

## **Relações de Trabalho e RH: a Possibilidade de uma (Re) Articulação Teórica a Partir da Contribuição da Teoria da Estruturação**

**Autoria:** Raquel Alves Furtado

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é discutir as possibilidades de rearticulação teórica entre os campos de Gestão de Recursos Humanos (RH) e Relações de Trabalho (RTs). Embora tenham nascido juntos, ao longo do século XX, RH e Relações de Trabalho se distanciaram: o RH voltou-se para o nível micro, enquanto as Relações de Trabalho, que nasceram com um escopo muito abrangente (todos os aspectos do trabalho), acabaram voltando-se, tanto nos EUA quanto no Brasil, para o que se chama o nível meso: relações sindicais e negociação trabalhista. Esta polarização gerou, em ambos os lados, uma limitação. Embora alguns autores brasileiros (Fischer, 1987; Fleury, 1989; Siqueira, 1991) tenham tentado ampliar o escopo do campo de RTs entre os anos 1980 e 1990, propondo uma incorporação teórica de RH como o nível micro de RTs, na prática essa proposição não se configurou. Este ensaio se vale da Teoria da Estruturação, de Giddens (1989), para propor uma (re) articulação teórica, que integre os campos de RH e de RTs. De acordo com esta visão, não se pode nem valorizar só a força da estrutura nem da agência humana, mas vê-las em contínua interação, influenciando-se mutuamente. Neste sentido, é possível conceber um campo teórico que privilegie uma análise nos dois pólos e que integre os níveis macro, meso e micro.

### **Introdução**

O objetivo deste artigo é discutir as possibilidades de reaproximação dos campos de Recursos Humanos com o campo das Relações de Trabalho (RTs). É um terreno pantanoso, em que proliferam terminologias diferentes e significados que se foram alterando com o tempo, gerando pouca clareza para os próprios pesquisadores. Inicialmente abordaremos o que chamamos de con-fusão na área de RH. Em seguida, faremos uma breve retomada histórica do percurso de RH e de RTs, baseados no trabalho de Kaufman (2002). Em um terceiro momento, faremos uma discussão sobre a impossibilidade de se falar em modelos universais de gestão de RH, dado que não é possível descolar a gestão de RH do contexto institucional. No quarto tópico, apresentamos os principais pontos da Teoria da Estruturação de Giddens (1989) para propor um escopo mais abrangente para a área de pesquisa em RH, que de uma certa forma recupera a concepção original de RTs ou as antigas Relações Industriais na nomenclatura americana.

A área de Recursos Humanos (RH) parece vivenciar hoje uma crise de personalidade. Artigos e debates em congressos retratam as angústias dos pesquisadores e profissionais de uma área sobre a qual, no Brasil, não há nem mesmo consenso sobre seu nome. Enquanto o principal congresso acadêmico de Administração no país, o Enanpad, nomeia uma de divisões como Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, e as subdivide exatamente nas duas áreas, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, a associação que reúne os gestores de RH em nível nacional, a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), optou por manter o nome tradicional.

Mas a confusão na área de RH vai muito além da questão da nomenclatura. Nem sempre fica claro quando se fala de RH, sobre o que se fala. RH é utilizado para designar a área funcional de Recursos Humanos das organizações, ou seja, o departamento, a gerência, a diretoria; a função Recursos Humanos, na perspectiva proposta por Ulrich (1998), que é desempenhada não só pelos profissionais de RH alocados na organização, mas também pelos demais gerentes da organização e profissionais da área que atuam como terceirizados; e o campo acadêmico, formado por pesquisadores que elegeram a área e/ou a função Recursos

Humanos nas organizações como objeto de estudo. Neste artigo, RH está sendo usado para designar o campo de pesquisa sobre a função RH e a área organizacional de Recursos Humanos, e foi adotado por ser o mais usado internacionalmente (Barbosa, 2007).

Um exemplo dessa con-fusão são as freqüentes discussões, entre acaloradas e queixosas, tanto no Enanpad quanto nos congressos promovidos pela ABRH, sobre o fato de “o RH” estar “diminuindo” e poder até vir a acabar. Segundo Larsen e Mayrhofer (2006), a área de RH nas empresas européias e americanas está de fato diminuindo, mas há um aumento no investimento em treinamento e desenvolvimento e na comunicação com os empregados a respeito de questões estratégicas e financeiras. Ou seja, a área de RH pode estar diminuindo, mas não há indícios de que pessoas estejam sendo menos gerenciadas por causa disso, de uma forma ou de outra.

Partindo deste ponto, não conseguimos imaginar que faltará objeto aos pesquisadores de RH tão cedo, desde que eles não se atenham a estudar apenas a área funcional de RH dentro das organizações. O que pode explicar o tom de lamento dos pesquisadores de RH em relação à diminuição de postos de trabalho para profissionais de RH é o fato de que muitos pesquisadores atuam ou já atuaram como profissionais e consultores da área e provavelmente solidarizam-se uns com os outros. Desde que surgiram os primeiros cursos sobre trabalho e administração de pessoal, nas escolas de economia e negócios, no início da década de 1920, profissionais e consultores de RH foram convidados a lecionar e se envolveram em pesquisas (Kaufman, 2002).

O livro “O futuro da gestão de Recursos Humanos”, de Losey, Meisinger e Ulrich (2005) é um exemplo claro do que estamos chamando de con-fusão. Os três são exemplos de pessoas que se dividem entre cargos executivos, consultoria, participação na associação profissional de RH e pesquisa. O livro deveria tratar do futuro da *gestão* de RH, mas logo na introdução, assinada pelos três autores, este agrupamento entre área, função e objeto de estudo aparece. No título da introdução a palavra *gestão* é retirada e os autores explicam que vão tratar do futuro *dos* Recursos Humanos. Com orgulho, eles explicam que o livro foi preparado em função da *paixão*, que os três nutrem pela *profissão* Recursos Humanos.

## 1. RH e RTs: o distanciamento de dois campos que nasceram juntos

Kaufman (2002) é reconhecido como o grande historiador de relações industriais/relações de trabalho e gestão de recursos humanos nos Estados Unidos. Segundo o autor, embora RH e RTs hoje sejam considerados campos distintos, o nascimento de ambos se deu simultaneamente, nos EUA, no final da década de 1910, popularizando-se durante a Primeira Guerra Mundial. Nessa época, havia muitos termos para designar o mesmo campo, tanto na academia como área dentro das empresas: administração de pessoal, relações de emprego, relações de trabalho, relações industriais, gestão de pessoal e assim por diante. Por volta de 1920, o termo Relações Industriais foi aceito como um guarda-chuva que abrangia todos os aspectos do trabalho, incluindo as questões que afetassem empregados e empregadores; práticas de organizações de trabalhadores e empregadores e todas as relações de emprego, independente de haver ou não sindicatos envolvidos (Kaufman, 2002).

A área de Relações Industriais, no entanto, era subdividida em duas grandes áreas: a primeira voltada para a gestão do trabalho (que ganhou o rótulo de gestão ou administração de pessoal), e a segunda para as questões de negociação coletiva e métodos de governança da força de trabalho (que ficou conhecida como relações de trabalho). Havia uma diferença básica de enfoque: de um lado, a visão dos empregadores, do outro a dos empregados. Assim, a chamada Administração de Pessoal tinha uma abordagem sobre as questões do trabalho e emprego da perspectiva e objetivos do empregador (práticas de atração, retenção, motivação

sempre considerando os empregados como um meio para obter um fim como aumento de lucratividade e produtividade, eficácia organizacional, etc). E, a segunda perspectiva, chamada Relações de Trabalho, por outro lado, enfatizava os objetivos e necessidades dos trabalhadores, analisando como eles enfrentavam o mundo do trabalho e valorizando a negociação coletiva via sindicatos como forma de relacionamento entre empregadores e trabalhadores (Kaufman, 2002), como pode se ver na Fig. 1, abaixo.

Figura 1: O campo de Relações Industriais entre os anos 1920 e 1960



Elaborado pela autora, a partir de Kaufman (2002)

No entanto, de acordo com Kaufman (2002), a partir da década de 1960, e atingindo o auge em 1980, a área de administração de pessoal passa a ser chamada gestão de RH, muito embora o termo recursos humanos já fosse usado de forma genérica desde o início do século. A mudança de nome foi acompanhada de uma mudança de escopo: administração de pessoal passa a assumir aquilo que é rotineiro e administrativo e torna-se um sub-campo de RH, que assume uma concepção mais ampla, de coordenação das diversas atividades.

Ao mesmo tempo, a partir da segunda metade da década de 1970, o campo de Relações Industriais torna-se mais estreito, pois reduz o escopo original que englobava todos os aspectos do trabalho para se restringir ao estudo do sindicalismo e negociações coletivas. Ou seja, enquanto administração de pessoal, enquanto termo e concepção “encolheu”, dando lugar a uma concepção mais ampla, nomeado gestão de RH, relações de trabalho, outro sub-campo, “engoliu” Relações Industriais, que era mais amplo (Kaufman, 2002).

Por volta de 1980, a área de RI, os economistas que marcavam o campo de RI, e os administradores, que assumiram RH ao longo do tempo, já não tinham mais nada a ver uns com os outros (Fig. 2, a seguir).

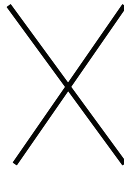
Figura 2: A separação dos campos de Relações Industriais e Administração de Pessoal/ Gestão de RH entre 1960 e 1970

**Gestão de Recursos Humanos**

Objeto: coordenação de todas as atividades voltadas para a gestão do trabalho na empresa

Administração de Pessoal: sub-campo

A partir dos anos 1980: concepção de RH contribuindo para a estratégia empresarial



**Relações Industriais = Relações de Trabalho**

Objeto: Sindicalismo e negociação coletiva

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Kaufman (2002)

No Brasil, vários autores concordavam, no final da década de 1980 e início da década de 1990, que o campo das Relações de Trabalho era bem abrangente, compreendendo as dimensões *macro*, *meso* e *micro* das relações que se estabelecem entre empregados e empregadores (Fischer, 1987; Fleury, 1989; Siqueira, 1991). Assim, o termo Relações de Trabalho, se equivaleria no Brasil ao termo Relações Industriais, tal como tinha sido utilizado nos EUA entre 1920 e 1960. Nessa perspectiva, as Relações de Trabalho compreendiam tanto a gestão de RH, reforçada como sub-campo de RTs, quanto as relações trabalhistas, ou seja, as relações das empresas com os sindicatos.

Segundo revisão empreendida por Melo e Carvalho Neto (1998) a dimensão *macro*, chamada de instância político-econômica para Fleury (1989), instâncias macrossociais e organizacionais por Siqueira (1991) e instância do político por Fischer (1987), reuniria as condicionantes histórico-culturais da formação da classe trabalhadora, a organização corporativa e sindical, a realidade do mercado de trabalho em um determinado momento, e o papel do Estado na regulação e mediação de conflitos entre empregados e empregadores.

A dimensão *meso* explicaria a relação entre empregados e empregadores localizada em uma determinada região geográfica, cidade ou estado e que, além das influências externas comuns em todo país, podem ter especificidades relacionadas com o contexto local.

E a dimensão *micro* abrangeria as relações que ocorrem no interior da empresa, entre os trabalhadores e os empregadores. Ou seja, as práticas tradicionais de Recursos Humanos (RH): recrutamento, treinamento, remuneração, enfim, tudo o que está relacionado com a organização das pessoas para o trabalho (Fischer, 1987; Fleury, 1989; Siqueira, 1991). Melo e Carvalho Neto (1998) localizaram nesta dimensão também os processos de regulação de conflitos, como as relações das empresas com os sindicatos e as práticas de RH voltadas para a antecipação de conflitos, como pesquisas de opinião com os empregados, políticas de comunicação mais abertas e gestão participativa.

Na prática, no entanto, apesar dos esforços desse grupo de autores para reforçar o caráter abrangente de RTs e manter RH como seu sub-campo, o Brasil (mais uma vez) refletiu o que ocorria nos EUA, com o RH adquirindo força como campo próprio e voltando-se exclusivamente para as questões do interior das empresas e relegando os tópicos relacionados aos sindicatos de trabalhadores e negociação coletiva para o campo de Relações de Trabalho. Ao mesmo tempo, com o enfraquecimento dos sindicatos mais tardiamente no Brasil do que em outros países, no início da década de 1990, o tema da negociação coletiva saiu um pouco da pauta de RTs, e a maior discussão ficou por conta da chamada precarização das relações de

trabalho, advindas da implantação de novos modelos produtivos.

Atualmente, percebe-se que, mesmo quando elegem o mesmo objeto de estudo, como a adoção de novas práticas de gestão de RH pelas empresas, cada campo o faz com um olhar muito diferente. Enquanto RTs adota uma linha crítica, apontando os prejuízos materiais e subjetivos para os trabalhadores, RH assume uma visão mais prescritiva, esforçando-se por contribuir com ferramentas e modelos que visem aprimorar as relações entre empregados e empregadores, com vistas a garantir melhor produtividade e lucratividade.

Esta postura está alinhada com o que se observa em relação ao RH como área organizacional. Segundo Barbosa (2007, p.2), a área de Recursos Humanos nas empresas, no Brasil, hoje assume “um discurso pautado pela lógica dos resultados e cumprimento de metas, acelerando os níveis de lucratividade com redução máxima de despesas.” Nesta perspectiva, boa parte da produção teórica na área de RH americana, como o livro de Losey, Meisinger e Ulrich (2005), referido anteriormente, é voltada para a busca de sistemas e ferramentas de RH eficazes.

No entanto, para Kaufman (2002) ocorre hoje uma discreta reaproximação entre os campos de RTs e RH. Alguns autores tradicionais do campo de RTs, como o próprio Kochan, começam a olhar para dentro da empresa em busca de compreender melhor o papel da gestão de RH nas relações de trabalho como um todo (Kochan, 1997), enquanto do lado do RH, alguns autores questionam a crença de que se possa encontrar um modelo de RH universal, aplicável a todos os países, entendendo que não se pode olhar para dentro da empresa sem considerar o contexto social e econômico na qual ela está inserida (Gooderham *et al*, 2004). Esta visão é consistente com a concepção teórica de RTs no Brasil, que se tentou fazer valer entre o final da década de 1980 e 1990 e que equivalia ao antigo termo americano Relações Industriais.

## 2. Modelos de RTs e RH

Tanto o campo de Relações de Trabalho quanto o campo de RH vêm propondo modelos teóricos que auxiliem na compreensão das relações entre empregados e empregadores, seja no interior da empresa ou no contexto externo.

Nos EUA, duas visões distintas marcaram o campo. Em 1958, Dunlop estabeleceu um modelo de Sistema de Relações Industriais (SRI), conforme terminologia da época, que foi aceito até 1986, quando Kochan, Katz e Mckersie surgiram com uma nova perspectiva, que se opunha à primeira. Em 1993, Dunlop reviu o seu modelo e fez ligeiras alterações, mas manteve o ponto central, alvo das críticas do grupo de Kochan (Carvalho Neto, 1999): a crença de que a negociação coletiva, instituída, é o mecanismo que permite um relativo equilíbrio de forças entre o capital e trabalho.

Para Dunlop (1993), o SRI é formado por três grandes grupos de atores sociais: a organização de trabalhadores e seus representantes, a organização dos dirigentes das empresas e seus representantes e as instituições públicas ou privadas que suportam os dois atores nessa mediação. Nesse esquema, o ambiente externo, entendido tanto como o contexto tecnológico e econômico como o poder dos atores sociais, que varia em função do momento, tem papel decisivo na construção das regras que regulam as relações entre capital-trabalho, sendo que a negociação coletiva é a principal delas. Assim, o SRI, para Dunlop, “[...] está numa situação de dependência *vis a vis* o ambiente externo, devendo “resolver” os problemas impostos pelos contextos externos.” (Carvalho Neto, 1999. p. 13).

No segundo modelo, elaborado por Kochan, Katz e Mckersie (1986), o sistema é composto também por três elementos: as escolhas estratégicas feitas pela gerência, pelos trabalhadores e pelo governo; as estruturas da negociação coletiva; e a divisão técnica do trabalho. No entanto, na visão desses autores, fica claro que as escolhas estratégicas dos atores



que têm maior poder de decisão são o elemento que mais influi no SRI, sejam líderes empresariais, sindicais ou do governo.

Analisando-se o debate, percebe-se que o que está por trás das divergências é a visão de mundo subjacente aos modelos. Pode-se perceber que, para Dunlop (1993), a estrutura – representada pelos mecanismos de regulação instituídos, como a negociação coletiva – é mais forte do que a agência – entendida como o poder dos atores coletivos de agir, sua escolha. Para Kochan, Katz e Mckersie (1986), ocorre exatamente o contrário. No próximo tópico, veremos com mais detalhes a discussão da agência-estrutura, com o apoio da teoria da estruturação, de Giddens (1989).

Em relação aos modelos de RH, percebe-se a mesma dicotomia. Segundo Gooderham *et al* (2004), que fazem uma retrospectiva da evolução dos modelos de RH nos EUA, embora a escola de relações humanas tenha tido acolhida na academia, houve pouca influência na prática. Segundo os autores, o gerenciamento científico de Taylor só foi de fato colocado em xeque quando os EUA se sentiram ameaçados pela concorrência japonesa, no início dos anos 1980, e quando um artigo de Peters e Waltherman (1982) sobre a busca da excelência apontava para a importância de se alinhar o gerenciamento das pessoas à estratégia da empresa como solução para a questão.

Na década de 1980, as abordagens teóricas nos EUA se dividiram dentro do próprio RH, no que foi chamado RH “hard” e “soft” (Storey, 1992 *apud* Gooderham *et al*, 2004). O primeiro, conhecido como modelo de Michigan, recomendava que a estratégia da empresa deveria determinar o desempenho desejado dos empregados, o que por sua vez gerava sistemas de RH, como seleção, desempenho, avaliação, recompensas e desenvolvimento. O segundo, chamado de modelo de Harvard, propunha um mapa em que os interesses dos diversos *stakeholders* (acionistas, empregados, governo, comunidade e sindicatos) de um lado e os fatores situacionais de outro (força de trabalho, estratégia de negócio, sistema e condições de trabalho, mercado de trabalho, tecnologia, sindicatos e sociais-legais) deveriam gerar as políticas de RH, cujos produtos (comprometimento, competência, congruência, efetividade de custo) gerariam conseqüências de longo prazo, como o bem-estar de empregados, da organização e da sociedade. Nesta visão, empregados eram considerados um recurso crítico e portanto deveriam ser envolvidos no gerenciamento e comunicados constantemente, o que gerou iniciativas de delegar mais responsabilidade e autoridade e criar times de trabalho.

Embora Gooderham *et al* (2004) desconsiderem a contribuição dos economistas do campo das relações industriais, fazendo jus à crítica de Kaufman (2002), eles têm razão ao dizer que os teóricos da administração sempre compartilharam a crença de que, se fosse encontrado um sistema eficiente de gerenciar pessoas, um “jeito certo” ou um “melhor jeito”, ele deveria ser implantado por consultores em todo o mundo, da mesma forma. No entanto, os autores questionam a possibilidade de haver um modelo de gerenciamento de RH único, adequado para todo o mundo. Eles chamam a atenção para o fato de que, dado o fato de que o modelo americano de RH é produto de um contexto institucional particular, o americano, a questão se ele poderia ser transferido para um contexto europeu é um desafio conceitual e empírico.

Os autores comparam os contextos institucionais americano e europeu, embora alertem para o fato de que os próprios países europeus guardam muitas diferenças entre si. De acordo com Gooderham *et al* (2004), embora a Europa também tenha sofrido pressões em função do aumento da competitividade mundial, as reações em cada país variaram e não foram as mesmas encontradas nos EUA. Para Locke (1995, p. 158 *apud* Gooderham *et al*, 2004), as respostas diferentes têm a ver com o fato das relações de trabalho serem moldadas por instituições que filtram as pressões externas e as estratégias dos atores chave.

Segundo Brewster (1984 *apud* Gooderham et al, 2004), uma premissa central da gestão de RH americana é que a empresa tem um alto grau de liberdade no que diz respeito ao gerenciamento de pessoal, ou seja, liberdade para definir políticas de pagamento, pouca ou nenhuma influência de sindicatos, e crença de que a organização tem a responsabilidade total por treinamento e desenvolvimento. Segundo os autores, isso é compatível com o baixo envolvimento do Estado nos negócios.

No entanto, na Europa, a situação é completamente diferente. Na parte ocidental da Europa, a regulação do Estado relacionada com a proteção do empregado é forte, tanto em relação ao pagamento e horas de trabalho, quanto a formas de contrato (Gooderham et al, 2004 p. 13). Segundo os autores,

“[...] a legislação na Europa vai além de qualquer coisa encontrada nos EUA, limitando as formas como as pessoas podem ser recrutadas, a documentação necessária quando elas começam a trabalhar, quanto elas podem ser pagas e o quanto a gerência devem consultá-las e um conjunto de outros assuntos.” (tradução nossa)

Gooderham *et al* (2004) criticam também a ligação entre o RH e a estratégia do negócio, atualmente uma outra premissa central do modelo americano de RH. Para os autores, o que os teóricos americanos não percebem é que essa conexão não precisa ser o ponto de partida, calculado, pré-definido. Segundo eles, na Europa a ligação entre o RH e a estratégia corporativa é até mais visível, só que isso ocorre mais em função da legislação e outras instituições do que das decisões da própria empresa. Nos países escandinavos, por exemplo, qualquer mudança na estratégia da empresa que tenha implicações para os empregados deve ser discutida com os mesmos e, na maioria dos estados europeus, a legislação exige que empregadores acima de um determinado reconheçam os sindicatos para fins de consulta.

Ou seja, os autores mostram como um dos pontos enfatizados pelo modelo de gestão de RH americano, o esforço para gerar comprometimento dos empregados, mediante o desenvolvimento de canais de comunicação dentro da empresa, ocorre nos países europeus de outra forma, via representação formal dos empregados ou pelos canais com o sindicato (Gooderham *et al*, 2004).

Uma consequência do modelo europeu é que, se decisões estratégicas têm que ser submetida aos trabalhadores, e podem vir a ser vetadas, isso por si só já leva os gerentes a agirem de uma maneira diferente da que agiriam, como ocorre nos EUA. Neste cenário, argumentam os autores, não faz sentido imaginar que uma estratégia de RH possa simplesmente ser desdobrada de uma estratégia corporativa. O processo é mais interativo e os vários atores têm poder para se influenciar (Gooderham *et al*, 2004). Por isso, os autores advogam a tese de que um modelo universal de RH precisa dar conta da influência de vários fatores ambientais, como cultura, legislação, o papel do Estado e a representação sindical ao mesmo tempo em que considere as atividades internas da empresa.

Ora, esse modelo multi-nível, como chamam Gooderham *et al* (2004), está muito próximo da noção de Relações Industriais que vigorava nos EUA durante a maior parte do século XX, bem como da concepção de Relações de Trabalho proposta por vários autores brasileiros citados acima (Fischer, 1987; Fleury, 1989; Siqueira, 1991; Melo e Carvalho Neto, 1998). Ou seja, uma percepção de que era preciso olhar a questão do trabalho de forma abrangente e integrada, tanto da perspectiva do empregado quanto do empregador, tanto no nível da empresa (micro), como no nível macro, abarcando o papel do Estado, e no nível meso, da negociação coletiva.

Essa perspectiva também condiz com as constatações de Berger (2007), que relata uma pesquisa realizada por uma equipe do MIT mais de 500 empresas com o objetivo de compreender o que seria necessário fazer para que a globalização funcionasse nos próprios

EUA, ou seja, que tipo de indústrias continuariam a crescer no país e que tipos de postos de trabalho seriam criados em uma economia internacional aberta. Embora o autor assuma que as instituições e as políticas nacionais não constavam da agenda de pesquisa do grupo, a influência de vários fatores macro-políticos e macro-econômicos que nas empresas, inclusive alguns que dizem respeito diretamente à gestão do trabalho, foram evidenciados na pesquisa.

Como exemplo, Berger (2007) afirma que as competências da mão-de-obra japonesa, por exemplo, têm sido adquiridas em escolas públicas que oferecem um alto padrão de ensino e, depois, em empresas privadas, que investem na formação profissional contínua e na requalificação. Já nos EUA, persiste outra lógica. Como os operários circulam com mais facilidade entre os postos de trabalho, os empregadores tendem a buscar as competências que precisam no mercado de trabalho, ou seja, “contratam as competências” já prontas, em vez de investir no desenvolvimento dos empregados que já estão empregados. (Berger, 2007).

A constatação a que chegou a equipe do MIT é de que os recursos no legado de uma empresa são, pelo menos em parte, o resultado da nação na qual ela se originou. Uma empresa nascida nos EUA não tem o mesmo patrimônio que uma europeia e brasileira pelo “simples” fato de EUA, Europa e Brasil fornecerem a essas empresas um ambiente de desenvolvimento completamente diferente. No entanto, Berger (2007 p. 315) faz uma importante ressalva ao possível caráter determinístico do ambiente institucional, ao afirmar que:

“Se por um lado os legados possuem raízes profundas nas decisões do passado e na massa de instituições e interesses que se desenvolvem em torno dos caminhos dessas experiências anteriores, necessitam hoje de ser alimentadas por novas escolhas. Deveríamos pensar nos legados *não como destino*, mas como um *reservatório de escolhas* em constante expansão.”

Ou seja, Berger (2007) ao mesmo tempo em que aponta a estrutura (regras, normas e instituições) como um fator que constrange a ação dos atores ou agentes (neste caso, as empresas), ao mesmo tempo aponta para as possibilidades que essa mesma estrutura abre. O agente, neste caso, a empresa, tem escolhas, escolhas essas que se modificam e se ampliam ao longo do tempo, ainda que este “reservatório de escolhas”, como ele chama, seja produto da estrutura. Essa proposição foi bem desenvolvida teoricamente por Giddens (1989), com sua teoria da estruturação.

Giddens (1989) considera que estruturas (regras, recursos, instituições) e agentes (atores humanos e coletivos) se influenciam mutuamente, em um processo recursivo. Neste processo, ao mesmo tempo em que os agentes, no seu cotidiano, contribuem para reproduzir as estruturas vigentes, eles estão reconstruindo essas estruturas, de uma outra forma. No próximo tópico discutiremos como a teoria da estruturação, formulada por Giddens (1989) pode ser de grande valia para a compreensão das relações de trabalho e gestão de RH e de uma tentativa de re-articulação teórica destes dois campos.

### 3. A teoria da estruturação e os campos de RTs e RH

A Teoria da Estruturação (Giddens, 1989) pode ser usada de uma forma bem abrangente e em vários campos do conhecimento. O seu foco é compreender a “agência” humana e as instituições sociais. Giddens (1989) entende a realidade como sendo socialmente construída (Berger e Luckmann, 1973) e percebe a ação humana como um fluxo contínuo de conduta.

A “estrutura”, para Giddens (1989), se caracteriza como um conjunto de regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais, sendo que as regras podem conter elementos normativos e códigos de significação, e os recursos podem ser impositivos, relacionados à atividade dos agentes humanos, e alocativos, derivados do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material.



Para ele, a estrutura não é algo rígido, imutável. Para clarear seus conceitos, Giddens (1989) distingue entre propriedades estruturais, princípios estruturais e instituições. As propriedades estruturais podem ser vistas como aquelas “características estruturadas de sistemas sociais, sobretudo as institucionalizadas, estendendo-se ao longo do tempo e do espaço.” (1989, p. 304). Dentre essas propriedades estruturais, aquelas que estão mais enraizadas nos sistemas sociais são chamadas de princípios estruturais e, dentre estes, aqueles que possuem maior extensão espaço-temporal, são vistos como instituições. Ou seja, as instituições são aquelas regras e recursos que “estão aí há mais tempo”, perduram mais no tempo-espaço, em uma comparação com o tempo de vida humano. As instituições sobrevivem aos agentes individuais mas, ainda assim, não existem por si só.

Como ressalta Giddens (1989, p. 303), a “estrutura existe somente como traços de memória, a base orgânica da cognoscitividade humana, e como exemplificada na ação.” Ou seja, “estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução.” Dessa forma, as propriedades estruturais tanto podem restringir como facilitar a ação humana, e portanto, a mudança social. A este propósito, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelate (2006, p. 25) afirmam que:

“[...] os princípios da teoria da estruturação sugerem que, ao invés de serem entendidas como focos de determinação, as instituições devem ser vislumbradas como condição para a manifestação de estruturas sociais e da capacidade de agência; ou de reprodução e recriação das estruturas, ao mesmo tempo que indivíduos se expressam e se constituem como atores sociais. Isso se condição for entendida como ocasião e oportunidade, possuindo concomitantemente sentido positivo e negativo de potencialidade e restrição.”

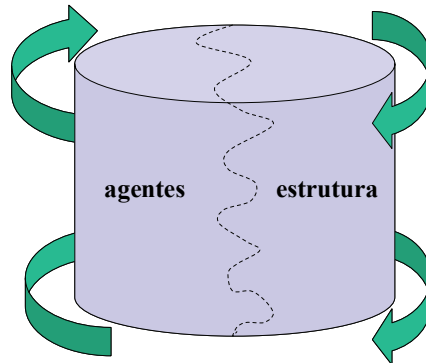
Segundo a Teoria da Estruturação, as atividades cotidianas de indivíduos e grupos de indivíduos contribuem para a produção e reprodução das práticas e das relações sociais e também do sistema social, entendido como essas relações padronizadas ao longo do tempo-espaço. Ou seja, aquilo que as pessoas fazem em seu dia-a-dia, na escola, no trabalho, na vida social, ao mesmo tempo incorporam e reproduzem instituições maiores, nacionais, globais (Giddens, 1989).

A visão de que a ação humana ao mesmo tempo incorpora, reproduz e modifica as instituições é importante para entender como a Teoria da Estruturação pode ser utilizada para compreender os fenômenos sociais e organizacionais, como as relações de trabalho. Se a ação dos indivíduos é, ao mesmo tempo, produto e produtor do capitalismo, em um ciclo contínuo, como exemplifica o autor, como compreender determinadas práticas sociais, como as relações de trabalho? Até que ponto as modificações de gestão que ocorrem no interior da empresa são *resultado* de mudanças ocorridas nas instituições – o nível mais arraigado no esquema proposto por Giddens? Ou é possível pensar que ocorra exatamente o contrário, as ações cotidianas que ocorrem nas empresas contribuam para modificar as instituições?

E, se não se trata nem de uma coisa nem outra, pois ambos os níveis se influenciam mutuamente, em uma lógica recursiva, como propõe Giddens (1989) cabe ao pesquisador compreender de que forma isso se dá. Neste sentido, propõe-se uma visão estruturacionista das relações de trabalho e uma concepção de Relações de Trabalho e gestão de RH como um campo só, em que as relações entre empresas, empregados, governo, organismos internacionais, permeadas pelos sistemas econômico, político e social e pela legislação nacional e internacional sejam analisadas na perspectiva tanto dos empregados como dos empregadores, nos vários níveis de análise (micro, meso e macro).

A Figura 3, a seguir, mostra a recursividade entre agência e estrutura.

Figura 3: A recursividade entre agência e estrutura, na Teoria da Estruturação



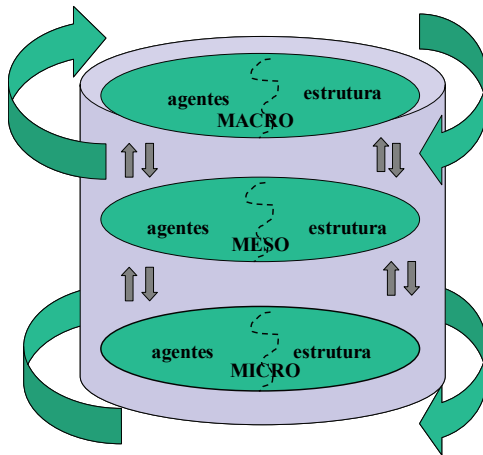
Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Giddens (1989)

É importante clarear que, de acordo com a Teoria da Estruturação, são considerados agentes tanto atores individuais como coletivos (Giddens, 1989). Assim, os empregados são atores tanto quanto os empregadores, os sindicatos são atores tanto quanto as empresas. Estruturas são entendidas como aquelas propriedades do sistema mais duradouras ao longo do tempo e do espaço, institucionalizadas. Assim, a “existência” de sindicatos e a exigência legal de negociações coletivas, no Brasil, por exemplo, é que são propriedades estruturais da sociedade brasileira, que tanto limitam quanto permitem a ação de empresas e sindicatos. Por outro lado, pode-se dizer que, em alguns países europeus, “discutir questões estratégicas com os empregados, via conselhos ou sindicatos” é uma propriedade estrutural daqueles países, que, novamente, permitem e constroem a ação de todos os atores individuais e coletivos envolvidos (empresas, sindicatos, governo, executivos, legisladores, líderes sindicais, etc).

A figura 4, a seguir, mostra como o conceito de recursividade entre agência e estrutura pode ser aplicado aos níveis micro, meso e macro de Relações de Trabalho, como proposto por autores brasileiros (Fischer, 1987; Fleury, 1989; Siqueira, 1991; Melo e Carvalho Neto, 1998). Em cada um destes níveis há uma contínua interação, chamada por Giddens (1989) de *durée*, entre a agência e a estrutura. É preciso então analisar cada nível para se identificar o que é agência, ou mais diretamente, quem são os atores (individuais e coletivos) que agem no nível micro (no interior das empresas) e quais são as estruturas com as quais estes atores interagem, ainda na perspectiva de Giddens (1989) de princípios mais duradouros no tempo-espaço.

Nesse sentido, abandona-se a idéia de que a estrutura “molda” os atores assim como a idéia de que os atores são totalmente “livres” para agirem da forma como quiserem. A estrutura ao mesmo tempo que restringe, abre possibilidades. Possibilidades essas que serão vivenciadas de forma diferente, em função das características dos atores, sejam individuais ou coletivos.

Figura 4: Aplicação da Teoria da Estruturação ao campo de Relações de Trabalho e RH



Fonte: Elaborado pela autora

### Considerações finais

A partir do exposto acima, consideramos que a teoria da estruturação pode ser utilizada para a compreensão das relações recursivas que se estabelecem entre agentes e estruturas nos três níveis de análise dando uma contribuição para o avanço teórico nos campos de RH e RTs. Nesta perspectiva, entendemos a necessidade de que os dois campos voltem a se reunir como um só para que, além da análise em cada nível, não se perca de vista a análise da questão do trabalho como um todo. Ambos precisam ampliar seu olhar tanto no eixo horizontal, a partir de uma análise da recursividade agentes-estruturas, nos níveis macro, meso e micro, quanto no eixo vertical, compreendendo a correlação e influência recíproca e contínua entre esses níveis. Parte-se da premissa de que nem o nível micro, que retrata o interior da empresa, pode ser visto isolado do contexto meso ou macro, nem o contrário.

Dentro dessa proposta, sugere-se para futuras pesquisas um trabalho de identificação dos agentes e princípios estruturais em cada nível de análise (micro, meso e macro). A empresa, por exemplo, é agente. Mas uma associação de empresas, que atua há mais de 50 anos, já está institucionalizada? Em algum dos três níveis, se comporta como estrutura? Acreditamos ser possível que alguns agentes de um nível se comportem como estrutura em outros níveis, e esta é uma pesquisa interessante a ser realizada.

Outra sugestão diz respeito a buscar compreender as formas de interação agência-estrutura, em cada nível. Como ocorre, na prática, essa recursividade? Em que medida as estruturas presentes nos três níveis das Relações de Trabalho influenciam – e, mais interessante, são influenciadas – pela ação humana (individual ou coletiva)? É possível identificar o início dessa espiral de interação em alguns casos específicos de mudança no campo de RTs/RH? Em que casos, a agência está “puxando”, em que casos está “empurrando” processos de mudança? Como as relações de trabalho, ao mesmo tempo em que permanecem, estão se modificando continuamente?

Acreditamos que a validade desta proposta reside em seu caráter bem abrangente, podendo ser utilizada para o estudo de vários temas do campo de RTs/RH. Uma aplicação evidente é na discussão de modelos de RH. Avançando em relação à discussão de que a gestão de RH não pode ser pensada descolada do contexto externo, é importante analisar com cuidado os agentes e as estruturas presentes em cada país, e compreender como os dois pólos

interagem, como um influencia o outro. Sem essa visão de recursividade, de interação contínua, não há como compreender como e porque alguns aspectos tendem a serem mais permanentes e outros mais flexíveis, não há como compreender processos de mudança e nem como formular modelos, sejam de RH ou de RTs.

## Referências

BARBOSA, A.C.Q. **Recursos Humanos**: em busca de uma razão. Belo Horizonte: 2007 (mimeo)

BERGER, S. **A competitividade e as novas fronteiras da economia**. Lisboa: Editorial Presença, 2007

FISCHER, Rosa Maria. **"Pondo os pingos nos is" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos**. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. *Processo e Relações do Trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)*. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza L. **O Simbólico nas Relações de Trabalho**. In: *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984

GOODERHAM, Paul et al. Human Resource Management: A Universal Concept? In: BREWSTER, C; MAYRHOFER, W E MORLEY, M. **Human Resources in Europe**. Evidence of Convergence? Oxford: Elsevier, 2004.

KAUFMAN, Bruce E. The role of economics and industrial relations in the development of the field of personel/ human resource management. In: **Management Decision**; 2002; 40; 10; ABI/ INFORM Global. p. 962-979

KOCHAN, Thomas A. Rebalancing the Role of Human Resources. **Human Resource Management**, New York, vol. 36, n. 1, p.121-126, 1997.

LOSEY, M.R; MEISINGER, S; ULRICH, D. Introduction: the future of human resources. In: LOSEY, M.R; MEISINGER, S; ULRICH, D. (ed). **The future of human resource management**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2005

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. e CRUBELLATE, João Marcelo. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. **RAC Edição Especial**. 2005

MELO, Marlene Catarina de O. Lopes. CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. **Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual**. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho - ABET, 1998. Coleção ABET - Mercado de Trabalho, v. 9, p. 19-34.

SIQUEIRA, Moema M. **Relações de trabalho em hospital público e privado de Belo Horizonte**: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem. Tese de professora titular. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1991.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo, Futura. 1998