

O RH E OS NOVOS PROCESSOS DE TRABALHO, NAS EMPRESAS DO SÉCULO XXI.

- *Mudanças, Impactos e Novas Demandas.*

Por Angelo Peres.

Professor da Universidade Candido Mendes (UCAM) e do Centro Universitário Celso Lisboa (UCL).

Área Temática: Gestão de RH.

Resumo.

Vivemos num mundo que é dirigido por uma nova ordem econômica. Ou seja, a fim de se superar a crise estrutural capitalista, as classes dominantes criaram um novo artifício: a reestruturação produtiva. Acreditamos que esta transformação, citada por Harvey, Antunes, Tauile, Cesar e Alves, entre outros, é o pilar central que move os processos de alienação e de subsunção por que passam os trabalhadores. Este artigo reflete isto: os impactos do novo desenho capitalista a partir do papel do RH. Acreditamos que sem esta área, dificilmente, o trabalhador conseguirá minimizar estes impactos impostos pela cartografia capitalista, nos espaços controlados do trabalho e do não-trabalho.

Palavras-chave:

Recursos Humanos; Políticas de RH; Reestruturação Produtiva e Subjetividade; e Alienação.

Abstract.

We live in a world which is driven by a new economic order. That is, in order to overcome the capitalist structural crisis, the ruling classes have created a new trick: productive restructuring. We believe that this transformation, stated by Harvey, Antunes, Tauile, Cesar e Alves is the cornerstone that drives the processes of alienation and submission through which the workers undergo. This article reflects this: the HR role on the impact of the new capitalist design. We believe that without this area, it will be hardly difficult for the worker to minimize the impacts imposed by the capitalist cartography in the controlled spaces of work and non-work.

Keywords:

Human Resources; HR Policies; Restructuring Production; Subjectivity; and Alienation.

Introdução

A área de Recursos Humanos (RH) é muito suscetível às transformações que ocorrem no ambiente geral, e que impactam nas organizações. Essa característica de delicada instabilidade, segundo alguns autores, se fundamenta nas questões ligadas ao aspecto contingencial e situacional, que se mostram às organizações, a todo o momento. Isto porque, *grosso modo*, as empresas estão imersas num ambiente repleto de indefinições, incertezas, restrições, ameaças e oportunidades de toda espécie (CHIAVENATO, 2004 e 2008; ULRICH, 1998 e 2000; e CÉSAR, CODA & GARCIA, 2006).

Porém, sem discordar inteiramente destas afirmações postas por estes autores, para o legado marxiano e, também, para os autores da tradição marxista, esta área, geralmente, compactuou/ e compactua com o cenário posto da reestruturação produtiva, do mundo corporativo capitalista, global e neoliberal¹; na medida em que, inclusive, ela ajudou/ e ajuda as empresas a privilegiar: a acumulação, o marketing, a publicidade e a propaganda, bem como as questões financeiras, as máquinas, e os processos produtivos, entre outros, em detrimento da classe trabalhadora.

Para esses autores, a área de RH é condescendente com a ambiência sócio-histórica, econômica, política e cultural do *nexo* capitalista, que vem afetando o mundo do trabalho e repercutindo na classe trabalhadora, e em sua subjetividade².

Um bom exemplo disto é o que se lê na mídia específica, sobre o mundo corporativo. Ou seja, as empresas têm investido maciçamente em sua imagem através de vultosos recursos em comunicação diferenciada de seus produtos, serviços e marcas; tem procurado, também, a partir de uma postura agressiva, buscar incessantemente uma melhor forma de se posicionar, e

¹ Para Netto (2001), o neoliberalismo é a “entronização do mercado como instância societal mediadora por excelência” e consiste, em linhas gerais, em um conjunto de políticas e processos, que permitem a um número relativamente pequeno de pessoas, com interesses particulares, controle a maior parte da vida social com o objetivo de maximizar seus benefícios e objetivos. O curioso, ainda, é que no neoliberalismo, o estado passa a ser *mínimo* e também é submetido a uma política econômica através do qual tudo deve andar, apenas, de acordo, com as instituições transnacionais: FMI, OMC e Banco Mundial. Tal movimento incentiva o *livre-mercado*, o empreendimento privado, além de premiar a responsabilidade pessoal, a iniciativa empresarial (o empreendedorismo, por exemplo), entre outros. E, no limite, freia a *mão pesada* do estado que, em sua opinião, é incompetente, burocrático e parasitário. Ainda, a contrapartida *neoliberal* é dar, ao Estado, o papel de gestor de alguns projetos sociais e de assistência, a fim de atender aos pauperizados. No mais, na ótica neoliberal, há uma inteira - e intensa - busca pela chamada despolíticação das relações sociais. A doutrina dessa *nova ordem*, de face neoliberal, portanto, é constituída e aplicada por motivos e práticas destinadas a favorecer a formação de *mercados emergentes*. Não mais se trata de países, mas de *mercados*, que se constituem e se desenvolvem na medida em que adotam as diretrizes delineadas pelas organizações multilaterais e pelas corporações transnacionais. O mundo, nessa altura, é composto por instituições, alinhadas a um *novo padrão capitalista industrial* de uma nova ordem. E, isto nos faz crer, dentro da perspectiva neoliberal, que estas empresas estão conectadas às suas concorrentes – através de alianças estratégicas – e, ligadas através de estruturas inteiras tirânicas projetadas para obstaculizar a tomada de decisão democrática e para proteger os donos da “disciplina do mercado”. Em outras palavras, as organizações – nacionais e internacionais – estão, a partir deste *nexo*, submetidas ao FMI, Banco Mundial e a OMC. Não há dúvida de que, neste ambiente neoliberal, há uma espécie de orquestração no sentido de dar *corpo e vida* a: “globalização”, “modernização”, “racionalização”, “mercado emergente”, “produtividade”, “competitividade”, “lucratividade”, “qualidade total” etc. A este respeito ver a produção de Ianni, 1996, 1997 e 2004; Antunes, 2005, 2006a e b; Montañó, 1999; entre outros.

² Subjetividade, neste artigo, deve ser entendido como: um evento não imanente ao indivíduo, mas vai se constituir a partir do intercruzamento dessas dimensões, de dentro e fora do indivíduo, não existindo, portanto, a separação entre o plano individual e o coletivo, entre os registros de indivíduo e sociedade. Nesse sentido, um pressuposto que se impõe e diz respeito à consideração de que a subjetividade é socialmente produzida, operando numa formação social determinada, sob o crivo de um determinado tempo histórico e no âmbito de um campo cultural (Silveira, 2002, p. 103).

de se destacar da concorrência; e, ainda, tenta se antecipar às mudanças do mercado e a buscar o aprimoramento dos canais de distribuição, entre outros³.

Nessa perspectiva, o presente trabalho, em síntese, perscrutará este debate a partir das publicações e das pesquisas feitas por Harvey, Antunes, Tauile, Alves e Cesar, principalmente e primeiramente, em diálogo com os trabalhos publicados por Ulrich, Chiavenato, Gil, Fischer e Albuquerque, entre outros.

Isto porque, em nossa opinião, as ações de RH, em sua grande maioria, ainda não tangenciaram/ nem tangenciam os trabalhadores de forma plena, como defendem os autores do segundo grupo citado. Pelo contrário, essa categoria fica (a classe trabalhadora), nessa relação, subalternizada, constrangida e excluída dentro desta nova cartografia capitalista, nos espaços controlados do trabalho.

Melhor, em nossa opinião, há uma defasagem entre o discurso e a prática dessa área, na medida em que os programas de qualidade total, os pacotes de benefícios e as políticas remuneração variável, entre outras, recriaram/ e recriam, na verdade, novas estratégias de dominação do trabalho. Estas, no limite, são práticas que visam o “envolvimento” dos trabalhadores no processo de reestruturação da produção, com a única finalidade: aumentar a produtividade do trabalho gerando, no limite, maiores níveis de acumulação e/ou melhores índices de produtividade e de qualidade.

Em nossa opinião, e na opinião do primeiro grupo de autores, apesar do discurso modernoso do RH, que tenta destacar sua importância como área voltada à gestão das pessoas, e para o posicionamento mais estratégico. O que, na verdade, se esconde é uma retórica pós-moderna, onde os termos “multifuncional”, “sócio”, “parceiro”, “comprometido” etc., são, estratégias de intensificação da exploração da força de trabalho. Já que esta área ainda não atende às expectativas e as necessidades da classe trabalhadora. Ou melhor, falta a ela lograr êxito em suas tentativas de dar um salto qualitativo que venha a lhe conferir um desempenho mais efetivamente estratégico, humanista e participativo que venham a beneficiar a classe trabalhadora (CÉSAR, CODA & GARCIA, 2006)⁴.

³ - Como, por exemplo, as revistas: Carta capital (“As Empresas Mais Admiradas do Brasil”: 2003 e 2004); e Exame (“Melhores & Maiores: As 500 Maiores Empresas do País”: 2007).

⁴ A este respeito ver a produção desses autores citados no texto, onde fica constatado, na prática, através de uma pesquisa com 445 gerentes e analistas de nível superior, atuando em diferentes organizações e áreas funcionais, uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos e a efetiva aplicação dos mesmos, no mundo do trabalho.

Ou seja, estes autores, através de recente pesquisa, demonstram que a área de RH é vista (percebida) como excelente nos aspectos operacionais, porém, e ainda não atingiu o desempenho estratégico que tanto quer e/ou diz que tem.

1. O Cenário Macroeconômico *versus* a Área de RH.

A partir do fim do século XX, no Brasil, começamos a viver algumas transformações específicas, no mundo do trabalho. Todas elas foram oriundas da mudança do padrão de acumulação capitalista, com reflexos nos níveis micro e macroeconômicos⁵. Ou seja, essas mutações provocaram, de uma maneira geral, um longo processo multiforme que vem afetando, e metamorfoseando, entre outros, o universo do trabalho e de suas relações. E, essas modificações, no limite, repercutiram/ e repercutem de forma ímpar, no mundo do trabalho e na classe trabalhadora, bem como em sua subjetividade⁶. Fora que, afetou, sobremaneira, o universo de consciência de classe, e em suas formas de representação.

A essa altura, e por conta destas alterações, o cenário tornou-se instável e altamente competitivo; e, nessa perspectiva, as empresas partiram para a reestruturação de si mesmas, na busca de enfrentar os novos tempos.

Segundo Antunes (2006a, 2006b e 2005), foi nos anos 90 que a reestruturação produtiva desenvolveu-se intensamente no Brasil. Para o autor, estas mudanças se deram por meio de alterações do padrão de acumulação e do ideário japonês⁷. Fora que, passou-se a verificar um novo processo de descentralização produtiva buscando-se, inclusive, um rebaixamento dos níveis remuneratórios da força de trabalho. Assim, para o autor, a processo de reestruturação produtiva efetivou-se a partir de formas diferenciadas, configurando uma realidade híbrida onde encontramos elementos fordistas, mesclados a novas formas de acumulação flexível e/ou influxos *toyotistas*.

Nesta articulação, a microeletrônica veio contribuir com o coroamento deste novo padrão de ajustes micro e macroeconômicos, que geraram significativas formas de organização da produção, bem como a segurança no trabalho foi substituída por novos sistemas de contratação.

Nesse quadro complexo, as políticas de proteção ao indivíduo foram substituídas por políticas de aumento da produtividade, da qualidade e da competitividade, entre outros. Na verdade, a reestruturação produtiva é parte de um intenso – e profundo - processo de “flexibilização” imposto pela ordem hegemônica, e este impacta nas relações de produção e do trabalho; e, por último, na questão social. Portanto, este processo de crise, imposto por esta

⁵ A este respeito ver a produção de Harvey (2006) e Antunes (2005 e 2006a e b), entre outros.

⁶ Na verdade, todas essas novas conformações produtivas, que vem se desenvolvendo ao longo das últimas décadas, e se transformando constantemente, desde então, tem nos apontado muitos lados perversos. Para ficarmos em alguns exemplos do cenário posto temos: 1) os novos processos de marginalização social a partir de significativas ondas de mudança do padrão econômico que gerou uma rápida – e profunda - globalização econômica e abertura comercial. Estes eventos trouxeram – para o mercado de trabalho – forte onda de desemprego, e levou a novas mudanças nos processos produtivos e a uma super-flexibilização do mercado de trabalho; 2) os inéditos processos de marginalização e de fragmentação social – massiva - das condições de trabalho e das relações salariais; 3) problemas crônicos de insegurança no trabalho, bem como perda da estabilidade e o surgimento de novos desenhos societários; e, a importante (e nova) correspondência entre os programas de remuneração e os aumentos de produtividade no trabalho *versus* as políticas de “engajamento” e de “comprometimento” do trabalhador; 4) o desmantelamento e a conseqüente individualização dos coletivos de trabalhadores, no interior das empresas, levando, dessa forma, a um processo original de desorganização sindical; e, por último, 5) os novíssimos processos de desterritorialização da produção.

Porém, há que se registrar que todos são, conseqüências da reestruturação produtiva e do redesenho da divisão internacional do trabalho e do capital. Assim, acreditamos estes eventos, portanto e em resumo, somados, acarretaram sérios abismos, no que diz respeito à questão social, a renda, a riqueza, e a cidadania. Isto tudo porque, o mundo agora é “flexível!” e a qualquer momento as empresas poderão fazer novos cortes.

A este respeito ver a produção de Mandel, 1981; BURAWOY, 1990; IANNI, 1996, 1997 e 2004; CESAR, 1996; ANTUNES, 2005 e 2006a; Alves, 2005; entre outros).

⁷ Para leitura substantiva: Antunes, 2005 e 2006a; Coriat, 1994.

“nova” ordem, tem gerado inéditas deformações e desigualdades e, tem provocado impactos na área de RH e, conseqüentemente, nas pessoas.

Pois que, há um novo conjunto de regras nos processos de trabalho, nas demandas por novas competências da classe trabalhadora, em sua escolarização, na flexibilização dos salários, na mobilidade dessa categoria, nas novas regras de recrutamento e seleção (R&S), e nas novas regulações do mercado de trabalho.

Sobreposto a isto, e a partir dessa *franja*, passa a existir mudanças no padrão do processo organizativo classista. Ou seja, os sindicatos passam a ter muita dificuldade de dar conta desse novo cenário, que lhes reduziu grandemente os espaços de atuação e de manobra (RAMALHO & SANTANA, 2003)⁸.

Assim, e grosso modo, passamos a presenciar novos padrões de competitividade que vêm demandando inéditos tipos de empresa, profundas mudanças na ordem tecnológica e diferentes sistemas de gestão, em especial as que concernem aos RH, foco de nosso estudo.

Isto implica afirmar que, investir em RH, nesta perspectiva, começa a passar a integrar a “agenda competitiva” das empresas⁹. Isto porque, a reestruturação dos padrões de produção, e de acumulação, impôs o uso intensivo de novos recursos tecnológicos, associados às inovações organizacionais sustentadas por sistemas “participativos” e, exigindo, um novo perfil profissional da força de trabalho, em relação ao trabalho e as formas de subordinação. Dessa forma, nasce à necessidade de novo tipo de comportamento profissional. Onde a polivalência, a qualificação, o espírito colaborativo e empreendedor, da classe trabalhadora, são urgentes e imprescindíveis (CESAR, 1996).

2 - A área de RH e suas complexidades – Na perspectiva de Ulrich, Gil, Chiavenato, Fischer e Albuquerque.

Como dito na introdução, a área de RH é muito sensível às mudanças que ocorrem nas organizações e por isso ela é considerada, pelos autores, como uma área situacional e contingencial (CHIAVENATO, 2004 e 2008).

Todos sabem, também, que ela lida com vários outros prismas, tais como: a cultura; a estrutura de poder constituída; os níveis hierárquicos e as especificidades a que disto decorrem. Ainda, lida: com a atribuição de melhorar os processos comunicacionais internos,

⁸ Para leitura substantiva: Alves, 2005; Ramalho, 2000; Santana. 1999 e 2000; Ramalho & Santana, 2006; e Boito Jr., 2003.

⁹ Nas seções seguintes, deste artigo, melhor angularemos do porque da decisão estratégica, no fim do século XX, e início do XXI, por parte das empresas, de destinar parte dos recursos, que antes eram destinados ao marketing, aos processos e a maquinaria, e agora está – parte – sendo destinado a ações de T&D, na busca da formação da classe trabalhadora. Ou seja, nas seções seguintes, deste trabalho, se buscará apontar para a “nova” consciência do empresariado, na busca da melhor racionalização do trabalho, apoiado no maior rendimento possível do *trabalho vivo*, dentro do conceito “multifuncional” e no “engajamento”, que permite que o trabalhador opere, simultaneamente, várias máquinas diferentes, e de forma eficaz. Porém, pensamos que, com a nova base técnica, esta exige que os trabalhadores tenham uma educação formal mais ampla. Assim, devem ter a capacidade de interpretar números e símbolos; e, eventualmente, tomar decisões num curto espaço de tempo. É por isso, e só por isso, que há um aumento do investimento em formação profissional na classe trabalhadora. Evidentemente, que esta regra não se estende a todos os trabalhadores. Nem a todas as atividades. Porém, temos que reconhecer que há uma mudança na natureza das qualificações e estas é que mudam, de certa forma, o cenário posto.

que se desdobram no cliente e nas relações comerciais; os conflitos interpessoais; a questão do compromisso, do comprometimento, da lealdade, da parceria e da cultura; a saúde do trabalhador; os processos de trabalho *versus* o nível de tecnologia empregado nas operações de trabalho e de produção; as questões políticas macroestruturais - e microestruturais - impactando no universo perceptivo e emocional da classe trabalhadora, bem como em sua subjetividade. Além de: a determinação de políticas de recompensas (salários, benefícios e incentivos), reconhecimento e de motivação; e outras variáveis importantes aqui não citadas.

Por outro lado, e para alguns autores, entre eles, Ulrich (2000), outros desafios, no âmbito dos RH, estão postos e devem ser observados, tais como: como vencer na guerra pelo talento; como investir em pessoas e ter a garantia do retorno do investimento; como criar uma organização veloz, adaptada, e voltada para a diminuição dos ciclos produtivos; como criar a cultura do aprendizado contínuo; como criar valor na perspectiva do capitalismo sem, contudo, tirar do trabalhador seu aspecto criativo, imaginativo e outros; e, como criar uma nova cultura e, neste aspecto, ter uma empresa que cresça lucrativamente.

Segundo este autor (1998 e 2000), como os demais desta perspectiva, todos estes aspectos, somados, têm impactado diretamente na gestão e no funcionamento das empresas. Na verdade, para estes pesquisadores, esses impactos têm repercutido positivamente nos RH enquanto área; e, nas pessoas, enquanto sujeitos das organizações. Isto porque, para eles, no passado, gerir pessoas se restringia, basicamente, a recrutar, selecionar, contratar, pagar salários e a demitir. Ou seja, nas empresas daquela época, se procurava por trabalhadores, os submetiam a um processo de recrutamento; e, se esses candidatos fossem considerados aptos, através de processos simples de *perguntas-e-respostas*, que privilegiavam o conhecimento técnico, eles eram prontamente encaminhados à área solicitante.

Não se fazia, àquela altura, qualquer outro tipo de procedimento de RH, que é corriqueiro hoje. Ou melhor, após isto, o único contato que a área poderia ter com esse trabalhador era na hora do pagamento do salário, ou em alguma pendência administrativa ou legal, desse trabalhador com a empresa.

Para estes autores, nos fins do século XX, e no XXI, muito se evoluiu e muito se evoluirá neste âmbito. Visto que, gerir pessoas é muito mais que só recrutar e pagar o trabalhador. Ou melhor, na área de RH é necessário ter um profissional que compreenda – e decodifique – os interesses e os desejos dos parceiros organizacionais - acionistas, governo, empregados, fornecedores e os clientes-consumidores -, do contrário, sem tal compreensão sistêmica, esta gestão ficará comprometida e/ou incompleta.

Na contemporaneidade, ainda com Ulrich (1998 e 2000), passa-se a exigir desses profissionais que eles recrutem, formem e retenham trabalhadores aptos a contribuir com as organizações no sentido de que elas se adaptem, mais rapidamente, aos processos de mudança. Ainda, exige-se que os processos de R&S atraíam profissionais que decodifiquem – mais velozmente – o tempo entre concepção e implementação, as estratégias traçadas pelas altas administrações das empresas, bem como que esses profissionais estejam mais preparados a melhor atender – e a surpreender - os desejos dos clientes-consumidores.

Já, no que diz respeito à área de RH, especificamente, o que se deseja é: que ela se aproxime da estratégia das empresas e, com isto, possibilita a melhoria no desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz da estratégia pensada (idem, 1998). Nesta perspectiva, o foco dessa área passa a ser “móvel”. Ou seja, antenado as mudanças que podem interferir no mercado de trabalho ou no resultado da empresa. Dessa forma, o profissional de RH qualificado dentro desta nova perspectiva é: um profissional que esteja preparado para atender/atingir a ações diferentes dentro da própria área, dependendo das exigências requeridas à organização dentro de um determinado momento.

Para Ulrich (1998), estamos numa era onde as empresas têm que melhorar suas estratégias; e, estas firmas, têm que ter o escopo voltado ao RH. Estamos no tempo de buscar,

nessa área, uma postura mais participativa no processo de definição da estratégia. Nessa esperança, caberá ao RH desenvolver novas competências, tais como: ter uma visão mais generalista; se preocupar com os resultados finais da empresa; desenvolver uma disposição para atuar em parceria com os outros setores (da empresa); ter uma capacidade (habilidade) voltada ao pensamento estratégico, ao invés de atentar para as questões do dia-a-dia da área; buscar atualização constante e, com isto, terá a capacidade de propor novos produtos e serviços (de RH); possuir uma capacidade de integrar pessoas (e áreas); desenvolver alta capacidade de comunicação com todos os níveis; re-planejar os processos seletivos, os instrumentos de avaliação de desempenho dos trabalhadores, com a nova perspectiva global e concorrencial; melhor identificar as *accountabilities* para os cargos dos profissionais que ocupam/ocuparão as posições da empresa; melhor determinar o valor de cada cargo, a fim de subsidiar as políticas de salários, recompensas e de benefícios; melhor planejar uma política de treinamento e de desenvolvimento; e, no limite, ser assessor à direção, da empresa, em diferentes assuntos relacionados ao RH (GIL, 1994).

Angulando substantivamente com Gil, Fischer e Albuquerque (2004), produziram uma pesquisa que apontam, de certa forma, para a ratificação da importância do profissional de RH, dada às novas exigências econômico-sociais, próprias deste início de século. Estas transformações, segundo os autores, levaram a área de RH a um protagonismo até então inédito¹⁰. Ou melhor, para os autores, passamos a viver uma realidade diferente da do passado. Ou seja, na opinião dos respondentes, o grande desafio da área de RH passa a ser o de alinhar as pessoas, seus respectivos desempenhos e competências, com as estratégias do negócio e os objetivos organizacionais. Para tal, investir em qualificação profissional dos gestores torna-se necessário/ imprescindível.

Na verdade, para todos os autores desta *franja*, estamos vivendo um significativo movimento pela busca por competitividade, e isto tem afetado as empresas. Segundo esta pesquisa, e pelos resultados projetados por ela, este movimento competitivo tende a se acirrar¹¹. Assim, a gestão de RH passa a ter papel central e, para tal, é necessário que esta área tenha entre suas atribuições, a função de criar condições para que todos estejam engajados na formulação e na implantação da estratégia da empresa (id. Ibidem, 2004).

Ainda, o desafio se multiplica, na medida em que haverá de se compatibilizar o crescimento das pessoas com o das empresas. Para tal a área de RH deverá reformular o conceito de competências, terá que implantar novo plano de treinamento e de desenvolvimento, bem como terá que investir num novo conceito de gestão de carreiras (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2004).

Ainda, e segundo Jacobs (2004), há outras cinco questões importantes nesta perspectiva e que devem ser observadas: i) o gestor da área de RH não poderá deixar de se envolver nas complexidades estratégicas da empresa; ii) os gestores das outras áreas têm que perceber este esforço de envolvimento (do gestor de RH) com as questões estratégicas; iii) a agenda do RH tem que estar – definitivamente - alinhada com as estratégias gerais do negócio; iv) a área de RH deve participar ativamente – e sempre - das reuniões com os gestores-estratégicos, e,

¹⁰ DELPHI – RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras (2004).

¹¹ Para 57% dos entrevistados suas empresas competirão por ampliação de mercados; 40% tencionam baixar seus custos; e 30% promoverão um redesenho das estruturas internas. Para o atendimento desses desafios, será implementados: i) estratégias de excelência organizacional e orientação para serviços; ii) se investirá no desenvolvimento de um plano de competências consideradas críticas, dentre as quais se destacam a própria gestão de pessoas; e iii) um plano de gestão de negócios e de inovação em produtos. (O universo da pesquisa é de 103 participantes, obedecendo aos critérios da pesquisa: i) as empresas que figuram na revista Exame – As Melhores Empresas Para Se Trabalhar, de 2002; ii) professores universitários, nas disciplinas de RH, dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração, que receberam o conceito A; e iii) consultores com reconhecida expertise na área).

frequentemente, palpitar sobre as estratégias gerais da empresa; e v) a área de RH deverá implementar de “mudanças de enfoque” com o objetivo de contribuir com a empresa rumo a alcançar seus pontos críticos.

Assim, é lícito afirmarmos que a área de RH não pode se distanciar da discussão estratégica que a empresa está inserida, bem como ela precisa lidar com a pluralidade existente dentro e fora da organização. O que leva a uma importante reflexão óbvia: o global e o local se interpenetram; assim, devemos ter em mente que estes dois blocos (estas interfaces) existem e se articulam dentro das organizações.

Nesta reflexão, cabe ao RH contribuir com este processo na medida em que (ele) deverá desenvolver os gestores; aumentar as estruturas funcionais com vistas a dar suporte ao negócio; estabelecer, na perspectiva do RH, um elo de ligação entre as questões endógenas e exógenas às organizações de tal forma que os impactos (os movimentos sócio-históricos, econômicos, políticos e culturais) sejam, na medida do possível, minimizados ao máximo¹².

3 - A área de RH e suas Complexidades – Na perspectiva de Harvey, Antunes, César, Alves e Tauile.

No legado marxiano e da tradição marxista, e dialogando com estes autores citados na seção acima, do século XX para o XXI, temos a certeza, de que os avanços no campo da área de RH foram, na verdade, angulados a partir da ordem da reestruturação produtiva, e sob a sua orientação. Ou seja, os possíveis avanços se deram depois que se passou a ser do interesse do capital, a concessão de algumas melhorias, no campo da profissionalização, do reconhecimento, e no desenvolvimento de algumas novas práticas de trabalho, no âmbito dos RH¹³.

Para estes autores, o *giro* que se deu foi no redimensionamento do Estado burguês através de significativa mudança no padrão econômico capitalista, no final do século XX. Ou melhor, no mundo do trabalho, o que houve foi uma mudança no padrão de gestão de RH, angulada pela nova determinação capitalista flexível. Ou seja, antes, o capitalista – da era *taylorista-fordista*, de perfil monopólico - avançava obrigando o trabalhador a vender sua força de trabalho e, nesta perspectiva, este processo passava a ser de responsabilidade do capitalista.

Hoje, assistimos o viés da “polivalência”, da “multifuncionalidade” e do “engajamento” (CORIAT, 1994), bem como ocorre um movimento de *flexibilidade dinâmica*, na busca de se

¹² O conceito administração estratégica (de RH) surgiu no início da década de 80, nos Estados Unidos, e tendo sido reconhecido como importante, no Brasil, alguns anos depois. Porém, segundo as pesquisas quantitativas de Lacombe e Tonelli (2001) não se é possível observar se as empresas, efetivamente, se orientam na perspectiva de um RH estratégico. Ou seja, não se pode afirmar se as empresas pesquisadas realmente privilegiam esta orientação. Porém, segundo Caldas e Wood (1997), o que se dá para afirmar é que tal modelo só é adotado quando há uma determinação da matriz e/ou é uma imposição de consultores externos contratados para tal finalidade.

¹³ A reestruturação produtiva é, no limite, a introdução de novas técnicas (*just-in-time*, *kanban*, *kaizen*, terceirização, entre outras), novas formas de gestão (polivalência, CCQ, etc) e a inovação tecnológica na busca da extração intensificada do trabalho e a captura da subjetividade do trabalhador (Antunes, 2005; Alves, 2005; e Lima, 2006).

Ainda, com esta alteração, o trabalhador perde os limites das tarefas. Perde – geograficamente falando – os limites dos postos de trabalho. E, ele, o trabalhador, fica solto no terreno da colaboração e da multifuncionalidade.

Ainda, perde o direito a ter direitos, porém, seu trabalho agora é por tempo determinado, já que não há mais estabilidade ou qualquer outra garantia (Lima, 2006).

ter empresas (e pessoas) preparadas a “mudar seu comportamento, de modo a responder melhor a situações inóspitas criadas pela concorrência” (TAUILE, 2001).

Tanto em um eixo, quanto no outro, o que se observa são mutações sociotécnicas nos processos produtivos e na organização do controle social do trabalho; e, a reboque, a flexibilização e a desregulação dos direitos sociais.

Isto posto, podemos afirmar que a doutrina dessa *nova* ordem, portanto, é constituída e aplicada por motivos - e práticas - destinados a favorecer a formação de mercados emergentes. Neste “novo” *nexo* posto, no século XXI, e do fim do XX, não se trata mais de países, mas de *mercados*, que se constituem e se desenvolvem na medida em que adotam as diretrizes delineadas pelas organizações multilaterais e pelas corporações transnacionais¹⁴.

Surgem, neste ângulo, como dito logo acima, e de forma perene, as novas configurações espaciais no mundo do trabalho e nos contratos (de trabalho), que se tornam “flexíveis”. Dessa forma, fica cabendo ao RH, nesta perspectiva, gerir parte dessas transformações societais. Até porque, paradoxalmente, as proteções ao trabalhador - dentro e fora das organizações - foram sendo substituídas por políticas de RH, subsumidas ao capital, bem como ações empresarias com o intuito de aumentar a produtividade, a competitividade e a flexibilidade. Tudo isto, é feito com o intuito, no discurso do RH e da gestão geral das organizações, em nome do “bem-estar” dos trabalhadores (sic.). Desse modo, a sociedade moderna entra em um período de crise do trabalho gerada pelo desemprego, e por todas as demais alterações já, também, pontuadas acima.

O debate é longo e importante, mas não podemos esquecer que, nesta nova perspectiva posta, o trabalhador passa a ser escolhido a “dedo” pelo RH. Ou seja, esta área passa a impor novas regras para a contratação. Ou seja, o trabalhador não pode ter passado sindical; e tem que aceitar um “contrato de trabalho” com total promessa de comprometimento. Enfim, o RH só passa a contratar – trabalhadores - que são despojados de sua identidade de classe, de seu lugar na sociedade e de seu pertencimento à sociedade global; e, em troca, a empresa lhe oferece/oferecerá: uma identidade empresarial; uma formação profissional específica; um estilo comportamental próprio; e um estilo vestimentar, entre outros.

4 – A “Nova” Atuação da Área de RH *vis a vis* os Impactos na Classe Trabalhadora e em Sua Subjetividade.

A partir da década de 90, principalmente, novos padrões de competitividade são exigidos às empresas. Estas novas determinações impactaram diretamente na gestão de RH na medida em que se cobra dela, a partir daquele momento, a colaboração no sentido de que se necessita – por parte dos trabalhadores, dos recursos tecnológicos, processos, etc. - um novo ordenamento voltado a “novas” práticas de produção, e de gerenciamento.

Dessa forma, podemos concluir - e afirmar -, que a “novas” políticas de RH, são reflexos das mudanças no padrão econômico-político-social-histórico-cultural e, conseqüentemente, nas relações de trabalho¹⁵. Ou seja, toda a mudança ocorrida a partir daquele momento trouxe, para o RH e para os trabalhadores formais ou não, mudanças no seu perfil, novas demandas por qualificação, e um outro tipo de comportamento produtivo é requerido (CESAR, 1996; CORIAT, 1994; TAUILE, 2001; ALVES, 2005; ANTUNES, 2006a).

¹⁴ Para leitura substantiva: Ianni, 1996, 1997 e 2004; Netto, 2001; Montañó (1999); e Santos (2006).

¹⁵ Porém, sem esquecer de observar que estas seguem a determinação da reestruturação produtiva, dentro do ideário hegemônico.

Portanto, as mudanças não ficaram só no padrão produtivo e na divisão social do trabalho, mas atingiram também a essência (a subjetividade) da classe trabalhadora, na medida em que diminuí-se os níveis hierárquicos, estimulou-se o trabalho em equipe e o “engajamento” funcional. Nessa perspectiva, e segundo Cesar (1996), as relações de trabalho passam a fundar-se na “interdependência, na confiança mútua, no diálogo, na negociação, na busca pela convergência de interesses, e sobretudo na participação dos trabalhadores”.

Pode-se afirmar que, nesta década, surge de forma agressiva às políticas de incentivo à produtividade e a gestão participativa, que buscam/buscavam a já mencionada participação do trabalhador nas decisões da produção. Ainda, e nesta ordem, surgem significativos investimentos em capacitação profissional¹⁶.

Na verdade, acreditamos que estas são “novas” máscaras capitalistas, na busca de se introduzir o conceito “flexível” na estrutura de cargos, na política de remuneração, nos esquemas de treinamento corporativo (intensivo e contínuo), na política de benefícios, e na determinação de um processo seletivo alinhado a esta nova determinação: trabalhadores com perfis “multifuncional”, “colaborativo”, “empreendedor”, “parceiro”, entre outros. Isto porque, estas ações, de RH, estão alinhadas as metas de qualidade, lucratividade e produtividade, dentro do *nexo* capitalista e, que elas são postas com o objetivo de criar condições - favoráveis - à “motivação”, a “mobilização” e ao apagamento da consciência dos trabalhadores, na busca dos objetivos propostos pela administração da organização.

Ao concluir esta seção, há que se reforçar que estas ações são permeadas – sempre – a partir de critérios seletivos, e estes tem uma única direção e direcionamento: obedecer o *nexo* hegemônico capitalista.

5 - Conclusão

Pensamos ter deixado claro que os processos de gestão de RH, apontados por Harvey, Antunes, Alves, Cesar e Tauile, entre outros, no século XX e depois no XXI, é uma determinação da reestruturação produtiva, a partir da mundialização do capital. Pensamos, também, ter deixado claro que as mudanças no mercado de trabalho, que despotencializaram - e subsumiram - a classe trabalhadora, não faz do trabalhador um sujeito livre, criativo e “emponderado”, como crêem o segundo grupo de autores.

Em nossa opinião, as modificações que afetaram/ e que estão afetando o mundo do trabalho, no século XXI, ainda, têm como norte o capitalismo. É disto que se trata, no limite, este artigo. Ou seja, a relação capital *versus* trabalho ainda não foi superada.

Ao longo deste trabalho, tivemos a oportunidade de ratificar as significativas mudanças no mundo do trabalho, mas tentamos, também, apontar para o *nexo* central, que é o capitalismo impondo uma nova lógica industrial a partir da “nova” coerência: as determinações neoliberais, que provocaram/ e que provocam até hoje severos impactos na classe trabalhadora e em sua subjetividade, no mundo do trabalho. Basta constatar, entre outros, o simples fato: do empregador, na defesa de seus interesses, insistir em seduzir o

¹⁶ Neste ponto os autores divergem. Ou seja, alguns acreditam que, efetivamente, há um maior incremento no investimento em qualificação profissional, dado que há maior interação no processo de trabalho, e que há uma nova base técnica, e esta requer um conjunto de novas qualificações por parte do trabalho.

Porém, para outros autores, a nova revolução tecnológica representa, de fato, uma nova etapa da incorporação, por parte do capital, de conjuntos de atividades anteriormente afeitas ao trabalho e ao trabalhador.

Assim, o debate se coloca na medida em que as tecnologias (as de base na microeletrônica) exigem um trabalhador mais qualificado. De outro lado, à medida que a tecnologia avança torna as máquinas mais amigáveis e, com isto, vem provocando um processo de desqualificação para uma quantidade crescente de trabalhadores (TAUILE, 2001; CESAR, 1996; entre outros).

trabalhador com uma série de benefícios “acenos” pelo RH. E, caso este não o aceite, não terá lugar no mundo corporativo daquela empresa, ou de nenhuma outra.

Nessa perspectiva, acreditamos que o empresário tem/ e terá a certeza – enquanto o capitalismo for hegemônico - de que a classe trabalhadora não tem/ nem terá outra alternativa, neste “novo” mundo, que não seja o de entregar todo o fruto de seu trabalho a ele.

Na verdade, mesmo com o que aponta Ulrich, Chiavenato, Gil, Fischer e Albuquerque, principalmente, a classe trabalhadora acaba tendo que se submeter aos ditames do capital e as suas ordens sem pestanejar. Do contrário como vai ser para ela? Como ela vai sobreviver? Qual é a alternativa substitutiva que o trabalhador tem?

O que se percebe, ao fim desta reflexão, é que neste “novo” mundo do trabalho, o trabalhador se vê praticamente obrigado a subscrever-se a isso. Ou seja, a classe trabalhadora está, neste momento, dando um aval ao capitalista, no sentido que ele lhe tome o corpo, o sonho, e o espírito. Melhor, o trabalhador está dando a este “senhor”, a possibilidade de ser protagonista dele mesmo: um trabalhador subsumido, alienado e explorado, ao limite.

Referências

- ANTUNES, R. (2005). *Os Sentidos do Trabalho*. São Paulo, Boitempo.
- _____. (2006a). *A Era da Informatização e a Época da Informalização*. In: ANTUNES, R. (org.). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- _____. (2006b). *Adeus ao Trabalho? 11ª Edição*. São Paulo: Cortez.
- BURAWOY, Michael. (1990). *A Transformação dos Regimes Fabris no Capitalismo Avançado*. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, V.13. pp. 29-50.
- CALDAS M. e WOOD, T. (1997). *For The English To See: The importation of managerial technology in late 20th. Century Brasil*. Organization. v.4, no. 4.
- CESAR, Mônica. (1996). *A Reestruturação Industrial e as Políticas de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso no setor Químico*. No. 9. Rio de Janeiro: Em Pauta – Revista da faculdade de Serviço Social da UERJ.
- CÉSAR, A.M.R.V. Coelho, CODA, Roberto & GARCIA, M.N. (2006). *Um Novo RH? – Avaliando a Atuação da Área de RH em Organizações Brasileiras*. Facep Pesquisa – V. 9, no 2.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2008). *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.
- FISCHER, A.L. & ALBUQUERQUE, L.G. (2004). *DELPHI – RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras*. 2ª Edição. São Paulo: FEA/USP.
- FRIEDMAN, R. e M. (1969). *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- GIL, A. C. (1994). *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- HAYEK, F. A. (1978). *Studies in Philosophy, Politics and Economics*. London: Routledge & Kegan Paul.
- HARVEY, David. (2006). *Condição Pós-Moderna*. 15ª Edição. São Paulo, Edições Loyola.
- IANNI, Octavio. (1996). *Teorias da Globalização*. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- _____. (1997). *A Era do Globalismo*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- _____. (2004). *Capitalismo, Violência e Terrorismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- JACOBS, R.J. (2004). *Strategic HR: put yourself to the test*. Strategic HR Review. V. 4, no. 1.
- LACOMBE, B. M. Braga e TONELLI, M. J. (2001). *O Discurso e a Prática: O que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de RH*. RAC, V.5, no. 2. São Paulo.
- LIMA, Eunice. (2006). *Toyota: A inspiração japonesa e os caminhos do consentimento*. In: ANTUNES, R. (org.). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- MANDEL, Ernest. (1982). *O Capitalismo Tardio*. São Paulo: Abril Cultural.
- MONTAÑO, Carlos Eduardo. (1999). *Globalização e Reestruturação Produtiva: Duas Determinantes Para a Estratégia Neoliberal de Estado e Mercado*. V. 1, nº. 2. Rio de Janeiro: Revista Praia Vermelha.
- NETTO, J.P. (2001). *Crise do Socialismo e Ofensiva Neoliberal*. 3ª Edição. São Paulo: Cortez.
- RAMALHO, J.R. (2000). *Sindicatos: Crise ou Declínio no Final do Século?* RBCS. V.15, no. 43, São Paulo.
- SANTANA, M.A. (2000). *Trabalho, Trabalhadores e Sindicatos em Meio ao Vendaval*. DADOS. V.43. no. 2. Rio de Janeiro.
- _____. (1999). *Entre a Ruptura e a Continuidade: Visões da história do movimento sindical brasileiro*. RBCS. V. 14. no. 41, São Paulo.

SANTANA, M. A. & RAMALHO, J. R. (2003). *Trabalhadores, Sindicatos e a Nova Questão Social*. In: SANTANA, M. A. & RAMALHO, J. R. (org.). *Além da Fábrica*. São Paulo: Boitempo.

_____. (2006). *Flexibilidade à Francesa: Trabalhadores na Peugeot Citroën Brasileira*. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, V.18, no. 1.

SANTOS, Cleusa. (2006). *Liberação dos Serviços e Apropriação do Excedente: Elementos Para a Crítica da Mercantilização dos Serviços de Seguridade Social. A Questão Social e o Serviço Social*. Nº. 14 e 15. Rio de Janeiro: Revista Praia Vermelha.

SILVEIRA, Maria Lídia Souza da. (2002). *Algumas Notas Sobre a Temática da Subjetividade no Âmbito do Marxismo*. *Revista Outubro*, nº 7.

TAUILE, José Ricardo. (2001). *Para (Re)Construir o Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Contraponto.

ULRICH, Dave. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo, Editora Futura.

_____. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura.

Jornais, Revistas e Boletins:

Revista Carta Capital: *As Empresas Mais Admiradas no Brasil*, edição especial de 2003. São Paulo: Editora Confiança.

Revista Carta Capital: *As Empresas mais Admiradas no Brasil*, edição especial de 2004. São Paulo: Editora Confiança.

Revista Exame: *As Melhores & Maiores - As 500 maiores Empresas do País*, edição especial de 2007. São Paulo: Abril.

Revista Exame: *As Melhores & Maiores - As 500 maiores Empresas do País*, edição especial de 2008. São Paulo: Abril.