possível que o quadro geral obtido esteja superdimensionado quanto à presença e alcance das políticas e práticas de RH das organizações em relação à população. De qualquer modo, fez-se o possível para evitar qualquer tipo de viés, recorrendo a amostras expressivas e procedimentos estatísticos que atenuassem esses vieses.

Outro aspecto a ser abordado é que os profissionais que participaram da parte qualitativa da pesquisa não necessariamente trabalhavam em organizações que tivessem participado da pesquisa CRANET Brasil 2014 na parte quantitativa do estudo. Neste sentido, o estudo, em seu conjunto, deve ser encarado como resultante de um painel de organizações e não de uma amostra totalmente concatenada entre os tópicos quantitativo e qualitativo. Ou seja, apresenta-se aqui um quadro de visão complementar entre as partes e não totalmente válida para o total dos dados estudados.

Um terceiro aspecto a ser abordado é o pouco espaço para maior exploração das condições ditas históricas de formação do mercado de trabalho e compreensão mais a fundo de suas consequências sobre as políticas e práticas das organizações. Ressalva-se aqui que os aspectos de natureza mais histórica do sistema de RT brasileiro cederam espaço a um enfoque institucional de perfil mais descritivo.

No primeiro capítulo, foi apresentada a seguinte pergunta de pesquisa: As Relações de Trabalho em sua dimensão coletiva fazem parte das preocupações da Gestão de Recursos Humanos no que refere à sua governança em organizações privadas no Brasil? Em uma única palavra, a resposta é um vigoroso “sim”. As informações coligidas no estudo quantitativo mostraram que, na amostra pesquisada, mesmo com a pouca influência atribuída pelos gestores aos sindicatos, estes eram interlocutores legais — logo, obrigatórios — das organizações para efeito de definição da remuneração e outros itens de contratação dos trabalhadores. Entretanto, o “sim” pede atenção.

A forma pela qual as organizações se preparam para gerir sua mão de obra diferencia-se conforme seu nível de emprego da estratégia e, de modo mais específico, da estratégia em GRH. Os agrupamentos identificados no tópico quantitativo do estudo e posterior

aprofundamento da investigação na parte qualitativa dão importância relativa diferente a elas. Neste sentido, o primeiro objetivo da pesquisa foi atendido, pois foi possível identificar e analisar o posicionamento assumido pelas áreas de RH das organizações privadas no Brasil quanto às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas) e em termos de sua governança.

De forma descritiva e exploratória, o processamento dos dados quantitativo da pesquisa revelou a existência de três agrupamentos com características estatisticamente bem distintas entre si quanto à presença de abordagem estratégica para sua GRH, que desta forma, pode ser conceituada como GERH. O agrupamento 1 mostrou-se estratégico e com alta sindicalização sindical (para os padrões nacionais), o agrupamento 2 revelou-se com menos estratégico e também com sindicalização mais baixa. Por fim, o agrupamento 3 mostrou-se como sendo o mais estratégico, porém com baixa sindicalização.

O que se pode inferir a partir desses dados é que, para cada nível de governança identificado, há um determinado padrão de custos de transação. Dentro da abordagem analítica proposta, esses custos de transação devem estar, de alguma forma, ligados à presença de racionalidade limitada e/ou oportunismo no âmbito das relações de trabalho.

Chega-se então ao segundo objetivo do estudo, que era identificar e analisar a opinião dos gestores de RH com relação às relações de trabalho em sua dimensão coletiva (negociações coletivas), tomando por base os conceitos de racionalidade limitada e oportunismo. Para isso, antes de verificar a opinião dos gestores participantes da parte qualitativa da pesquisa, optou-se por verificar as condições contextuais dentro das quais eles atuavam em suas respectivas regiões. Também de modo descritivo e exploratório, a partir dessa visão contextualizada das diversas organizações das quatro regiões metropolitanas, foi possível recolher o conteúdo das opiniões dos gestores tanto para racionalidade limitada quanto para oportunismo. Essas opiniões puderam ser associadas aos três tipos de agrupamentos identificados no tópico quantitativo.

Neste ponto, a visão combinada dos resultados encontrados para o primeiro e segundo objetivos permite uma interpretação geral com o seguinte conteúdo. Neste estudo, dada

a presença de racionalidade limitada e oportunismo da parte dos sindicatos e também das organizações nas relações de trabalho, as organizações estudadas constituíram governanças de RH. Essas governanças, estabelecidas em níveis diferenciados de complexidade, lidam também com diferentes níveis de sindicalização, logo de presença sindical, nas organizações.

Uma síntese de narrativa possível a partir dos dados colhidos e da aplicação da abordagem teórica proposta pode então ter os seguintes fatos:

- O sindicato incomoda a organização, encarecendo sua operação com sua influência sobre os trabalhadores e, indiretamente, sobre a própria organização nas negociações, mobilizações e greves que organiza;
- Esse incômodo acontece dentro do quadro institucional (usos, costumes, regras, cultura etc.) vigente no mercado de trabalho nacional;
- O encarecimento da operação organizacional provocado pelo sindicato ocorre, entre outros motivos, por causa da elevação da incerteza que sua ação introduz na organização;
- A incerteza surge e cresce por presença de racionalidade limitada (pouca informação e/ou conhecimento, ou capacidade cognitiva em cuidar da situação) e/ou oportunismo dos personagens das relações de trabalho (sindicato e empresa podem ambos ser oportunistas);
- Para reduzir esta incerteza, a organização constitui uma governança específica de RH (estratégia, estrutura, política ou prática) para lidar com o assunto;
- Com a presença de mais governança na organização, o contrato de trabalho (no sentido geral) melhora porque a governança estabelece controles por ambas as partes e, por causa do controle, mais informações e/ou conhecimento em toda a transação;
- No entanto, de acordo com a Teoria dos Custos de Transação, os contratos nas organizações são sempre incompletos (por racionalidade limitada e/ou oportunismo). Sempre há tensão entre os atores e, eventualmente, entre eles as instituições durante a negociação e cumprimento dos contratos de trabalho.

Este longo enunciado, lido a frio, descreve como a abordagem teórica adotada neste estudo pode ser útil para compreender como organizações e sindicatos transacionam a contratação coletiva do trabalho. Entretanto, falta ainda incluir nesta análise o contexto, o ambiente institucional dentro do qual as funciona o Sistema de Relações de Trabalho no Brasil.

O desenho institucional do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil dentro do qual estão as organizações contratantes — terceiro objetivo específico deste trabalho — foi viabilizado pela análise das condições do próprio mercado de trabalho e de dados relativos às negociações coletivas no País. Os dados mostraram que, nos anos 2000, houve grandes mudanças no mercado brasileiro, com expressiva redução da taxa de desocupação, aumento da formalização e também dos rendimentos dos ocupados. Nesse período, as organizações acusaram escassez de mão de obra, principalmente entre os trabalhadores de nível médio. Da parte das negociações coletivas, duas foram as marcas do período: generalização dos aumentos reais acordados e também o crescimento dos movimentos grevistas denotando elevação do poder de barganha dos sindicatos. Todo esse quadro sofreu forte reversão a partir de 2014, com a elevação do desemprego, queda dos rendimentos e crescimento da informalidade do mercado de trabalho.

Essas grandes tendências no mercado de trabalho brasileiro não eliminaram ou atenuaram uma de suas principais características, a flexibilidade na contratação do trabalho, que pode ser notada no comportamento da taxa de rotatividade entre as ocupações formais. A rotatividade, como prática gerencial, sempre foi uma das vias de ajuste de custo das organizações brasileiras. Nos anos mais recentes, já no marco da atual crise econômica, identificou-se uma consequência (ou mesmo, finalidade) da rotatividade provocada pelas organizações, um alargamento no diferencial de valores entre a remuneração dos desligados e dos admitidos. Uma vez mais, confirmando uma de suas marcas estruturais, a estrutura desigual e heterogênea do mercado de trabalho nacional, rapidamente coloca à mão das organizações o mercado de trabalho externo como fonte alternativa de contratação mais barata de empregados.

Na flexibilidade do mercado de trabalho brasileiros e no amplo uso gerencial que dela fazem as organizações, pode estar uma das chaves para melhor compreensão da sua posição frente às negociações coletivas conduzidas junto aos sindicatos. Conforme se pôde observar ao longo do período estudado, os sindicatos atuaram inclusive com greves em um cenário de aquecimento do mercado de trabalho por aumentos reais. Nos períodos de crise, como o experimentado por todos no final dos anos estudados, a atuação dos sindicatos, também com recurso a greves (desta vez, defensivas) foi a de tentar brechar ou atenuar os efeitos dos ajustes pretendidos pelas empresas.

Neste ponto, não cabe avaliar se fora ou não apropriado que as organizações fizessem ajustes de custo via RH frente às crises econômicas ou mesmo às exigências da concorrência nos períodos de crescimento econômico. O que se pretende destacar são pelo menos dois outros aspectos.

No primeiro deles, está a escassa tradição das organizações brasileiras de desenvolverem variantes de gestão participativa com o envolvimento sindical. Elementos de natureza institucional como a legislação trabalhista (que nunca deu direito aos trabalhadores de se organizarem por local de trabalho), e a pouca disposição das organizações no País em abrir espaços para estruturas de representação desse tipo, mesmo após mais de duas décadas de negociações por participação nos lucros e resultados, comprovam a prevalência de uma componente cultural de aversão à representação coletiva, de resto confirmada em quase todos os dados disponíveis deste estudo.

O segundo aspecto não tem origem nas instituições brasileiras, mas vai se incorporando a elas com rapidez. No âmbito das teorias que embasam a ação da GERH, a dimensão individual é predominante. Quando as organizações definem um perfil de competências do trabalhador, essas competências serão buscadas de forma especializada segundo as prioridades da organização e, segundo este princípio, nos planos de desenvolvimento individual e nas propostas de carreiras também individuais. Isso não acontece por meio de negociações em torno de programas de formação com os sindicatos. O trabalho mais qualificado é o ativo específico que a organização pretende proteger do mercado

de trabalho externo. De outra parte, com relação aos trabalhadores menos qualificados — não alcançados, portanto, pelo liame estratégico —, a contratação individual pretendida é sempre mais ágil e melhor resolvida pela via do mercado.

Nos dois casos, a interferência do sindicato não só é alheia ao modelo, como também contrária a ele. Nas duas situações, o sindicato contraria o prescrito às organizações. No campo teórico e prescritivo, a insistência do sindicato em reivindicar a contratação coletiva para aquilo que a organização prefere contratar individualmente só pode levar à sua qualificação como elemento “dificultador” da gestão. Em termos de custo de transação, ele onera a organização quando a obriga a pagar mais por meio de uma greve ou outro tipo de pressão. O sindicato também onera a organização quando esta precisa delinear alguma governança para neutralizá-lo, absorvê-lo ou evitá-lo como oponente.

Desta maneira, se, em países europeus com forte tradição de gestão participativa (Suécia, Noruega e Alemanha, por exemplo), a presença sindical em diferentes níveis organizacionais é parte da dinâmica das organizações — e portanto, “na conta” institucional da sua governança — no Brasil, há uma outra situação. No País, a falta de suporte institucional e/ou cultural torna a proposta de participação dos sindicatos na gestão algo quase sempre inviável.

Mesmo distante da adoção de modelos com propósito de participação dos trabalhadores, ainda se poderia imaginar que, após 12 anos de mercado de trabalho aquecido, a preocupação das áreas de RH com as relações coletivas de trabalho tivesse resultado ao menos na constituição mais frequente de áreas especializadas dentro delas. Entretanto, quando muito, a área encaixou a interlocução sindical como uma de suas rotinas. Por tudo ouvido dos gestores, esta é uma de suas mais duras rotinas. Em nosso estudo, apenas raramente este encaixe teve desenho estratégico, ou seja, alinhado aos processos de RH e/ou à própria estratégia da organização. Na maioria das vezes, com mais ou menos estratégia, com mais ou menos trabalhadores sindicalizados, as relações de trabalho mostraram-se pontos de preocupação das áreas de RH, mas apenas em termos operacionais/transacionais. Em outras palavras, a surpresa inicial pela escassa presença de áreas estratégicas de relações de trabalho nas organizações privadas no Brasil é

substituída pela constatação de que as áreas de RH seguem reativas às relações de trabalho. E com a crise econômica após 2014, a perspectiva de desenvolvimento institucional proativo parece praticamente inviabilizada.

De volta ao início do trabalho, não é de se estranhar a aversão dos gestores às relações de trabalho no País. Quanto a isso, vale chamar novamente os autores que guiaram este trabalho para uma conversa imaginária.

North nos auxiliaria a compreender que o ambiente institucional brasileiro, resultante de sua evolução histórica não mudou o suficiente para reverter este sentimento dos gestores. Coase nos explicaria que as relações de trabalho são fontes de custos de transação para as organizações e, por isso, demandam governança e escolhas entre a coordenação interna e o mercado para a redução desses custos. Williamson constataria que, para os gestores de RH, cuidar das relações de trabalho é tratar de uma fonte de problemas na forma de custos indesejáveis. A partir dos relatos dos gestores, o autor apontaria a presença de racionalidade limitada e oportunismo como fatores para que as relações de trabalho sejam sinônimo de agenda tensa e quase sempre pouco estratégica no Brasil. Kaufman observaria o sistema de relações de emprego e provavelmente afirmaria que, no País, a gestão das relações de trabalho no âmbito coletivo é uma atividade cujos vários atributos apontam para pouca valorização na gestão interna e forte candidatura à terceirização por parte das organizações. Os autores brasileiros, certamente, não teriam dificuldades em afirmar que o ambiente institucional brasileiro oferece poucos contrapontos positivos ou sinalizadores de vantagens para que a negociação coletiva seja uma alternativa estratégica positiva para as relações com os trabalhadores.

Ainda na conversa imaginária, os autores estrangeiros já teriam saído da sala para outros compromissos quando os pesquisadores nacionais lembrariam que Administração é uma Ciência Social Aplicada, e pela sua natureza, após a análise, deve haver a prescrição. Ao estender sua análise, um deles indicaria que a gestão nas organizações pede sempre mais conhecimento. Esse mesmo autor faria questão de dizer que conhecimento só se acumula por diálogo e este, em si, já é uma negociação. Um outro pesquisador diria que

os sindicatos brasileiros sobreviveram à ditadura e ao grande desemprego dos anos 1990 para afirmar que dificilmente eles sairão da cena das organizações no futuro. Um terceiro autor lembraria ainda que os autores nacionais também atuam como professores na parte da preparação dos profissionais de RH. Após ouvir seus colegas nacionais, um quarto pesquisador prescreveria tranquilamente aos seus alunos: estejam preparados para as negociações individuais e coletivas.

Se ainda houvesse tempo, ele diria que a pressão pela contratação individual por parte das empresas e a resistência, em prol da manutenção ou ampliação da contratação coletiva, por parte das representações dos trabalhadores fazem parte de um jogo que começou há muito tempo. Nele, contam os interesses das organizações, de seus funcionários, dos seus representantes, do poder público em suas várias instâncias e até dos formadores dos profissionais. Neste jogo, as regras são tão importantes para os contratos quanto seus resultados.

E pelo conhecimento disponível, o jogo não tem data visível para terminar.

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.
- Almeida, M. H. T. (1998). Sindicatos em tempos de reforma. *São Paulo Em Perspectiva*, 12 (1).
- Alves-Mazzotti, A. J. G. F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Amable, B. (2009). *The Diversity of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Amorim, W. A. C. de. (2007). *A Evolução das Organizações de Apoio às Entidades Sindicais Brasileiras: um estudo sob a lente da Aprendizagem Organizacional*. USP.
- Amorim, W. A. C. de. (2015). *Negociações Coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas.
- Amorim, W. A. C. de, Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., Fischer, A. L., & Rodrigues, A. C. de A. (2016). *Gestão de Pessoas, Mercado de Trabalho e Relações de Trabalho no Brasil: uma análise dos modelos de gestão de pessoas no Brasil após o ano 2000*. São Paulo. Relatório Final de Pesquisa - FAPESP.
- 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. de, Fischer, A. L., & Trullen, J. (2016). A Comparative study of trade union in Spanish and Brazilian firm through the CRANET Survey: the role of the institutional factor. In F. Of, E. & Business, U. of Zagreb, & Croatia (Eds.), *8th INTERNATIONAL CONFERENCE "An Enterprise Odyssey: Saving the Sinking Ship Through Human Capital."* Zagreb, Croatia.
- 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.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1^a). São Paulo: Edições 70.
- Barelli, W. (2015). Prefácio. In W. A. C. de Amorim (Ed.), *Negociações Coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas.
- Bobbio, N. (2001). *Direita e Esquerda - Razões e Significados de uma Distinção Política*. São Paulo: Editora Unesp.
- Boito, A., Galvão, A., & Marcelino, P. (2009). Brasil: o movimento sindical e popular na década de 2000. *OSAL*, 26, 35–55.
- Brøgger, B. (2010). An innovative approach to employee participation in a Norwegian retail chain. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 477–495.
- Brookes, M., Wood, G., Brewster, C., & Croucher, R. (2014). Researching Comparative Institutional Contexts. In G. Wood, C. Brewster, & M. Brookes (Eds.), *Human Resource Management and Institutional Perspective*. Routledge - Taylor & Francis.
- Brue, S. L. (2005). *História do Pensamento Econômico*. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning.
- Buchanan, D. A., & Bryman, A. (2009). The Organizational Research Context: Properties and Implications. In B. D. A. & A. Bryman (Eds.), *Organizational Research Methods* (pp. 1–18). Los Angeles: Sage Publications.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1982). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heineman Educational Books.
- Cacciamali, M. C. (1978). Mercado de Trabalho: abordagens duais. *Revista de Administração de Empresas*, 17(1), 59–69.
- Cardoso, A. . (2014). Os sindicatos no Brasil. *Boletim Mercado de Trabalho: Conjuntura E Análise - IPEA, ano 20, n, 21–27*.
- 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., Amorim, W. A. C. de, & Fischer, A. L. (2016). Top Human Resources Managers Views on Trade Union Action in Brazilian Corporations. *BAR*, 13, n° 4. <http://doi.org/dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160066>
- 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.

Chanlat, J.-F. (2000). *Ciências Sociais e Management*. São Paulo: Editora Atlas.

Chauí, M. de S. (2010). *Convite à Filosofia* (14^a). São Paulo: Editora Ática.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the firm. *4 Economica (N.s.)* 386, 1937., 4, 386–405.

Commons, J. (1919). *Industrial Goodwill*. New York: McGraw-Hill.

Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, 21, 648–657.

Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics*. New York: MacMillan Company.

CRANET. (2011). *CRANET Survey on Comparative Human Resource - Management International Executive Report 2011*. Bedford (U.K.).

CRANET. (2015). *Relatório da Pesquisa CRANET Brasil: 2014*. São Paulo.

Creswell, J. W. (2003). *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. <http://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954>

Crivelli, E. (2010). *Direito Internacional do Trabalho Contemporâneo*. São Paulo: Editora LTr.

Crossan, Mary M.; Apaydin, Marina (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature *Journal of Management Studies* 47:6 doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

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>

Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., Amorim, W. A. C. de, Fischer, A. L., & Kassem, M. R. (2016). The complex interaction between Human Resources Management, the Labor Market and Employment Relations in Brazil. In *Tourism & Management Studies International Conference - TMS Algarve 2016*. Algarve - Portugal.

Dedecca, C. S. (2005). Notas sobre a Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil.

Revista de Economia Política, 25(197), 94–111.

Delery, John E.; Doty, D. Harold.. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 671–689). Los Angeles: Sage.

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

DIEESE. (2011). *Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho*. São Paulo: DIEESE.

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

DIEESE. (2013). *Balanço das Greves em 2012*. São Paulo.

Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor market and manpower analysis*: Armonk: M. E. Sharpe Inc.

Dunlop, J. T. (1972). General theory of industrial relations. In R. MARSHALL, R.; PEARLMAN (Ed.), *An anthology of labor economics: readings and commentary* (pp. 547–555). New York: John Wiley and Sons, Inc.

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

Easterby-Smith, Mark Thorpe, M., & Lowe, A. (1999). *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. (Pioneira, Ed.). São Paulo.

Eco, U. (1985). *Como fazer uma tese*. São Paulo: Editora Perspectiva.

Edmonson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.

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

Farnham, D. (2015). *The Changing faces of Employment Relations - Global Comparative and Theoretical Perspectives*. London: Palgrave.

Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. de. (2005). Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. *RAE Edição Especial Minas Gerais*, 45, 47–59.

FIA, P.-. (2015). *Laudo Técnico Pesquisa “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” 2015*. São Paulo.

Fischer, A. L. (1998a). *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. (1998b). *A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares*.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. T. L. Fleury (Ed.), *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente.

Fischer, A. L. (2015a). *As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional*. FEA USP.

Fischer, A. L. (2015b). 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.

Fischer, A. L., & Amorim, W. A. C. de. (2015). *Relatório da Pesquisa CRANET: Brasil 2014*. São Paulo.

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.

Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27, n.º 4, 5–15.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Editora Atlas.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Fusfeld, D. R. (2001). *A era do economista*. São Paulo: Editora Saraiva.

Galbraith, J. K. (1989). *O Pensamento Econômico em Perspectiva: uma história crítica*. São Paulo: Pioneira - Universidade de São Paulo.

Gil, A. C. (2011). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20–29.

Gremaud, A. P., Saes, F. A. M. de, & Toneto, R. J. (1997). *Formação Econômica do Brasil*. São Paulo: Editora Atlas.

Hair, J. F. J., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hall, P., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. In P. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage* (pp. 1–70). Oxford: Oxford University Press.

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* n° 85 pp. 172-199.

Horn, C. H. (2011). Enfoques sistêmicos sobre as relações de trabalho. In C. H. Horn & F. C. Cotanda (Eds.), *Relações de trabalho no mundo contemporâneo: ensaios multidisciplinares* (pp. 23–39). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Horn, C. H., Cotanda, F. C., & Pichler, W. A. (2011). Relações de Trabalho : o enfoque sistêmico de John T. Dunlop. In M. C. Cacciamali, R. Ribeiro, & J. Macambira (Eds.), *Século XXI: transformações e continuidades nas relações de trabalho* (pp. 11–44). Fortaleza: IDT, BNB, USP.

Hunt, E. K. (2005). *História do Pensamento Econômico* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE. (2016). *Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa - 2003-2015*. Rio de Janeiro.

Kahlmeyer-Mertens, R. S. (2012). DILTHEY, Wilhelm. Introdução às ciências humanas – tentativa de uma fundamentação para o estudo da sociedade e da história. Trad. de Marco Antônio Casanova. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010. *Veritas*, 57, n. 3, 223–226.

Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 2 13-233.

Kaufman, B. (2001a). The theory and practice of strategic HRM and participative management. *Human Resource Management Review*, *The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management*, 11 (4), 505–533.

Kaufman, B. E. (2001b). *Human resources and industrial relations commonalities and differences*. *Human Resource Management Review* (Vol. 11). [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)

Kaufman, B. E. (2004a). Employment Relations and the Employment Relations System: a Guide to Theorizing. In B. E. Kaufman (Ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (pp. 41–76). Champaign: Industrial Relations Research Association.

Kaufman, B. E. (2004b). Towards an integrative Theory of HRM. In B. E. Kaufman (Ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (pp. 321–364). Champaign: Industrial Relations Research Association.

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

Kaufman, B. E. (2010b). The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications. *Industrial & Labor Relations Review*, 64(1).

Kaufman, B. E. (2010c). Theorizing the Firm's Demand for Human Resource Management Practices. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, N, 615–36.

Kaufman, B. E. (2012). An Institutional Economic Analysis of Labor Unions. *Industrial Relations*, 51(SUPPL. 1), 438–471. <http://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00686.x>

Kerr, C. (1977). The balkanization of the labor market. In *Labor Market and Wage Determination - The balkanization of the labor market and other essays* (pp. 21–37). Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

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

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, n°1, 25–35. <http://doi.org/dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2001). *Metodologia do trabalho científico* (6ª). São Paulo: Editora Atlas.

Leão, B. e S. R. (2007). *Estudo do desempenho do algoritmo Agrupamento em Duas Etapas através de comparações realizadas sob a metodologia de planejamento de experimentos*. UFSC.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.

Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19:8, 1486 — 1499. <http://doi.org/10.1080/09585190802200272>

Lucas, A. C., Parente, T. C., Amorim, W. A. C. de, & Fischer, A. L. (2013). Escassez de Mão de Obra: Dimensionamento e Características em Empresas no Brasil. *Boletim Informações FIPE*, 1–16.

Macias-Chapula, C. A. (1998). O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ci. Inf.*, v. 27, , 134–140.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Malina, M. A., Norreklit, H. S. O., & Selto, F. H. (2011). Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8 ((1), 59–71. <http://doi.org//dx.doi.org/10.1108/11766091111124702>

Marsden, D. (2004). Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho. *Tempo Social, Revista de Sociologia Da USP*, v. 16, , 225–255.

Martín-Alcázar, Fernando; Romero-Fernández, Pedro M.; Sánchez-Gardey, Gonzalo. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, v. 19, p. 103-119.

Martins, G. A. (2005). Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Administrativas. *Gestão E Regionalidade*, 62, 28–35.

Mason, B., Heaton, N., & Morgan, J. (2004). Social partnership strategies in two health service trusts. *Personnel Review*, 33(6), 648–664. <http://doi.org/10.1108/00483480410561538>

Medeiros, J. B. (2010). *Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. São Paulo: Editora Atlas.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis - As Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia - Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Morgan, G. (2005). Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58–71.

Nascimento, J. S. (2016). Submissão de artigos - Área GPR - ANPAD. Salvador.

North, D. C. (1990). Behavioral assumptions in a theory of institutions. In *Institutions, institutional change and economic performance* (pp. 17–27). Cambridge: university Press.

North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5, n^o1, 97–112.

Oliveira, M., & Freitas, H. (2006). Focus group: instrumentalizando seu planejamento. In C. K. Godoi & A. B. Bandeira-de-Mello, Silva (Eds.), *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva.

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

Patrus, R., Tanure, B., Carvalho Neto, A., Osland, J., Osland, A., & Carpenedo, C. (2012). Complexidades da responsabilidade social empresarial no Brasil: terceirização e gestão participativa. *Revista de Gestão Social E Ambiental*, 6(2), 45–59.

Pereira, J. C. R. (1999). *Análise de Dados Qualitativos - Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo: Edusp.

Penrose, E. (1980). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Pochmann, M. (2007). *SINDEEPRES 15 Anos - A superterceirização dos contratos de trabalho*. Campinas.

Pochmann, M. (2010). *Desenvolvimento, trabalho e renda no Brasil : avanços recentes no emprego e na distribuição dos rendimentos*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

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

Polanyi, K. (2012). *A Grande Transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ramos, C. A. (2012). *Economia do Trabalho: Modelos Teóricos e Debate no Brasil*.

Curitiba: Editora CRV.

Ricardo, D. (1979). *Princípios de Economia Política e Tributação*. (C. "Os Pensadores", Ed.) (2ª Edição). São Paulo: Editora Abril.

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.

Saes, M. S. M. (2009). *Estratégia de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala. Como adquirir Vantagens Competitivas Sustentáveis? Uma abordagem teórica*. São Paulo: Fapesp / Annablume.

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.

Schneider, B. R. (2009). Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 41, 553–575. <http://doi.org/10.1017/S0022216X09990186>

Selttiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária - EPU; Edusp.

Silver, B.. *As forças do Trabalho* (2005). São Paulo: Boitempo.

Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organizational Science*, Vo. 2, nº.

Slomski, V., Mello, G. R., Tavares Filho, F., & Macêdo, F. Q. (2008). *Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Editora Atlas.

Smith, A. (1979). *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. (C. "Os Pensadores", Ed.) (2ª edição). São Paulo: Editora Abril.

Souza, M. B. (2014). Variedades de, dentro e no capitalismo. *Ensaio FEE*, v. 35, , 7–32.

Spencer, D. A. (2013). Barbarians at the gate: a critical appraisal of the influence on the field and practice of HRM. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 346–359. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00199.x>

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.

Tapia, M., Ibsen, C. L., & Kochan, T. A. (2015). Mapping the frontier of theory in industrial relations: the contested role of worker representation. *Socio-Economic Review*, 13(1), 157–184. <http://doi.org/10.1093/ser/mwu036>

Teece, David T., Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, vol. 1, nº 3.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 9(4), 341.

Triviños, A. N. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Editora Atlas.

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.

Voss, P. (2011). *The final Years of the IRRI*. EUA.

Williamson, O. E. (1987). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 75–94.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36, No. 1, 453–486.

Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195.

Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2014). Institutions and Firm Level HRM Practices. In G. Wood, C. Brewster, & M. Brookes (Eds.), *Human Resource Management and Institutional Perspective* (pp. 1–14). New York: Routledge - Taylor & Francis.

Wood, G., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Collings, D. G. (2012). Institutional

approaches to comparative HRM. In Brewster, C.; Mayrhofer, W. (Eds.), *Handbook of Research on Comparative Resource Management*. Cheltenham.

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.

Wright, Patrick. M.; McMahan, Gary C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. v. 18, n. 2, p. 295-320.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Editora Atlas.

Zordan, M. S., Oliveira, L. C. F. de S., Brito, M. J. de, & Lima, J. B. de. (1999). Políticas de Gestão de Recursos Humanos no Contexto das Relações de Trabalho. *Revista de Administração Da UFLA*, 1(1), 22–33.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Levantamento bibliográfico em periódicos internacionais (quadro completo). Artigos de interesse marcados em cinza

Buscas por combinações de termos			Resultados		
Topic	AND Topic	AND Topic	Passo 1	Passo 2	Passo 3
			Total de arquivos	Somente categorias selecionadas	Somente artigos e revisões
HR "Human Resource"	TC		76	60	57
		ER	158	147	137
		LR	59	47	41
		IR	376	356	323
	TC	LR	1	0 (SocialSciences Interdisciplinary)	0
		IR	4	4	4
HRM "Human Resource Management"	TC		55	49	47
		ER	132	126	117
		LR	43	36	31
		IR	333	316	288
	TC	IR	3	3	3
SHRM "Strategic Human Resource Management"	TC		4	4	4
		ER	9	9	8
		LR	3	3	2
		IR	21	21	17
	TC	IR	1	1	1
PM "Personnel Management"	TC		0		
	CT		0		
		ER	3	3	3
		LR	24	14	5
		IR	24	14	5

APÊNDICE 2 - Resultados de buscas em periódicos nacionais Qualis A2 - Portal SPELL

Buscas por combinações de termos			Resultados		
Tópico	AND Tópico	AND Tópico	Passo 1	Passo 2	Resultados
			Total de arquivos	Somente categorias selecionadas - Palavra-chave / Título / Resumo	
GRH "Gestão de Recursos Humanos"			69	23	0
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	0	21	1
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
CT	RTb	0	0	0	
GERH "Gestão Estratégica de Recursos Humanos"			4	1	1
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
CT	RTb	0	0	0	
GP "Gestão de Pessoas"			54	48	1
	CT		0	0	0
		RE	0	2	1
		RT	8	18	1
		RTb	0	1	1
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
CT	RTb	0	0	0	

APÊNDICE 3 – Resultados de buscas em periódicos nacionais Qualis A2 - Portal CAPES

Buscas por combinações de termos			Resultados		
Tópico	AND Tópico	AND Tópico	Passo 1	Passo 2	Resultados
			Total de arquivos	Somente categorias selecionadas - Palavra-chave / Título / Resumo	
GRH "Gestão de Recursos Humanos"			18	1	1
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	1	1	1
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RTb	0	0	0
GERH "Gestão Estratégica de Recursos Humanos"			22	0	0
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RTb	0	0	0
GP "Gestão de Pessoas"			37	0	0
	CT		0	0	0
		RE	0	0	
		RT	3	0	0
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RTb	0	0	0

APÊNDICE 4 – Resultados de buscas em periódicos nacionais Qualis B1 - Portal CAPES

Buscas por combinações de termos			Resultados		
Tópico	AND Tópico	AND Tópico	Passo 1	Passo 2	Resultados
			Total de arquivos	Somente categorias selecionadas - Palavra-chave / Título / Resumo	
GRH "Gestão de Recursos Humanos"			4	0	0
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
CT	RTb	0	0	0	
GERH "Gestão Estratégica de Recursos Humanos"			1	0	0
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
CT	RTb	0	0	0	
GP "Gestão de Pessoas"			128	2	2
	CT		0	0	0
		RE	0	0	0
		RT	2	2	1
		RTb	0	0	0
		RI	0	0	0
	CT	RE	0	0	0
		RT	0	0	0
		RI	0	0	0
CT	RTb	0	0	0	

APÊNDICE 5 – Artigos identificados em revistas brasileiras com classificação Qualis A2 e B1, para as áreas de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo, a partir de buscas realizadas em 27 de abril a 06 de maio de 2017), utilizando palavras em todos os campos (*all fields*)

ISSN	Revistas	Qualis	Período	Total Encontrado	Relevantes para leitura	Estratégias de busca
1807-7692	BAR. BRAZILIAN ADMINISTRATION REVIEW	A2	1990 - 2016	168	0	Busca como RECURSOS HUMANOS
1679-3951	CADERNOS EBAPE.BR (FGV)(online)	A2	1990 - 2016	6	0	No termo Gestão de Pessoas
0103-734x	CONTABILIDADE VISTA & REVISTA	A2	1990 - 2016	1	0	No termo Gestão de Recursos Humanos
1678-4588	DADOS - REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS	A2	1990 - 2016	0	0	
0101-7330	EDUCAÇÃO & SOCIEDADE (IMPRESSO)	A2	1990 - 2016	0	0	Pesquisa pelo site da revista online ISSN 1678-4626
1806-9592	ESTUDOS AVANÇADOS (ONLINE)	A2	1990 - 2016	1	0	No termo Relações de Trabalho
0103-4014	ESTUDOS AVANÇADOS (USP. IMPRESSO)	A2	1990 - 2016	81	1	Vol.28 - Tema: Trabalho, Emprego e Renda (ver arquivo Estudos Avançados vol_28)
1984-8230	ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE (ONLINE)	A2	1990 - 2016	12	0	No termo GRH - 2 resultados No termo GP - 7 resultados No termo RT - 3 resultados
1981-5700	RAC ELETRÔNICA	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
1415-6555	RAC. Revista de Administração Contemporânea (online)	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
0034-7590	RAE (IMPRESSO)	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
0034-7590	RAE - Revista de Administração de Empresas	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
2178-938X	RAE (ON-LINE)	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
1676-5648	RAE ELETRÔNICA (ONLINE)	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES

(Continuação)

ISSN	Revistas	Qualis	Período	Total Encontrado	Relevantes para leitura	Estratégias de busca
1983-7488	RAUSP-E (SÃO PAULO)	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
0080-2107	RAUSP. Revista de Administração da Universidade de São Paulo	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
1983-0807	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS (ONLINE)	A2	1990 - 2016	0	0	
1983-0807	Revista Álvares Penteadó (Cessou em 2003. Cont. ISSN 1806-4892 Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Impresso) e ISSN 1983-0807 Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online))	A2	1990 - 2016	0	0	
1808-057X	REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS (ONLINE)	A2	1990 - 2016	1	0	No termo Custos de Transação
1984-6142	REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO (SÃO PAULO. ONLINE)	A2	1990 - 2016			VISTO EM SPELL e CAPES
1809-3337	REVISTA UNIVERSO CONTÁBIL	A2	1990 - 2016	0	0	
0101-3157	Revista de Economia Política	A2	1990 - 2016	23	0	No termo Recursos Humanos and Trabalho
1984-8196	BASE (SÃO LEOPOLDO. ONLINE)	B1	1990 - 2016	3	0	1 - No termo Gestão de Pessoas 2 - No termo Custos de Transação
1807-054X	BASE (UNISINOS)	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL
1807-734X	BBR. BRAZILIAN BUSINESS REVIEW (EDIÇÃO EM PORTUGUÊS. ONLINE)	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL
1808-2386	BBR. Brazilian Business Review	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL
0103-4979	CADERNO CRH (UFBA. IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	3	0	No termo Relações de Trabalho
1677-6976	CADERNO VIRTUAL DE TURISMO (UFRJ)	B1	1990 - 2016	2	0	No termo Relações de Trabalho

(Continuação)

ISSN	Revistas	Qualis	Período	Total Encontrado	Relevantes para leitura	Estratégias de busca
2177-8736	Caderno de Pesquisas em Administração (USP) (Cessou em 2005. Cont. ISSN 1809-2276 REGE. Revista de Gestão USP)	B1	1990 - 2016	0	0	
1413-8050	ECONOMIA APLICADA (IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	4	0	1 - No termo Custos de Transação 3 - No termo Relações de Trabalho
0104-0618	ECONOMIA E SOCIEDADE (UNICAMP. IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	7	0	2 - No termo Custos de Transação 2 - No termo Relações de Emprego 1 - No termo Relações de Trabalho 2 - No termo Relações Industriais
1980-5357	ESTUDOS ECONÔMICOS	B1	1990 - 2016	18	0	5 - No termo Custos de Transação 4 - No termo Relações de Emprego 9 - No termo Relações de Trabalho
1806-9649	GESTÃO & PRODUÇÃO	B1	1990 - 2016	3	0	No termo Recursos Humanos
0104-530X	GESTÃO & PRODUÇÃO (UFSCAR. IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	3	0	No termo Recursos Humanos
1809-5844	INTERCOM (SÃO PAULO. IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	1	0	No termo Trabalho
1980-3508	INTERCOM (SÃO PAULO. ONLINE)	B1	1990 - 2016	1	0	
1980-5381	Nova Economia (UFMG)	B1	1990 - 2016	4	1	3 - No termo Custos de Transação 1 - No termo Relações de Trabalho
0103-6351	NOVA ECONOMIA (UFMG. IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	4	1	Idem acima
1980-5403	NOVOS ESTUDOS CEBRAP (ONLINE)	B1	1990 - 2016	8	1	No termo Emprego
0101-3300	NOVOS ESTUDOS CEBRAP (IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	8	1	Idem acima

(Continuação)

ISSN	Revistas	Qualis	Período	Total Encontrado	Relevantes para leitura	Estratégias de busca
1809-1040	Organizações em Contexto (eletrônica)	B1	1990 - 2016	11	0	5 - No termo Gestão de Recursos Humanos 3 - No termo Gestão de Pessoas 2 - No termo Custos de Transação 1 - No termo Relações de Trabalho
1980-5411	Produção (São Paulo)	B1	1990 - 2016	1	0	1 - No termo Recursos Humanos
0103-6513	PRODUÇÃO (SÃO PAULO. IMPRESSO)	B1	1990 - 2016	1	0	Idem acima
1809-2039	RAI : REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL
1678-6971	RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE (ONLINE)	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL e CAPES
1518-6776	RAM. Revista de Administração Mackenzie	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL e CAPES
1982-6486	RCO - Revista de Contabilidade e Organizações	B1	1990 - 2016	4	0	1 - No termo Gestão de Pessoas 2 - No termo Custos de Transação 1 - No termo Relações de Trabalho
1982-6486	REVISTA DE CONTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES	B1	1990 - 2016	4	0	Idem acima
1413-2311	READ. REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO (PORTO ALEGRE. ONLINE)	B1	1990 - 2016	18	1	5 - No termo Gestão de Recursos Humanos 6 - No termo Gestão de Pessoas 1 - No termo Custos de Transação 2 - No termo Relações de Emprego 1 - No termo Relações de Trabalho 3 - No termo Relações Industriais

(Continuação)

ISSN	Revistas	Qualis	Período	Total Encontrado	Relevantes para leitura	Estratégias de busca
1980-4164	REVISTA ELETRONICA DE ADMINISTRACAO	B1	1990 - 2016			Idem acima
1677-7387	RECADM : REVISTA ELETRÔNICA DE CIÊNCIA ADMINISTRATIVA	B1	1990 - 2016	30	0	2 - No termo Gestão de Recursos Humanos 4 - No termo Gestão de Pessoas 2 - No termo Custos de Transação 1 - No termo Relações de Emprego 21 - No termo Relações de Trabalho
2177-8736	REGE REVISTA DE GESTAO	B1	1990 - 2016			Visto em CAPES
1809-2276	REGE. REVISTA DE GESTÃO USP	B1	1990 - 2016			Visto em CAPES
1679-3390	REVISTA BRASILEIRA DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL	B1	1990 - 2016	6	0	1 - No termo Gestão de Pessoas 5 - Nos termos PESSOAS and TRABALHO
2175-8077	REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL e CAPES
1516-3865	REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD/UFSC)	B1	1990 - 2016			Visto em SPELL e CAPES
1645-4464	REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (LISBOA)	B1	1990 - 2016	6	0	1 - No termo Recursos Humanos 3 - No termo Emprego 2 - Nos termos PESSOAS and TRABALHO
1677-2067	REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO (RIO DE JANEIRO)	B1	1990 - 2016	6	0	Idem acima

APÊNDICE 6 – Dados básicos do agrupamento de dois passos, AADP. Teste qui quadrado de Pearson. Cluster de dois passos
Observações

Saída criada		31-MAY-2017 11:17:31
Comentários		
Entrada	Dados	D:\Mazzon\Documentos\FEA\Amorim\Base de dados_Mazzon_Final.sav
	Conjunto de dados ativo	DataSet1
	Filtro	pop_alvo=1 (FILTER)
	Ponderação	<none>
	Arquivo Dividido	<none>
Tratamento de valor omisso	Definição de omisso	Os valores omissos definidos pelo usuário são tratados como omissos.
	Casos utilizados	As estatísticas são baseadas em todos os casos com dados válidos para todas as variáveis da análise.
Sintaxe		TWOSTEP CLUSTER /CATEGORICAL VARIABLES=V17_S5V1_NumeroEmpregadosSindicalizados V18_S5V2_ExtensãoSindicatosInfluencia sua Organização V19_S5V3_Sua organização Reconhece Sindicato para NEG V11_S4V1AM_pagamento para GERENTE_NC_Nac V12_S4V1AP_pagamento para PROF_NC_Nac V13_S4V1AC_pagamento para ADM_NC_Nac V14_S4V1BM_pagamento para GERENTE_NC_Regional V15_S4V1BP_pagamento para PROF_NC_Regional V16_S4V1BC_pagamento para ADM_NC_Regional /DISTANCE LIKELIHOOD /NUMCLUSTERS AUTO 3 BIC /HANDLENOISE 0 /MEMALLOCATE 640 /CRITERIA INITHRESHOLD(0) MXBRANCH(8) MXLEVEL(3) /VIEWMODEL DISPLAY=YES /PRINT IC COUNT SUMMARY /SAVE VARIABLE=TSC_6853.
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,14
	Tempo decorrido	00:00:00,20
Arquivos Salvos	Modelo	C:\Users\Mazzon\AppData\Local\Temp\spss8280\tsctempm.6
Variáveis Criadas ou Modificadas	TSC_6853	Número de cluster de dois passos

CROSSTABS

```

/TABLES=V17_S5V1_NumeroEmpregadosSindicalizados
V18_S5V2_ExtensãoSindicatosInfluencia sua Organização
V19_S5V3_Sua organização Reconhece Sindicato para NEG
V11_S4V1AM_pagamento para GERENTE_NC_Nac
V12_S4V1AP_pagamento para PROF_NC_Nac
V13_S4V1AC_pagamento para ADM_NC_Nac
V14_S4V1BM_pagamento para GERENTE_NC_Regional
V15_S4V1BP_pagamento para PROF_NC_Regional
V16_S4V1BC_pagamento para ADM_NC_Regional BY TSC_6853
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW COLUMN
/COUNT ROUND CELL.

```

APÊNDICE 7 – Tabulações cruzadas
Observações

Saída criada		31-MAY-2017 11:20:45
Comentários		
Entrada	Dados	D:\Mazzon\Documentos\FEA\Amorim\Base de dados_Mazzon_Final.sav
	Conjunto de dados ativo	DataSet1
	Filtro	pop_alvo=1 (FILTER)
	Ponderação	<none>
	Arquivo Dividido	<none>
	N de linhas em arquivo de dados de trabalho	272
Tratamento de valor omisso	Definição de omisso	Os valores omissos definidos pelo usuário são tratados como omissos.
	Casos utilizados	As estatísticas de cada tabela são baseadas em todos os casos com dados válidos na(s) amplitude(s) especificada(s) para todas as variáveis de cada tabela.
Sintaxe		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=V17_S5V1_NumeroEmpregadosSindicalizados</p> <p>V18_S5V2_ExtensãoSindicatosInfluencia sua Organização</p> <p>V19_S5V3_Sua organização Reconhece Sindicato para NEG</p> <p>V11_S4V1AM_pagamento para GERENTE_NC_Nac</p> <p>V12_S4V1AP_pagamento para PROF_NC_Nac</p> <p>V13_S4V1AC_pagamento para ADM_NC_Nac</p> <p>V14_S4V1BM_pagamento para GERENTE_NC_Regional</p> <p>V15_S4V1BP_pagamento para PROF_NC_Regional</p> <p>V16_S4V1BC_pagamento para ADM_NC_Regional BY TSC_6853</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CHISQ</p> <p>/CELLS=COUNT ROW COLUMN</p> <p>/COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,03
	Tempo decorrido	00:00:00,03
	Dimensões solicitadas	2
	Células disponíveis	524245

APÊNDICE 8 – Cruzamentos

V17_S5V1_Você sabe aproximadamente a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	19,500 ^a	10	,034
Razão de verossimilhança	18,609	10	,046
Associação Linear por Linear	1,403	1	,236
Nº de Casos Válidos	155		

a. 8 células (44,4%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,39.

V18_S5V2_Em que extensão os sindicatos influenciam sua organização_De modo algum_em grande extensão * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,423 ^a	8	,600
Razão de verossimilhança	7,671	8	,466
Associação Linear por Linear	,303	1	,582
Nº de Casos Válidos	155		

a. 5 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,22.

V19_S5V3_Sua organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	,021 ^a	2	,989
Razão de verossimilhança	,021	2	,989
Associação Linear por Linear	,015	1	,903
Nº de Casos Válidos	155		

a. 3 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,05.

V11_S4V1AM_Em que níveis o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho- Marque quantas opções forem necessárias [Nacional / todo o setor][Gerentes] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	53,998 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	60,403	2	,000
Associação Linear por Linear	14,963	1	,000
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 10,28.

V12_S4V1AP_Em que níveis o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho- Marque quantas opções forem necessárias [Nacional / todo o setor][Profissionais] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	83,906 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	104,059	2	,000
Associação Linear por Linear	20,325	1	,000
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,54.

V13_S4V1AC_Em que níveis o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho Marque quantas opções forem necessárias [Nacional / todo o setor][Administrativos e/ou Operacionais] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	69,547 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	73,363	2	,000
Associação Linear por Linear	21,292	1	,000
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,01.

V14_S4V1BM_Em que níveis o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho- Marque quantas opções forem necessárias [Negociação coletiva regional][Gerentes] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	143,322 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	186,809	2	,000
Associação Linear por Linear	115,477	1	,000
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 12,89.

V15_S4V1BP_Em que níveis o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho- Marque quantas opções forem necessárias [Negociação coletiva regional][Profissionais] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	64,184 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	75,820	2	,000
Associação Linear por Linear	52,510	1	,000
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,19.

V16_S4V1BC_Em que níveis o pagamento básico é determinado para as seguintes categorias de trabalho- Marque quantas opções forem necessárias [Negociação coletiva regional][Administrativos e/ou Operacionais] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	37,687 ^a	2	,000
Razão de verossimilhança	44,204	2	,000
Associação Linear por Linear	32,136	1	,000
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,27.

APÊNDICE 9 – Outros cruzamentos

DATASET ACTIVATE DataSet1.

CROSSTABS

/TABLES=V3A_S1V4_RHtemlugarnoConselhoAdministrativo

V3B_S1V6C_temporescritoasEstratégiadeRH

V3C_S1V6D_temporescritoEstratégiadeRecrutamentoRH

V3D_S1V6E_TemporescritoasEstratégiadeTD

V3E_S1V6F_temporescritoasDiretrizesdeRSC V3_S1V6G_temporescritoasDiretrizesdeDiversidade

V4_S1V7_7_Sesuaorganizaçãotemumaestratégiadenegócio_serviço

V5_S1V8A_responsávelpelasdecisõesdePGTO_BN V6_S1V8B_responsávelpelasdecisõesdeRS

V7_S1V8C_responsávelpelasdecisõesdeTD V8_S1V8D_responsávelpelasdecisõesRT

V9_S1V8E_responsávelpelasdecisõesEXP_RED_FT

V10_S1V11_extensãoodesempenho_funçãodeRH

grainfluenciasindicato consulta respvgtobn resprs resptd resprr respexpredft desempdeprh

comiteconsultivo empregadossindicalizados somagovernança somapresençasingual níveisindicalização

BY TSC_6853

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ

/CELLS=COUNT ROW COLUMN

/COUNT ROUND CELL.

**APÊNDICE 10 – Tabulações cruzadas
Observações**

Saída criada		31-MAY-2017 11:41:56
Comentários		
Entrada	Dados	D:\Mazzon\Documentos\FEA\Amorim\Base de dados_Mazzon_Final.sav
	Conjunto de dados ativo	DataSet1
	Filtro	pop_alvo=1 (FILTER)
	Ponderação	<none>
	Arquivo Dividido	<none>
	N de linhas em arquivo de dados de trabalho	272
Tratamento de valor omissos	Definição de omissos	Os valores omissos definidos pelo usuário são tratados como omissos.
	Casos utilizados	As estatísticas de cada tabela são baseadas em todos os casos com dados válidos na(s) amplitude(s) especificada(s) para todas as variáveis de cada tabela.
Sintaxe		<p>CROSSTABS</p> <p>/TABLES=V3A_S1V4_RHtemlugarnoConselhoAdministrativo V3B_S1V6C_temporescritoasEstratégiadeRH V3C_S1V6D_temporescritoEstratégiadeRecrutamentoRH V3D_S1V6E_TemporescritoasEstratégiadeTD V3E_S1V6F_temporescritoasDiretrizesdeRSC V3_S1V6G_temporescritoasDiretrizesdeDiversidade</p> <p>V4_S1V7_7_Sesuaorganizaçãotemumaestratégiadenegócio_serviço V5_S1V8A_responsávpelasdecisõesdePGTO_BN V6_S1V8B_responsávpelasdecisõesdeRS V7_S1V8C_responsávpelasdecisõesdeTD V8_S1V8D_responsávpelasdecisõesRT V9_S1V8E_responsávpelasdecisõesEXP_RED_FT V10_S1V11_extensãoodesempenho_funçãodeRH grauinfluenciasindicato consulta resp pgtobn resprs resptd resp respexpredft desempdeprh comiteconsultivo empregadossindicalizados somagovernança somapresençasindical nívelsindicalização BY TSC_6853 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT ROW COLUMN /COUNT ROUND CELL.</p>
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,05
	Tempo decorrido	00:00:00,05
	Dimensões solicitadas	2
	Células disponíveis	524245

APÊNDICE 11 – Cruzamentos

V3A_S1V4_A pessoa responsável pelo RH tem lugar no Conselho Administrativo ou o equivalente no alto escalão de executivos * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	3,117 ^a	2	,210
Razão de verossimilhança	3,498	2	,174
Associação Linear por Linear	1,327	1	,249
Nº de Casos Válidos	137		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,38.

V3B_S1V6C_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Estratégia de RH] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	10,342 ^a	2	,006
Razão de verossimilhança	10,133	2	,006
Associação Linear por Linear	,874	1	,350
Nº de Casos Válidos	154		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,42.

V3C_S1V6D_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Estratégia de recrutamento do RH] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	9,097 ^a	2	,011
Razão de verossimilhança	9,929	2	,007
Associação Linear por Linear	,952	1	,329
Nº de Casos Válidos	153		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,47.

V3D_S1V6E_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Estratégia de treinamento e desenvolvimento do RH] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,593 ^a	2	,022
Razão de verossimilhança	7,417	2	,025
Associação Linear por Linear	,791	1	,374
Nº de Casos Válidos	152		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 7,82.

V3E_S1V6F_Sua organização tem registrada por escrito a(s) [Diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa*] * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	9,462 ^a	2	,009
Razão de verossimilhança	9,726	2	,008
Associação Linear por Linear	,322	1	,570
Nº de Casos Válidos	153		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 11,29.

V3_S1V6G_Sua organização tem registrada por escrito as Diretrizes de Diversidade * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	4,057 ^a	2	,132
Razão de verossimilhança	4,021	2	,134
Associação Linear por Linear	1,624	1	,203
Nº de Casos Válidos	151		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 11,44.

V4_S1V7_ Se sua organização tem uma estratégia de negócio_serviço, informe em que fase de seu desenvolvimento o responsável pelo RH é envolvido * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,881 ^a	6	,247
Razão de verossimilhança	9,389	6	,153
Associação Linear por Linear	2,443	1	,118
Nº de Casos Válidos	139		

a. 6 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,73.

V5_S1V8A_ Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Pagamentos e benefícios * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	9,140 ^a	6	,166
Razão de verossimilhança	10,737	6	,097
Associação Linear por Linear	,340	1	,560
Nº de Casos Válidos	152		

a. 4 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,60.

V6_S1V8B_ Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Recrutamento e seleção * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,086 ^a	6	,313
Razão de verossimilhança	7,552	6	,273
Associação Linear por Linear	1,521	1	,217
Nº de Casos Válidos	153		

a. 3 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,88.

V7_S1V8C_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Treinamento e desenvolvimento * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,047 ^a	6	,317
Razão de verossimilhança	7,434	6	,283
Associação Linear por Linear	,053	1	,817
Nº de Casos Válidos	151		

a. 3 células (25,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,54.

V8_S1V8D_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Relações de trabalho * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	4,313 ^a	6	,634
Razão de verossimilhança	4,913	6	,555
Associação Linear por Linear	,408	1	,523
Nº de Casos Válidos	152		

a. 4 células (33,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,71.

V9_S11V8E_Quem é o principal responsável pelas grandes decisões políticas sobre as seguintes questões Expansão redução da força de trabalho * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	5,663 ^a	6	,462
Razão de verossimilhança	6,235	6	,397
Associação Linear por Linear	1,255	1	,263
Nº de Casos Válidos	150		

a. 1 células (8,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,52.

V10_S1V11_Em que extensão o desempenho do departamento_função de Recursos Humanos é avaliado De modo algum grande extensão * Número de cluster de dois passos

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	23,380 ^a	8	,003
Razão de verossimilhança	26,071	8	,001
Associação Linear por Linear	,132	1	,716
Nº de Casos Válidos	148		

a. 4 células (26,7%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,23.

**Tabulações cruzadas
Observações**

Saída criada		30-JUN-2017 15:19:51
Comentários		
Entrada	Dados	D:\Mazzon\Documentos\FEA\Amorim\Base de dados_Mazzon_Final.sav
	Conjunto de dados ativo	DataSet1
	Filtro	pop_alvo=1 (FILTER)
	Ponderação	<none>
	Arquivo Dividido	<none>
	N de linhas em arquivo de dados de trabalho	272
Tratamento de valor omisso	Definição de omisso	Os valores omissos definidos pelo usuário são tratados como omissos.
	Casos utilizados	As estatísticas de cada tabela são baseadas em todos os casos com dados válidos na(s) amplitude(s) especificada(s) para todas as variáveis de cada tabela.
Sintaxe		CROSSTABS /TABLES=presençasindical_categoria BY governança_categoria /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT ROW COLUMN /COUNT ROUND CELL.
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,00
	Tempo decorrido	00:00:00,00
	Dimensões solicitadas	2
	Células disponíveis	524245

APÊNDICE 12 – Tabulação cruzada presençasingical_categoria * governança_categoria

			governança_categoria			Total
			1,00	2,00	3,00	
presençasingical_categoria	1,00	Contagem	11	27	16	54
		% em presençasingical_categoria	20,4%	50,0%	29,6%	100,0%
		% em governança_categoria	23,9%	39,1%	40,0%	34,8%
	2,00	Contagem	17	20	17	54
		% em presençasingical_categoria	31,5%	37,0%	31,5%	100,0%
		% em governança_categoria	37,0%	29,0%	42,5%	34,8%
	3,00	Contagem	18	22	7	47
		% em presençasingical_categoria	38,3%	46,8%	14,9%	100,0%
		% em governança_categoria	39,1%	31,9%	17,5%	30,3%
Total	Contagem	46	69	40	155	
	% em presençasingical_categoria	29,7%	44,5%	25,8%	100,0%	
	% em governança_categoria	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Testes qui-quadrado

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,060 ^a	4	,133
Razão de verossimilhança	7,517	4	,111
Associação Linear por Linear	4,721	1	,030
Nº de Casos Válidos	155		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 12,13.