RECURSOS HUMANOS E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: ONDE SE ENCONTRAM OS DESAFIOS?*

José Eduardo C. Messeder**

1. Introdução; 2. Visão panorâmica da administração de recursos humanos no Brasil; 3. Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil; 4. Desafios da administração de recursos humanos; 5. Conclusões

Explicação do relativo atraso da administração de recursos humanos em nosso País. Desafios que esta atividade terá de enfrentar no Brasil do futuro. Conflitos, tensões e pressões ambientais impactam as relações sociais e humanas na organização. Relação dos possíveis desafios futuros da administração de recursos humanos. Necessidade de reforçar competências em áreas vitais, evitando, assim, estrangulamento e conflitos, em benefício dos interesses organizacionais.

1. *Introdução*

O presente artigo tem por finalidade explicar o relativo atraso da administração de recursos humanos em nosso País, ao mesmo tempo em que chama a atenção para aqueles que são, em nossa opinião, os maiores desafios que esta atividade terá de enfrentar no Brasil do futuro.

Neste sentido, começamos com a tentativa de evidenciar que os conflitos, tensões e pressões ambientais impactam as relações sociais e humanas na organização. E, a partir da visão histórica e crítica da evolução da administração de recursos humanos no País, pretendemos entender a sua atualidade. Por fim, ao relacionarmos os possíveis desafios futuros da administração de recursos humanos, procuramos alertar os interessados sobre a necessidade de reforçar competências em áreas vitais, para que possíveis estrangulamentos e muitos conflitos possam ser evitados, em benefício dos interesses da organização.

A administração de recursos humanos no Brasil tende a ser estudada através de sua dimensão instrumental, microscópica. A maioria dos livros e artigos disponíveis está voltada para o passado, com um mínimo de abertura em relação à temática atual, como a crise econômica, automação e desemprego, participação do trabalhador, participação feminina no mercado de trabalho, etc. Isto demonstra incapacidade de conceptualizar para tornar mais abrangente a discussão, bem como o conservadorismo da maioria dos autores nessa área.

2. *Visão panorâmica da administração de recursos humanos no Brasil*

O processo inflacionário tem levado nosso empresário a uma perigosa "acomodação", que o induz a considerar satisfatórios resultados financeiros meramente

* Trabalho apresentado na XII Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (Anpad), realizada em Natal, 1988.

** Professor-adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getulio Vargas. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 190/518 - 22.253 - Rio de Janeiro - RJ.)

nominais. As conseqüências de tais acomodações se fazem sentir mais de perto no desprezo pelo planejamento, passando o empresário a questionar a sua validade, pela impossibilidade de prever o comportamento da economia como um todo; isto se reflete mesmo a curto prazo e, portanto, no planejamento de sua própria empresa.

No que diz respeito, mais especificamente, à questão da administração de recursos humanos, ocorre algo de similar ao planejamento. O empresário brasileiro ainda não despertou para a necessidade de imprimir mudanças profundas no modo de administrar esses recursos, numa sociedade em vias de transformação. Na maioria das empresas brasileiras ainda predomina uma administração de recursos humanos cartorial e burocrática, com pouca ou nenhuma preocupação com o desenvolvimento/crescimento individual e profissional. Na verdade, o empresário brasileiro ainda põe em prática, com seus empregados, uma relação muito similar àquela desenvolvida pelo latifundiário com a terra – ele busca sempre aumentar a produção pela utilização de mais terras, em vez de procurar torná-las mais produtivas. Embora constrangidos, temos de admitir que terra e seres humanos são recursos descartáveis em nosso País.

3. *Evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil*

Para melhor compreensão do que hoje vivenciamos, é necessário o conhecimento de alguns fatos marcantes ocorridos ao longo da história do Brasil. Assim, para podermos entender as relações de trabalho atuais, precisamos observar as suas raízes. Ao longo da história, o Brasil passou por várias formas de organização econômica, social, política e administrativa, como mostra o quadro 1.

Quadro 1

1534	1815	1822	1889	1988
Estado escravagista colonial	Reino escravagista unido a Portugal	Estado nacional monárquico escravagista	Estado nacional republicano capitalista	

Durante 355 anos – ou seja, na maior parte de sua existência – o sistema escravagista foi utilizado como forma de produção. Isto tem grande importância para as relações trabalhistas, pois nos torna meio imaturos neste assunto. Além disso, saímos há pouco de um período de forte repressão – a ditadura militar, que reprimia violentamente as tentativas de reivindicações, foi também responsável por forte achatamento salarial e concentração de renda. Tudo isso tem reflexos sobre a forma como administramos recursos humanos hoje no Brasil e, portanto, precisa ser conhecido e compreendido claramente.

3.1 Brasil - colônia

Na fase colonial do Brasil, isto é, até o início do século XIX, em que a economia ficou restrita quase que exclusivamente à produção agrícola, vários ciclos se

sucederam: do açúcar, da borracha, do cacau, do algodão, do fumo, etc. Nessas culturas nem se chegou a ensaiar o uso do trabalhador branco. Isto porque, em Portugal, a população era tão escassa que a maior parte do seu território ainda se achava tão inculta e abandonada quanto em meados do século XVI. Em decorrência, faltavam braços por toda parte e empregava-se, em escala crescente, mão-de-obra escrava. Assim, o deslocamento maciço de mão-de-obra européia era inviável. Não havia perspectiva imediata de salários compensadores, nem o Reino dispunha de um excedente demográfico exportável. A solução definitiva foi encontrada no recurso à utilização de grandes contingentes de escravos de origem africana.

3.2 Primeiro Reinado

O esquema econômico implantado pelos portugueses no Brasil não sofreu alterações nesse período. O País continuou a basear sua economia na lavoura, cultivada por escravos africanos e seus descendentes. Apesar das tentativas inglesas de abolir a escravidão, quase todos pensavam que o império só poderia sobreviver se a conservasse.

3.3. Segundo Reinado

Na segunda metade do século XIX, o futuro da agricultura cafeeira, já considerada o setor econômico mais importante do País, passou a depender de uma solução definitiva para o problema da mão-de-obra. Os cafezais, alastrando-se sempre, precisavam de mais braços. Como alternativa, apelou-se para o recurso da imigração de europeus, em grandes levas, que se dispusessem a vir trabalhar nos cafezais, especialmente em São Paulo.

3.4 A implantação do trabalho assalariado

As primeiras tentativas neste sentido estão ligadas ao nome de Nicolau Pereira Campos Vergueiro, o Senador Vergueiro, que incentivou a vinda de 80 famílias alemãs para sua fazenda em Limeira (SP). A firma Vergueiro & Cia. financiava a viagem dos imigrantes que, assim, já chegavam ao Brasil endividados. Depois, trabalhavam nas terras no sistema de parceria. No entanto, as dívidas se avolumavam e só podiam ser pagas após as colheitas, na maioria das vezes através de empréstimos com juros exorbitantes. Para completar, eles eram obrigados a comprar seus mantimentos nos armazéns da fazenda a preços mais altos que os do mercado, o que contribuía para, em pouco tempo, o imigrante ser levado a um regime de semi-escravidão. Isto causou uma revolta que repercutiu internacionalmente, ao ponto de o governo alemão proibir a imigração germânica para o Brasil. Paul Hugon[1] mostrou, de forma detalhada, o impacto que a imigração européia teve, a partir do final do século XIX, na colonização do País e na formação de sua mão-de-obra. Fracassando o sistema de parceria, os fazendeiros passaram a pagar um preço fixo por alqueire trabalhado, ou mesmo uma remuneração fixa mensal. Introduzia-se, assim, o trabalho assalariado no Brasil. No resto do país, o trabalho escravo deteriorava-se cada vez mais e seus defensores se tornavam pouco a pouco menos numerosos.

[1] Hugon, Paul. *Demografia brasileira: ensaio de demoeconomia brasileira.* São Paulo, Atlas/Universidade de São Paulo, 1973. cap. 1 e 2.

3.5 República Velha

A partir de 1888, o fluxo imigratório aumentaria de forma espetacular, ampliando nosso contingente de mão-de-obra composto pela população livre e pelos escravos libertos. O surto industrial nos últimos anos do século XIX e nos primeiros do século XX também foi importante para o desenvolvimento da mão-de-obra assalariada. Não havia, na época, qualquer regulamentação das condições de trabalho, e o Estado, seguindo à risca os princípios do liberalismo, recusava-se terminantemente a intervir neste sentido. Apesar disso, o Governo tomou algumas iniciativas visando criar uma Legislação para o Trabalho, que se manteve, porém, extremamente restrita até 1930.

Até o início dos anos 20, o movimento grevista foi intenso. O nível de vida dos assalariados continuava declinando, enquanto as vitórias socialistas na Europa (especialmente a Revolução Russa, em 1917) estimulavam a luta dos operários. Entre 1917 e 1921 ocorreram 150 greves na capital paulista, 46 no interior desse estado e 86 no Rio de Janeiro. Nos anos seguintes, declinou a intensidade do movimento operário, reduzindo-se também a influência anarquista. Muitas foram as razões para esse declínio, mas a principal foi a intensa repressão ao movimento operário e aos anarquistas em particular, especialmente a partir de 1917. Em 1907 foi aprovada a Lei Adolfo Gordo[2], determinando a expulsão de estrangeiros acusados de atentar contra a segurança do País. "A questão operária é uma questão de polícia", dizia o Presidente Washington Luiz, traduzindo o pensamento da maioria dos influentes da época.

3.6 A Revolução de 1930 e o Estado Novo

A Revolução de 1930 e a organização do Estado dela decorrente constituem um marco na história das relações de trabalho no Brasil, não só pela política do grupo instalado no poder, mas também pelo aceleramento da mudança do eixo da economia nacional, de base agroexportadora, para o processo de industrialização. Esse período instituiu, no Brasil, a fase de controle ostensivo da classe trabalhadora que, de um lado, figurava o Ministério do Trabalho ligado ao sindicato e, de outro, o controle interno, por intermédio das chefias de pessoal. Para completar, as empresas não se preocupavam com a mão-de-obra, pois esta era abundante e barata.

A intervenção nas questões do trabalho se acentuou no Estado Novo.[3] Em 1943 toda a legislação trabalhista e social foi reunida, formando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que até hoje regulamenta as relações entre empregados e patrões no País.

3.7 A Constituição de 1946

A derrubada do Estado Novo, em 1945, permitiu a redemocratização do País. A Constituição de 1946, base jurídico-institucional da República democrática-popu-

[2] A Lei Adolfo Gordo, de 1907, não só legalizava a expulsão de estrangeiros acusados de atentar contra a segurança do País, como também impedia que estrangeiros não-naturalizados, ou que estivessem no Brasil há menos de cinco anos, participassem de diretorias sindicais. Somente em 1907 foram expulsos do Brasil 132 estrangeiros, número que se elevou bastante a partir de 1917.

[3] Inspirado na Carta del Lavoro do regime fascista italiano, o Governo iniciou a reorganização do movimento operário, tentando transformar as organizações sindicais, de patrões e empregados, em órgãos de colaboração de classe e base do seu poder político.

lista (1946-64), prevê no seu art. 157 uma série de preceitos com relação à legislação trabalhista e previdenciária. Esses preceitos ratificavam as leis trabalhistas já estabelecidas por Getúlio Vargas. Nos arts. 158 e 159, a Constituição reconhecia o direito de greve e considerava livre a associação profissional ou sindical, sendo regulada por lei a forma de sua constituição.

3.8 Dos anos dourados para os anos negros

A partir da segunda metade dos anos 50, o processo de industrialização brasileira passou por significativas transformações, assentadas num grande desenvolvimento tanto da indústria de bens de produção, como da indústria de bens de consumo duráveis – esta, em sua maior parte, financiada pelo capital estrangeiro, que naquela época nos chegava generosamente. Este processo significou a rápida modernização do nosso parque industrial, com a adoção de novas tecnologias e racionalização do trabalho.[4]

Operando com altas taxas de produtividade, as modernas empresas industriais adotaram novas formas de organização de trabalho mais voltadas para as necessidades dos grandes capitalistas, e que se baseavam fundamentalmente na intensificação do controle do capital sobre o trabalho.

A partir de então, o processo de trabalho passou a ser muito mais parcelado, e formalizou-se a administração de pessoal com a introdução de padrões impessoais de tratamento dos trabalhadores. O controle do capital sobre o trabalho fortaleceu-se com o desenvolvimento da estrutura hierárquica no interior das empresas e a multiplicação das chefias.

Procurando ao mesmo tempo garantir altas taxas de produtividade e impedir a eclosão da resistência dos produtores ao seu domínio, o capital tratou de incrementar o controle sobre o trabalho, aprofundando a sua divisão, separando ainda mais o trabalhador manual do intelectual, e a execução da concepção.

Em 1964 aconteceu a Revolução, planejada e deflagrada sob a doutrina da segurança e do desenvolvimento, sepultando as lideranças sindicais e as pretensões de classe. O governo revolucionário introduziu algumas mudanças na legislação, que vieram a favorecer os interesses do capital e limitar direitos anteriormente conquistados pelos trabalhadores. De um lado, a nova política salarial, além de retirar do sindicato o poder de negociação com o patronato, através da determinação de um percentual fixo para os reajustes salariais, vinha estabelecer que esses reajustes fossem sempre abaixo das taxas inflacionárias; de outro lado, a Lei da Estabilidade[5] foi substituída pelo Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que passou a incentivar a rotatividade da mão-de-obra e cada vez mais a dar condições ao patronato de reduzir os seus custos, demitindo trabalhadores. Além disso, através da nova Lei, o Governo restringiu ainda mais o direito de greve.

Paralelamente, as medidas repressivas tomadas pelo Estado vieram a facilitar o endurecimento da prática da dominação utilizada pelo patronato nos locais de trabalho.

A partir de 1978, começou a ocorrer uma série de greves, principalmente em Santo André, São Bernardo e São Caetano (ABC), municípios da Grande São

[4] A racionalização do trabalho, preconizada na época, baseava-se fortemente no taylorismo, o que era justificado pela necessidade de introdução dos métodos de produção de massa.

[5] A lei da estabilidade garantia que os trabalhadores não poderiam ser demitidos, a não ser por *justa causa*, após 10 anos de serviço na mesma empresa.

Paulo, onde os metalúrgicos tiveram uma atuação muito forte nas negociações para obtenção de melhores condições de trabalho.

Em 1980, os metalúrgicos de São Bernardo do Campo ficaram de braços cruzados por 41 dias. A paralisação foi violentamente reprimida numa ação coordenada entre Governo e a grande maioria dos empresários, que mostraram, então, grande disposição de impor definitivamente um freio às lutas dos trabalhadores.

A recessão, que teve início a partir de 1981, atingiu fortemente os trabalhadores. Com as demissões em massa que começaram a ocorrer nas empresas, elevaram-se rapidamente as taxas de desemprego no País, afetando diretamente a capacidade de luta dos trabalhadores.

Apesar disso, as greves continuaram, tomando a forma, principalmente, de paralisações por empresa. Ainda que, por enquanto, grandes sonhos não possam ser atribuídos aos trabalhadores, algum progresso tem sido feito na direção da conquista de maiores direitos sindicais, principalmente para algumas categorias.

Convém destacar que o vigor demonstrado pelo recente movimento grevista tem sido responsável pelo fortalecimento da negociação direta com o patronato, afastando interferências do Estado. Atuando à margem da legislação, os trabalhadores vêm imprimindo uma nova dinâmica nas relações entre capital e trabalho, mostrando-se, inclusive, mais confiantes em sua força e capacidade de luta.

Com o clima de maior liberdade política que hoje se verifica no País, e com o crescimento e concentração da classe operária, é de se esperar que o movimento sindical venha a dar mostras, cada vez maiores, de amadurecimento. Isto já pode ser observado através da difusão das comissões de fábrica e da tentativa de imposição, ao patronato, da necessidade de negociar de forma ampla. Esta amplitude diz respeito não só aos níveis salariais, como também às condições em que se processa o trabalho, colocando, assim, um freio no autoritarismo patronal.

Como se percebe, a evolução das relações de trabalho tem sido muito lenta no Brasil, como na verdade tem sido toda a evolução política do país. Infelizmente nosso país, por motivos culturais e históricos, tem tido muita dificuldade em amadurecer como Nação, parecendo muito mais fácil a construção do Estado. Obviamente, a administração de recursos humanos, como não poderia deixar de ser, acompanha o todo em sua letargia. Não se pode pensar numa administração de recursos humanos avançada num país onde as relações de trabalho ainda continuam tuteladas pelo Estado.

Traçando um paralelo entre a evolução da administração de recursos humanos e as relações de trabalho no Brasil, concluímos que, do período colonial até a Revolução de 1930, predominou aqui o que denominamos de administração de recursos humanos pré-cartorial, ou seja, preocupação apenas com a contagem das "cabeças" para garantir o pagamento no final do mês; nessa fase o "homem" de recursos humanos pouco se diferenciava do "guarda-livros". Com a introdução da legislação trabalhista, a partir de 1930, as coisas começam a mudar; afinal, uma ação sempre gera uma reação. As empresas passaram, então, a sentir a necessidade de se organizar melhor para fazer cumprir a legislação recém-criada.

Começa aí um novo período para a administração de recursos humanos no Brasil, período este que denominamos burocrático-cartorial. Nesse momento é que, na verdade, começa-se a administrar recursos humanos no Brasil; é nessa época que aparecem os primeiros órgãos de pessoal mais ou menos estruturados, como conhecemos hoje. Acompanhando as preocupações com a legislação recém-criada, nossos empresários, atendendo a uma solicitação do seu tempo – preocupação com o desenvolvimento de uma sociedade industrial – adotam com avidez os princípios

da administração clássica, inaugurando o "mecanicismo" nas práticas de pessoal no Brasil.

O panorama da administração de recursos humanos permanece mais ou menos inalterado até meados da década de 50, quando toma posse, na presidência da República, o Dr. Juscelino Kubitschek. O surto desenvolvimentista imprimido pelo governo Kubitschek também teve seus reflexos na administração de recursos humanos. As demandas desenvolvimentistas implicaram maior complexidade das relações organizacionais, em alguns momentos com grande aumento de tensão nas relações de trabalho. Em busca de soluções, o empresário brasileiro procura adotar o modelo de *Industrial Relations* em prática nos EUA. Tem início, então, a fase que no Brasil denominamos Relações Industriais, fase esta que não prosperou como se esperava, talvez devido às diferenças de condições entre EUA e Brasil.

Outro marco na evolução da administração de recursos humanos no Brasil foi a Revolução de 1964, a partir de quando muita coisa mudou nas relações de trabalho no País. Como já vimos anteriormente, instalou-se um obscurantismo na tônica das relações entre capital e trabalho, e o autoritarismo foi implacável com o trabalhador brasileiro, fazendo com que o nascente movimento sindical nacional fosse parar nas catacumbas.

Do lado do "milagre econômico", porém, algumas transformações dignas de nota devem ser consideradas. É nesse momento, graças à dinamização dos negócios e em especial devido à entrada, no País, de muito capital estrangeiro, que começa a ocorrer a transição de administração de pessoal para administração de recursos humanos.

O significado disso até hoje estamos sentindo. A partir de 1968, principalmente, o crescimento econômico força as empresas a investirem cada vez mais em recursos humanos; a competição assim o exige. Houve muita evolução técnica, notadamente na área de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Os órgãos de pessoal não só expandiram suas atividades como também cresceram em complexidade. Esta expansão de recursos humanos nas empresas brasileiras coincide com a fase áurea do "comportamentalismo" como abordagem administrativa, o que exerceu, de certa forma, influência para que empresários e técnicos se voltassem com muita veemência para a compreensão da problemática humana da organização – o que, em nossa opinião, foi feito sem muita sinceridade, muito a nível do superficial. Nesse sentido, as técnicas de desenvolvimento organizacional acabaram sendo muito úteis na tentativa de solucionar o insolúvel.

Apesar de tudo, a administração de recursos humanos se desenvolveu muito nessa época, embora este desenvolvimento tenha-se dado mais a nível do instrumental, do técnico, muito para dentro da organização. Foi uma evolução apenas no sentido de que não mais padeceríamos pela incompetência na elaboração de programas de recursos humanos; quanto aos problemas, foram transferidos para a sua operacionalização, como iríamos descobrir, para nossa frustração, na década de 80.

4. *Desafios da administração de recursos humanos*

4.1. A questão da participação

A questão da participação na empresa representa, hoje, um certo avanço alcançado tanto pelos trabalhadores, no sentido de estabelecer um equilíbrio de forças

dentro do processo produtivo, como pelos patrões, no sentido de que a participação surgiu não só como mais um instrumento para controle e administração dos conflitos, mas também como instrumento de manipulação, pois a cada conquista do trabalhador aumenta o seu grau de responsabilidade e, portanto, de submissão.

Este avanço, em qualquer das hipóteses, representa os resultados de uma luta que se dirige para a diminuição dos efeitos de um "capitalismo burocrático", como chama Prestes Mota ao capitalismo de organização, evidenciando, no entanto, como positiva a ação conjunta de empregado e empregador em questões que lhes dizem respeito.

O problema que se coloca aqui é saber se na realidade a empresa funciona tendo em vista os interesses dos seus empregados. Concretamente, o que se observa é a ampliação da área de poder do empregado quanto à distribuição dos lucros, apesar de haver, em diferentes tipos de participação, uma distribuição relativa.

Luiz Mendonça, em seu livro *Participação na organização*[6], classifica os vários tipos de participação, que vêm sendo usados hoje pelas empresas, como participação direta e indireta. A indireta, segundo ele, está distribuída em quatro espécies: negociação coletiva, comitê de empresas, co-gestão e autogestão, além de outras variáveis, e que redundam sempre em maior ou menor grau de manipulação, com alguma exceção para a última forma citada.

Participar, neste sentido, significa ter o máximo poder para recusar certas condições e certos tipos de trabalho, definir normas aceitáveis, controlar o respeito a essas normas pela hierarquia patronal. Como diz André Gorz: "O único poder operário dentro da fábrica se resume ao poder do controle e do veto."[7] Não que essas conquistas não sejam importantes, mas são as únicas. E se o processo de produção continua o mesmo, de que adianta o operário participar, se a partir do momento em que são definidos, em conjunto, os princípios e normas aceitos pela hierarquia da fábrica, ele passa a ter um novo tipo de sujeição?

Os problemas advindos dessa questão podem ser esclarecidos a partir das questões colocadas por Weffort sobre a participação: "Como incorporar a classe operária a uma democracia de origem burguesa?" E, logo depois, acrescenta: "Como incorporar a cidadania dos trabalhadores, se esta está intimamente relacionada à questão da articulação entre liberdade política e igualdade social?"[8]

O que defendemos é, portanto, que não se pode separar a questão da participação intra-organizacional de um processo mais amplo de participação social, visto que é nas organizações que se acentua o processo de exploração e de supressão dos direitos sociais e culturais, a partir da divisão do trabalho, da distribuição do poder e da riqueza e das desigualdades inerentes a esse processo.

Além disso, observa-se que, nos países em desenvolvimento, os trabalhadores são submetidos a uma aguda exploração do seu trabalho. Sua luta torna-se mais difícil e, paradoxalmente, mais abrangente, por envolver não apenas a questão de maior participação nos frutos do seu trabalho e na gestão da empresa, mas também, e principalmente, pela conquista do direito de uma organização livre e autônoma. Essa questão extravasa o "papel" do empregado na empresa para situá-lo num âmbito social mais abrangente, onde é preciso organizar-se nos planos sindical e político-partidário, tanto para conseguir as vantagens econômicas com

[6] Mendonça, Luís Carvalheira. *Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo, Atlas, 1987.
[7] Gorz, André. *Adeus ao proletariado*. Rio de Janeiro, Forense/Universitária, 1983.
[8] Weffort, Francisco Correia. A cidadania dos trabalhadores. In: *Direito, cidadania e participação*. São Paulo, T.A. Queiroz, 1981.

sua força de trabalho, como para se constituir num indivíduo único e cidadão executor de um projeto político de transformações sociais.

4.2 A participação feminina no mercado de trabalho

Para muitas mulheres, o trabalho extradomiciliar é uma atividade esporádica, de caráter complementar à renda familiar.

Um aspecto a ser destacado a este respeito e que está intrinsecamente relacionado ao fator cultural refere-se à divisão de tarefas sociais entre o homem e a mulher. Ao homem cabe o sustento da família, enquanto à mulher cabem as tarefas domésticas, assim como a socialização dos filhos do casal.

Neste sentido, a jornada de trabalho da mulher continua em casa, o que torna a atividade extradomiciliar bastante cansativa. Além disso, quando a mulher tem o primeiro filho, torna-se ainda mais difícil para ela manter uma ocupação que não a doméstica. Acrescente-se a esses problemas o fato de que os baixos salários oferecidos no Brasil não estimulam a mulher a querer manter um trabalho fora do lar. A carência de infra-estrutura que lhe permita trabalhar fora, mesmo com filhos, é outro fator fundamental.

No Brasil existem poucas creches, o que faz com que as mães tenham muitas vezes de enfrentar longas distâncias entre a casa, a creche e o trabalho. Até mesmo a lei lhes faculta o direito de manter seus filhos em creches apenas durante o período de amamentação, que, de acordo com a CLT (art. 389), é de seis meses, o que resolve o problema apenas temporariamente.*

Todas estas questões influenciam a mulher a deixar o trabalho a partir de certa idade, restando-lhe a alternativa de trabalhar sujeita a preocupações maternais e domésticas. O quadro a seguir evidencia que as taxas relativas à atividade feminina começam a declinar a partir dos 20 a 24 anos, idade que a mulher está em pleno vigor para o trabalho extradomiciliar, mas também em fase de constituição da família.

A problemática do trabalho feminino, aliada à licença-maternidade, necessidade de creches, absenteísmo causado pelas responsabilidades domésticas e maternas levam a que o mercado de trabalho, de certa forma, desfavoreça a mulher frente ao homem, principalmente no Brasil, com elevados índices de desemprego.

Este desfavorecimento, em muitos casos, reflete-se nos níveis salariais. Alguns estudos comprovam que existem substanciais diferenças salariais entre homens e mulheres exercendo a mesma função, o que demonstra nitidamente a discriminação contra a mulher no trabalho.

Uma última questão a ser levantada diz respeito ao pequeno índice de sindicalização do trabalho feminino. Em função de sua dupla jornada (extradomiciliar e doméstica), resta à mulher pouco tempo para lutar por melhores condições de trabalho. Além deste fator, existe outro de caráter cultural, que é o baixo grau de formação política da mulher no Brasil. Até há bem pouco tempo, política era um assunto eminentemente masculino. Acrescente-se o fato de que somente a partir do final dos anos 70 o povo brasileiro começou a amadurecer um processo de discussão e reivindicação de suas condições de trabalho.

*N. do A. A julgar pelos trabalhos da Constituinte, a nova Constituição representará um grande avanço no que diz respeito aos *direitos civis* e particularmente ao papel da mulher na sociedade, o que por certo se refletirá na lei ordinária, que regulamentará as relações de trabalho no País.

A discriminação contra a mão-de-obra feminina está centrada em uma divisão social de trabalho homem-mulher e em seus estereótipos culturais que dificultam o alcance de posições inconsistentes com o padrão dessa divisão.

Até que ponto a área de recursos humanos pode influir sobre isto? Por um lado, pode intervir quanto à seleção e premiação do trabalho feminino na empresa. Por outro, existem aspectos que dificultam a livre atuação do executivo de recursos humanos nesta área. Uma empresa é um conjunto de cabeças com os mais diferentes valores. É esse fato que forma a cultura organizacional, que é sempre definitiva neste aspecto. O que exemplifica bem esta questão é a constatação de que as mulheres "executivas" parecem ser mais discriminadas nas empresas de origem nacional do que nas multinacionais. A cultura dos países onde a mulher já alcançou vitórias no mercado de trabalho e provou seu valor deve estar na base desse comportamento diferenciado. Mesmo a nível de Brasil.

Nota-se muita diversidade cultural a respeito do papel da mulher e de suas perspectivas no mercado de trabalho. Nas principais capitais brasileiras, mais sensíveis à comunicação e à influência de outros países, essa questão está evoluindo para uma maior abertura. Mas o que dizer do resto do país, já que o Brasil é tão diverso econômica, social e culturalmente?

Ao que tudo indica, o desenvolvimento da sociedade brasileira exige uma coexistência entre o papel atuante da mulher na sociedade e no mercado de trabalho e outros compatíveis com o "padrão tradicional" da mulher brasileira.

As mudanças que deverão ocorrer na organização em conseqüência do aumento da participação feminina no mercado de trabalho têm de ser antecipadas. Prevê-se que a nova Constituição promoverá considerável avanço no campo dos direitos civis. Sendo assim, dificilmente serão toleradas discriminações no local de trabalho contra a mão-de-obra feminina. É possível que a legalização ordinária proíba qualquer diferença de remuneração entre os dois sexos, assim como práticas seletivas discriminatórias.

A administração de recursos humanos tem de preparar-se para esta nova realidade, criando condições para que a nova legislação seja cumprida sem grandes embaraços para a vida organizacional.

4.3 A inovação tecnológica *versus* emprego

Torna-se impossível ignorar a importância da automação em qualquer análise que se faça sobre o futuro das relações de trabalho no Brasil.

De maneira geral, os sindicatos têm-se mostrado preocupados com a automação, temerosos de que as novas tecnologias não sejam capazes de criar novos empregos suficientes para impedir a continuação e o aprofundamento do desemprego.

Esta preocupação dos sindicatos, tantas vezes discutida em encontros e seminários, é reforçada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE).

Do lado da "academia" muito se tem escrito e discutido sobre o assunto. Para Ricardo Tauile[9]: "O impacto do atual processo de automação sobre o emprego, mais do que quantitativas, tem dimensões qualitativamente importantes. Isto é, evidentemente, com a maior produtividade alcançada, a necessidade de trabalho

[9] Tauile, José Ricardo. *Aspectos sociais da automação no Brasil*. Trabalho apresentado ao II Simpósio de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, IRH/FGV, nov. 1987.

social, para um mesmo produto social, é menor. O emprego só não diminuirá, em termos absolutos, se o produto nacional crescer tanto quanto a produtividade".

O Prof. Henrique Rattner[10], analisando o impacto da tecnologia no Japão e o conseqüente desemprego, reconhece que até agora a economia japonesa foi bem-sucedida ao tratar desse problema. Todavia, vê com certo pessimismo o desenvolvimento do processo de inovação tecnológica à medida que a conjuntura internacional se torne desfavorável ao Japão – o que poderá reduzir o nível de emprego, principalmente nas pequenas e médias empresas, menos capazes de se defender ou de diversificar do que os grandes conglomerados.

Quando se discute a questão da automação, parece haver consenso quanto às profundas transformações dela decorrentes e que afetarão a natureza do trabalho. Modifica-se a formação profissional; tornam-se diferentes as relações interpessoais dentro e fora da organização; mudam as formas de supervisão dentro da fábrica e principalmente, se levarmos em conta o exemplo dos países mais desenvolvidos, tomam outro caráter as formas e a natureza da militância sindical.

Sem desprezar a experiência dos outros, temos de considerar que nem sempre o exemplo dos países desenvolvidos pode ser aplicado no Brasil. A absorção de tecnologias avançadas tem-se dado nos países mais desenvolvidos sob rigoroso controle social, pois eles também são mais desenvolvidos socialmente. Desse modo, alguns cuidados devem ser tomados em nosso país para minimizar os possíveis efeitos nocivos da automação.

Um dos aspectos presentes na realidade dos países mais desenvolvidos e de fundamental importância no processo de inovação tecnológica é a existência de um movimento sindical forte e atuante. Não vamos esquecer que quem segura o trabalhador no emprego é o "trabalhador organizado". Sem sindicato forte, fica muito difícil garantir a defesa dos interesses dos trabalhadores, vitais num processo de inovação tecnológica.

Outro ponto importante, que nos parece valer a pena ressaltar, é a inexistência, no Brasil, de um sistema eficiente de ensino formal e informal. Sem isso, a transição para tecnologias mais sofisticadas fica muito difícil e traumática. Todo processo de mudança tecnológica implica a formação e reciclagem de grandes contingentes de mão-de-obra – assim tem sido na Europa Ocidental, EUA e Japão.

Considerando que a inovação tecnológica é inevitável, só nos resta garantir que, pelo menos a nível de organização, seu impacto venha a ser menor. Nesse aspecto, parece-nos que a administração de recursos humanos tem importante papel a desempenhar. Existe grande expectativa com relação a novas políticas de recursos humanos que facilitem e agilizem os esforços de treinamento e desenvolvimento de grandes contingentes de mão-de-obra. Nesse particular, grandes alterações deverão ser feitas no conteúdo dos programas, pois maior preocupação com o planejamento e a avaliação se tornará uma exigência dos novos tempos. As modificações esperadas no âmbito das políticas de recursos humanos devem ser suficientemente amplas para abrangerem o recrutamento, a seleção e a avaliação de desempenho de recursos humanos. Especial atenção deverá ser dada aos sistemas de remuneração, que deverão ser capazes de atrair para a organização mão-de-obra cada vez mais qualificada.

[10] Rattner, Henrique. *Impactos sociais da automação: o caso do Japão*. São Paulo, Nobel, 1988.

5. *Conclusões*

A atual crise da economia brasileira traduz-se em níveis inéditos de inflação e desemprego. O desequilíbrio do setor externo representa grande obstáculo à recuperação do crescimento econômico. A retomada do crescimento econômico só será possível com a estabilidade na economia, redução da inflação e correção dos graves desequilíbrios do setor público.

Somente uma política de estabilização bem-sucedida poderá propiciar aumentos contínuos dos salários reais dos trabalhadores. O Governo não tem a devida legitimidade para exigir da Nação os necessários sacrifícios. O desapontamento com os recentes planos de estabilização econômica é geral. A questão, na verdade, transcende o econômico e passa ao político, à medida que se discute quem deverá fazer os maiores sacrifícios para se conseguir alguma estabilidade econômica. Os empresários cobram do Governo austeridade, redução do déficit público, e este, por sua vez, acusa os empresários de sabotadores e indisciplinados, e os trabalhadores de desestabilizarem o sistema.

Dentro desse quadro de imobilização, perde-se tempo valioso enquanto os problemas econômicos tornam-se crônicos, desviando-se a atenção dos aspectos estruturais da nossa sociedade que impedem a absorção, pelo setor moderno da economia, de 80% da população brasileira: maior obstáculo para o nosso desenvolvimento real, pois nenhum povo pode constituir-se em Nação dividido por tão profundas diferenças.

O Governo recebe da sociedade delegação de competência para cuidar de seus interesses. O objetivo básico do Governo é, pois, o exercício da função pública através de seus agentes – administração pública (entendida como administração centralizada e descentralizada). Como gestora da atividade pública, deve a administração pública orientar sua ação em função do bem-estar da sociedade. O interesse público deve, assim, prevalecer sempre nas ações dos dirigentes públicos. O Brasil vive hoje talvez o momento mais crítico da sua história de país independente. Temos a impressão de que chegamos ao limite de nossas forças para lidar com tanto sofrimento e frustração. Estamos perdendo a esperança e, o que é pior, a confiança em nós mesmos como povo e como Nação.

É chegado o momento de cada profissional dar o máximo de seu esforço para a reconstrução nacional. Não podemos desperdiçar nada, porque nossa carência é total; nunca foi tão preciso que cada um cumprisse com o seu dever.

Para isso é necessário redimensionar o papel do administrador de recursos humanos na sociedade, levando-se em conta que a ele cabe a tarefa de harmonizar o processo de mudança organizacional, mais comprometido com os aspectos sociais e não somente com o seu equipamento instrumental e tecnológico.

O administrador de recursos humanos brasileiro precisa profissionalizar-se e conquistar novos espaços mais comprometidos com valores éticos e morais, que definam e preservem a nacionalidade.

Nenhuma organização poderá sobreviver sem buscar economia, eficiência e racionalidade. Este é um princípio de administração indiscutível, porém isso jamais deverá ser conseguido à custa do sacrifício de valores humanos básicos. Nunca devemos perder de vista que o objetivo final do nosso trabalho é o bem-estar humano. Vamos conscientizar-nos de que o homem está no centro de tudo e que as estruturas organizacionais são estabelecidas para servirem de instrumento à realização humana; portanto, deverão estar a seu serviço e não contra ela. Vamos abrir

mais espaço para essas realizações dentro das organizações, e mais criatividade no esforço de assegurar o desenvolvimento profissional e individual.

Entendemos como prioritária a necessidade de fomentar o desenvolvimento individual. Para isso, é necessária a criação de formas mais participativas de gerência em todos os níveis organizacionais. Vemos também a preocupação com o desenvolvimento se manifestando no reconhecimento das diferenças individuais e na consideração desse fato para a criação de oportunidades de promoção e, principalmente, na distribuição de benefícios e vantagens. Vemos ainda esta mentalidade desenvolvimentista se fortalecendo através da consolidação e do estabelecimento de laços de confiança entre administradores. Vemos muito espaço para a promoção de valores éticos administrativos e respeito pelos valores culturais dominantes.

Defendemos menos preocupação com as técnicas e mais compromisso com causas e valores. É preciso conceptualizar sempre, nenhuma técnica deve ser utilizada sem que a analisemos criticamente; vamos dar mais atenção às vertentes científicas que construíram o universo conceptual da administração de recursos humanos.

A ciência ou arte da administração de recursos humanos não deverá ser associada a nenhum sistema econômico, pois ela os transcende e permanecerá, porque o seu único compromisso é com o desenvolvimento do homem e da sociedade.

Summary

The purpose of this study is to explain the state of relative backwardness prevailing in the management of human resources in our country, as well as to emphasize the major challenges this activity is prone of face later on in Brazil.

The author tries to make clear that conflicts, stresses and environmental pressures constrain the social and human relations interacting in the organizacion.

After enumerating possible oncoming challenges with which the management of human relations may be confronted, he ends up by attempting to call the attention of interested persons about the necessity to strengthen pertinent competencies on vitally significant areas, in order to forestalling points of strangulation and conflict, with benefit to organizational interests.