

POLÍTICA DE PESSOAL E GESTÃO DAS INCERTEZAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo *

INTRODUÇÃO

A história da administração de pessoal mostra fenômenos de sucessão e de encadeamento temporal concomitantes ou decorrentes da evolução industrial no Brasil. Mas este desenrolar, por mais importante que seja, não é suficiente para a compreensão deste procedimento administrativo e gerencial.

A aparente sincronia das formações discursivas sobre esta evolução tenta mostrar as correlações entre uma situação externa, seja política ou econômica, e a função de pessoal nas organizações. Para analisar tais eventos é insuficiente constatar modificações e relacioná-las, em seguida, a um modelo existente ou em construção. Acredita-se ser necessário, definir precisamente em que consistem tais modificações ou seja, como elas se operam e o que elas visam.

Pode-se encontrar diversificação na perspectiva analítica da função de pessoal, considerando objetivos e concepções específicos utilizados nesta análise. Para delimitação do campo de estudo, partiu-se da concepção de que o conflito nas relações sociais de produção, é o objeto permanente da função de pessoal nas organizações. Assim sendo, as políticas de pessoal buscam orientar a gerência de uma relação de poder nas relações de trabalho, buscando o controle desta força de trabalho e orientando-a para a consecução de certos objetivos organizacionais.

Estudos recentes mostraram semelhanças significativas quando compara-se modelos internacionais de administração de pessoal (1), deixando acreditar na existência de contornos de um modelo universal. Por outro lado, se existem semelhanças a nível mesmo internacional, constata-se também, entre empresas de um mesmo país, divergências consideráveis na administração de pessoal. A explicação que se pode avançar baseia-se na existência, dentro de toda empresa, de dois centros de poder — a direção e o pessoal — que defendem sistemas de valores e interesses divergentes e mesmo opostos. Segundo a relação de força e as circunstâncias do momento, o compromisso que daí decorre, e conseqüentemente a prática de gerência de pessoal passa a ser bastante variável.

Com estes parâmetros de análise, buscar-se-á, neste estudo, compreender a prática de política de pessoal em uma das unidades de produção de grande empresa siderúrgica situada no Estado de Minas Gerais, através da análise das mutações das políticas de pessoal e, conseqüentemente das suas ações funcionais. Se é verdade que estas mutações originam-se nas mudanças econômicas e políticas, elas se valem principalmente das mudanças nas relações sociais de produção, mostrando um fluxo e refluxo das relações de trabalho e nas ações dos atores sociais.

MUTAÇÕES NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAL

A partir de 1960, inicia-se a terceira etapa de industrialização no Brasil, caracterizando-se pela implantação das empresas multinacionais e por um processo de industrialização acelerado. Neste período, marcado por uma forte intervenção e controle do Estado nas relações de trabalho, as principais mudanças na administração de pessoal foram decorrentes do acréscimo de procedimentos funcionais ao então Serviço de Pessoal, já existente e estruturado para responder às necessidades de rotina da administração de pessoal previstas por lei.

A grosso modo, as grandes mudanças na administração de pessoal, durante o período 1970/78 foram impulsionadas pelo governo através de leis elaboradas com o objetivo de regular e favorecer a formação e o treinamento dentro das empresas (Lei nº 6297 de dezembro de 1975) e, ainda, resolver problemas de segurança e higiene no trabalho. A partir de 1978, observa-se mudanças mais significativas ocorridas para fazer frente a uma certa mobilização dos trabalhadores que traçava contornos mais precisos, com o prenúncio de certas alterações nas relações de trabalho.

No entanto, quando as mutações na gerência do trabalho são focalizadas na perspectiva de uma empresa, encontram-se algumas ações diferenciadas que explicitam de forma mais clara o encaminhamento das práticas gerenciais nas relações de trabalho. Veja-se o caso da empresa "AB".

A empresa "AB" do setor siderúrgico, localizada em Minas Gerais, tem na qualidade do produto, o principal componente de sua política de produção. Desta forma, ela utiliza um sistema de controle bastante desenvolvido permitindo-lhe identificar em qualquer ponto do processo de produção, o(s) responsável(is) por um defeito no produto.

Nos anos 60, a estrutura organizacional do serviço de pessoal da empresa "AB" era bastante simples, limitando-se às atividades básicas e legais da administração de pessoal, estando agrupada na área funcional de segurança do trabalho. Em decorrência de uma greve ocorrida naquele período, iniciou-se a estruturação de uma unidade de Relações Industriais que "fornecesse meios necessários para a administração dos recursos humanos", informou um gerente entrevistado.

A primeira ação diferenciada foi a criação de um Serviço de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Também um Conselho de Representantes dos Trabalhadores, como resultado da greve, foi concebido para funcionar como um meio de mediação entre a direção e os operários. Tratava-se de uma via para canalizar as reivindicações dos operários e de uma resposta às pressões sofridas pela empresa.

A partir de 1978, a emergência de movimentos reivindicativos conduzidos pelos sindicatos e o surgimento de greves levaram a novas mudanças na política da empresa e nas ações diferenciadas na função de pessoal. Foi criada uma unidade funcional no sistema de gerência de pessoal, responsável

* Professora e pesquisadora do Curso de Mestrado em Administração - Departamento de Ciências Administrativas da UFMG.

pele tratamento de questões vindas das relações de trabalho, das relações com os sindicatos, além de acompanhar todo o processo de negociação coletiva que a partir deste período passava a ganhar maior espaço. Também foi instituído um grupo encarregado de efetuar estudos sociais e econômicos gerais referentes às relações de trabalho destinados a informar níveis mais altos da gerência da empresa.

Em meados de 1981, encontrou-se uma situação nas políticas de pessoal que privilegiava: o papel de integração desempenhado pelas políticas de pessoal; práticas de recrutamento dentro da concepção da formação de uma grande família; um plano de salário acima da média de mercado na região; a utilização de práticas avançadas de gerência de pessoal; plano de carreira no nível operacional; ênfase na formação das relações humanas, na vida em grupo nos estilos de liderança; e procedimentos informais, de regulação de conflitos. Estas práticas, no seu conjunto, constituíam-se em uma estratégia para o controle de conflito nas relações de trabalho buscando evitar as mobilizações coletivas (2).

No segundo semestre de 1983, voltando à empresa "AB", deparou-se com uma mudança significativa na política de pessoal. Houve uma total mudança no sistema de recrutamento, com proibição de admissão de familiares. Além disto, depois de selecionado e do contrato experimental de 90 dias, o operário poderia ser despedido, sem manter nenhuma ligação com a empresa, ou ficar como "reserva treinada", no mercado de trabalho (3). A política de pessoal passou a enfatizar o *turnover* e criou-se uma segunda tabela de cargos e salários, com sensível rebaixamento dos mesmos. A avaliação de desempenho passou a ter um novo discurso, definindo-se como Análise de Desenvolvimento, com objetivo de maior controle. Houve um certo retrocesso e relação ao CCQ — Círculo de Controle de Qualidade, pois segundo um gerente "muita gente achava que CCQ era sinônimo de estabilidade". A estrutura das atividades funcionais clássicas de administração de pessoal foi modificada, mantendo-se na unidade aquelas consideradas básicas.

O discurso dos entrevistados, não importando sua área funcional, era uniforme em termos de racionalização do trabalho e produtividade. A concretização deste discurso era evidenciada na reorganização do trabalho.

Até final de 1981, a tendência na organização do trabalho da empresa "B" era de criar e manter o especialista por tarefa. A partir daí "foi notório a derrubada do tabu da especialização, passando a ter assim um empregado mais flexível, pois na especialização, o operário faz a tarefa repetitivamente, sem interesse do antes nem do depois" (4).

Este período, final do ano 81, coincide com o advento da informática e da microeletrônica nas indústrias brasileiras no caso específico da empresa "AB", foi o início da fase do operário polivalente. O operário especialista e treinado numa função foi substituído por grupos de homens que "fazem coisas diferentes". Se as máquinas estão paradas em um determinado setor, eles são deslocados para outro lugar. A organização do trabalho passou a ser em equipes. O novo processo, constituído por três operários operando quatro máquinas, possibilita o remanejamento do pessoal dependendo da oscilação da demanda, além de simplificar sensivelmente a substituição de operários no processo de produção.

Segundo os entrevistados, este novo processo possibilitou a redução de custos de mão-de-obra e redução do número de operários. A sua implantação foi facilitada pela crise, pelo nível geral do emprego, pela pressão e, conseqüentemente, pelo "medo do desemprego, apesar de haver pessoas que se entusiasmaram com isso, pois a polivalência permite maior possibilidade de emprego".

Com a perspectiva de sedimentar este processo de organização de trabalho, como reflexo de uma política de pessoal, a empresa, segundo informação de gerentes entrevistados, pretende reativar dispositivos automáticos exigindo menor esforço humano, realizar investimentos voltados para equipamentos mais sofisticados que utilize menos homens, pois os resultados mostram que é "cada vez mais compensador investir em automação".

Estas mutações na política de pessoal leva a questões interessantes. Assim, a prática da gerência de pessoal, em meados de 1981 mostra os traços de um sistema de mediação. A organização buscava desenvolver as forças produtivas e ao mesmo tempo manter o controle e subordiná-las aos objetivos da organização através de técnicas e procedimentos gerenciais semelhantes àqueles empregados por empresas ditas hipermodernas, localizadas em países desenvolvidos.

As mutações destas políticas e práticas na gerência do trabalho observadas em 1983, além de afastarem-se num primeiro momento, das expectativas teóricas de processos de mediação, seriam unicamente reflexo da crise brasileira? Que articulações desenvolvem as políticas de pessoal nas relações entre empregados e empregador? Que tipo de relação de trabalho a direção deseja introduzir e desenvolver na organização? Em outras palavras, como se constrói na prática a política de pessoal de uma organização?

Apesar da complexidade do assunto, tentar-se-á avançar no esforço de sua elucidação, desenvolvendo um esquema de compreensão das políticas de pessoal considerando o seu processo de formulação seguindo-se da sua análise como um sistema de mediação e, finalmente, incorporando a variável "certeza-incerteza nas relações de trabalho" para a sua determinação.

POLÍTICAS DE PESSOAL

Naturalmente, a abordagem de políticas de pessoal, mesmo numa perspectiva clássica, remete a problemas genéricos como:

- o da existência ou não de uma dicotomia clara entre o domínio técnico, político ou econômico e o social dentro da organização;
- o da intencionalidade, ou seja, a definição e a explicitação de objetivos e intenções neste campo.

De fato o discurso organizacional (direção, agentes de pessoal, gerentes) valoriza o aspecto "racional" das decisões gerenciais, fazendo com que suas ações pareçam como respostas a questões e critérios facilmente identificáveis, tendo por finalidade atender a objetivos claros. No entanto, na formulação de políticas, sejam elas explicitadas ou não, existem intenções não ditas. Ora, como Livian (1982) afirma, se fossem explicitados aos empregados os reais desejos da direção, e nisto é preciso admitir que a direção não age por puro empirismo e que, de fato, ela formula certos objetivos que ela deseja evidentemente esconder, este conhecimento por parte dos empregados seria desfavorável à direção.

Desta forma, políticas de pessoal podem significar uma maneira simples de exprimir o fato de que os membros da direção agem claramente em função de certos fins que podem ser implícitos e instáveis, mas sempre coerentes entre eles.

No entanto estes problemas genéricos não são suficientes para explicar o conteúdo e o papel de políticas de pessoal.

Uma outra pista seria a análise das políticas de pessoal como processos de mediação desenvolvidos no interior das organizações que, tratando as contradições entre os interesses

do sistema capitalista e dos trabalhadores, permitem, no seu estágio mais avançado, construir um sistema quase perfeito de ocultação destas contradições (5).

O sistema de mediação constitui-se numa solução de dois objetivos contraditórios que leva a fazer economia do conflito nas relações de trabalho. O sistema de mediação relaciona-se à uma síntese proposta pelo sistema social às contradições de ordem econômica, política, ideológica ou psicológica. Nesta direção, o sistema social e por extensão a organização aparecem como uma rede de sistema de mediação ligando as contradições individuais e coletivas umas às outras.

Entre outros corolários desta proposição pode-se reter dois:

- quanto mais o sistema de mediação é unificado e interconectado mais forte é o poder do sistema sobre os indivíduos;
- o poder do sistema de mediação está em relação com a impotência dos indivíduos e da coletividade em assumir suas contradições inerentes aos conflitos que as implicam.

O sistema de mediação realiza-se sobretudo através das políticas de pessoal. Seu papel é o de gerir contradições geradas pelas estruturas sociais organizadas, atenuando seus efeitos e evitando que estas contradições explodam em conflitos abertos.

As organizações são também produtos da ação dos indivíduos e sistema de respostas às contradições. A organização, ao formular políticas de pessoal com o papel de interceptar as fortes pressões sofridas pelo indivíduo no seu trabalho, utiliza a oferta de fortes vantagens. Evidentemente esta prática não se realiza somente segundo um ator social nas relações profissionais: a direção. Na ação gerencial não se pode ignorar as reações/ações do outro ator: os empregados.

Ora, estas "vantagens" deverão facilitar a integração do indivíduo à organização, levando-o a aceitar as pressões, as relações de exploração e de dominação por parte da empresa. As vantagens funcionam, então, como elemento mediador que se interpõe entre os objetivos da organização e a percepção das restrições pelo trabalhador, percepção esta que poderia conduzi-lo à luta.

As vantagens são oferecidas ao indivíduo, separando-o dos outros trabalhadores, buscando com isto evitar a manifestação do conflito a nível coletivo. De outro lado, o processo de mediação transforma uma contradição da estrutura social de produção em uma condição interna às políticas da organização (6).

O empregado é, então, submetido a estímulos contraditórios que, na maioria das vezes, ele não compreende, o que acaba se traduzindo em um conflito interno (7). Ele é consciente das políticas de pessoal vantajosas que são ao mesmo tempo fonte de suas satisfações e origem de sua servitude. Soma-se, ainda, as fontes complementares de satisfação dadas pelos "grandes princípios" da política de pessoal que encarnam concretamente os valores de consideração à pessoa, o respeito ao indivíduo, a valorização do esforço e do sacrifício, da integridade, do sucesso individual, do progresso técnico, do serviço e da eficácia, etc.

O que passa a ser novo nestas práticas gerenciais é a extensão espetacular do poder indo da esfera econômica às esferas política, ideológica, psicológica. Decorrente deste processo desenvolvem-se, sob finalidades organizacionais das tarefas, organização do trabalho etc., novos meios de controle, penetrando em esferas julgadas "privadas" como aquelas dos ideais, valores, estilos de vida, sistemas de defesa do indivíduo, pulsões, estrutura da personalidade. Depara-se, então,

com a introdução de pressões mais sutis, acompanhadas de uma despersonalização acentuada das relações de poder.

A empresa clássica ou moderna sempre procurou absorver e transformar as contradições antes que delas surgissem conflitos coletivos. À medida que as organizações se desenvolvem, esta característica se afirma, chegando ao ponto que a empresa hipermoderna não se limitaria a tratar os conflitos nas relações de trabalho, mas a preveni-los, detectando aqueles potenciais e tomando medidas antecipadoras.

O sistema de mediação mostra a evolução da empresa moderna (capitalista) para empresa hipermoderna (neo-capitalista) que se caracteriza pelo desenvolvimento fantástico dos processos de mediação, sua extensão a novas zonas (8) e pela interconexão cada vez mais ramificada constituindo-se em sistemas cada vez mais coerentes.

Observou-se (9) em grandes empresas brasileiras a presença e o desenvolvimento de estratégias e procedimentos, na área de políticas de pessoal, próprios às empresas hipermodernas, através de sistemas de mediação que se transformavam em instrumentos para controlar, prever, prevenir e antecipar os conflitos estruturais e sua manifestação coletiva nas relações de trabalho. Preocupou-se, então, com as consequências, no campo das relações profissionais no Brasil, desta economia de estágios na evolução das relações entre empregados e empregadores vivenciadas nos países onde as estratégias gerenciais próprias ao neo-capitalismo chegaram depois de uma institucionalização do conflito. No entanto, ao voltar-se a uma das empresas pesquisadas para acompanhar a prática social existente na organização, novas questões colocaram-se neste campo das relações de trabalho.

GESTÃO DAS INCERTEZAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Um terceiro ponto de análise do papel da política de pessoal deve incluir a variável "incerteza nas relações de trabalho". Esta variável parece estar mais ligada às mutações das políticas de pessoal sem deixar, no entanto, de contribuir para o quadro analítico de seu papel na gestão das relações de trabalho.

Buscar-se-á, inicialmente, apreender alguns aspectos da política e da função de pessoal, alguns de seus eixos de ação e como eles se articulam numa ótica operacional. Tomar-se-á a análise da função de pessoal tendo por papel criar um certo tipo de relação de trabalho, ou seja, uma certa atitude do assalariado face a organização (10). Este papel somado à gerência da força de trabalho tende a favorecer dois tipos de relações de trabalho: objetivação/despersonalização e adesão individual/personalização das relações de trabalho.

A objetivação relaciona-se com tudo aquilo que contribui a fazer da situação do trabalhador uma situação percebida como sendo sem existência de arbitrariedade. Esta situação deve ser fundada em dados objetivos, o mais freqüente quantificáveis, cuja precisão e o respeito deverão ser incontestáveis na situação de trabalho. Naturalmente, conjugada com esta objetivação presume-se a busca de uma neutralidade e de uma despersonalização das relações sociais de produção.

A adesão refere-se a tudo aquilo que contribui a criar uma ligação mais direta e mais personalizada entre o assalariado e a organização, fazendo com que as individualidades possam ser reconhecidas.

Dentro desta perspectiva, a ação sobre a situação de trabalho, através da função de pessoal não é ocasional e nem isolada. As organizações, na busca de suscitar uma atitude favorável, e de manter o seu poder podem direcionar os cami-

nhos de gerência da força de trabalho através da utilização de técnicas de objetivação, de personalização ou “mixagem” delas. Os processos sofisticados de gestão de pessoal chegam a levar o empregado a passar de uma relação de dependência clássica e direta face à autoridade patronal, ou suas representações, a uma situação de dependência, mais estreita, desta vez face à organização (11).

As hipóteses que tentam esclarecer que fatores e/ou características organizacionais, tais como tamanho da organização, o número de empregados, o tipo de trabalho e sua contribuição direta à produção, estariam mais propensos a delimitar a utilização de técnicas de objetivação como meio de integração, de personalização das relações sociais, ou de “mixagem”, não são suficientes para se chegar a uma conclusão teórica.

É a partir, então, da reintegração do outro parceiro social nas relações de trabalho, ou seja, os empregados, é que se pode avançar na compreensão das práticas gerenciais de administração de pessoal. Em decorrência, formula-se a hipótese de que é pelo fato dos empregados terem este ou aquele poder que respostas gerenciais são preparadas (Henriet, 1979). Ou simplesmente, a gerência da mão-de-obra não é somente uma administração ou “fazer funcional”, mas também a gerência de uma relação de força.

Em termos práticos, as ações organizacionais são criadas ou são modificadas no tempo como respostas às pressões, restrições ou limitações, internas ou externas, à organização. Do crescimento da empresa ou das pressões existentes, a organização se diferencia e o seu funcionamento deverá estar integrado no sistema organizacional. Lawrence & Lorsch (1967) estudaram a influência dos estados de diferenciação e de integração nos sistemas organizacionais, de onde tomamos emprestado estas duas variáveis — diferenciação e integração — para desenvolver uma análise das mutações nas políticas de pessoal e por consequência na função de pessoal.

A divisão do trabalho e os objetivos da gerência do trabalho conduzem a diversos estados de diferenciação e de integração no interior de toda organização. A diferenciação exprime os diferentes objetivos, ações e atitudes no campo funcional. A integração é a busca de procedimentos e de estratégias adequadas para resolver situações da manifestação dos conflitos e manter o controle sobre a força de trabalho. Nesta direção, as políticas de pessoal visam controlar e tornar predizível as relações de trabalho.

A incerteza, no campo de ações da função de pessoal, pode ser definida como a falta de informações sobre acontecimentos futuros, medidos pela variabilidade dos elementos de informação que a administração de pessoal deve tratar, ou seja, o número e a frequência encontrada na atividade e o tempo necessário para julgar os resultados (12), e ainda, no desconhecimento dos fatores relativos às ações/reações diferenciadas dos trabalhadores.

As políticas de pessoal e por consequência as ações da gestão de pessoal são, em última instância, resultado das relações de poder dos atores sociais dentro da organização. Assim, são as pressões e o nível de certeza-incerteza que intervêm, num primeiro momento, no estabelecimento de um certo tipo de políticas de pessoal (13).

As políticas de pessoal, formuladas a nível da direção, determinam ações de diferenciação e de integração, na organização e na área de gerência da força de trabalho. As ações diferenciadas, ou seja, diferenciadas em relação às outras atividades funcionais na organização (trata-se das funções clássicas da administração de pessoal) são geradas e gerenciadas pelo departamento de administração de pessoal, com a criação de

instrumentos a serem utilizados para a gerência da força de trabalho (14). As ações de integração dependem tanto do departamento de pessoal como de outros órgãos ou serviços cujas atividades têm no homem o seu objeto (medicina do trabalho, serviços de segurança, assistência social etc.) e ainda de todos os níveis de gerência.

A integração pode ser realizada das diversas formas, que não são mutuamente exclusivas, indo:

- da manipulação afetiva e/ou ideológica;
- submissão imposta ou consentida. Neste caso é bom lembrar que esta situação pode ser resultado da reprodução, nas relações de trabalho, da dominação onipresente que sustenta a integração social nas relações de poder mais amplas da sociedade e da cultura, e, ainda, na convicção que os conflitos são, sobretudo, disfunções organizacionais que é preciso evitar quando a sociedade tem por base a cooperação entre indivíduos e classes;
- até o contrato entre as partes, através da negociação.

Ao analisar-se, por exemplo, as mutações nas políticas e gerência de pessoal da empresa “AB”, parece que, de uma maneira geral, as novas políticas foram formuladas como resultado muito mais de uma mudança/ alteração no contexto das relações de força do que no contexto econômico. Em outras palavras, o nível das pressões, a presença ou não de restrições e as certezas ou incertezas influenciam na determinação das ações diferenciadas relativas à gerência das relações de trabalho e nas formas diferentes de integração no controle da força de trabalho.

Esta integração desenvolve-se num campo complexo onde sua concretização, seja pela manipulação, pela imposição/ submissão, pela negociação, ou pela fusão destes objetivos dependem das relações de poder/ força nas relações de trabalho, incidindo, então, sobre a prática da gerência de pessoal.

Na organização do processo de produção, área correlata de aplicação de pessoal e da gerência da força de trabalho pode ser detectado uma certa dependência destas relações de poder. Para Montmollin (1974), a existência da luta de classes e resistência operária condicionam e fornecem uma parte das explicações nas variações das práticas patronais em relação à organização do trabalho.

Segundo Kelly (1984) é necessário considerar a totalidade do circuito do capital como ponto de partida das análises das mudanças das práticas patronais de reestruturação do processo de trabalho: a compra da força de trabalho, a extração da mais-valia no seio do processo de trabalho, a realização da mais-valia sobre o mercado de produtos. Considerando as dificuldades de comparação dos pesos relativos nos diversos momentos do circuito do capital pela sua interdependência, o autor sugere que uma abordagem mais fecunda da análise das variações destas práticas patronais, consiste em examinar o circuito do capital de maneira dialética, ou seja, identificando as contradições internas ao circuito como motor de mudanças. Ora, nesta desarticulação em cada etapa do circuito do capital e nas contradições internas não estaria a relação certeza/incerteza para fundamentação da escolha de uma determinada política pessoal?

Veja-se, a reorganização do trabalho na empresa “AB”, efetivada em 1983, à medida que utiliza estruturas de trabalho através dos grupos de operários polivalentes, sendo eles responsáveis por um conjunto de tarefas, permitindo à empresa superar alguns pontos importantes do circuito do capital.

- este tipo de organização do trabalho autoriza a empresa a exigir que o volume de trabalho seja assegurado por um nú-

mero menor de operários, melhorando sua posição de concorrência no mercado de produtos;

- com a atual recessão econômica, a empresa buscou reduzir o controle que os operários podem exercer sobre a oferta de trabalho e sobre o processo de trabalho. A estrutura polivalente ainda facilita as substituições dos empregados, reduz a participação dos salários nos custos totais da empresa entre outros.

Concorda-se com a afirmação de Litter & Salaman (1982) de que o controle patronal não pode ser simplesmente considerado como uma medida coercitiva imposta aos operários: ele repousa frequentemente sobre um consentimento mais ou menos voluntário dos trabalhadores. No entanto, não se pode deixar de considerar o fato de que este consentimento passa pelas diversas formas de integração, e, ainda, pela relação de força entre os atores sociais. Nesta relação de força, um ator social pode ter mais vantagem do que o outro, sem estar, no entanto, totalmente "desprovido" face ao outro (Crozier & Friedberg, 1977). Mas, por outro lado, a margem de liberdade detida por um dos atores engajados nesta relação de poder pode estar materialmente reduzida, o que restringe a margem de escolha de suas estratégias.

No capitalismo, a dominação do capital e de seus agentes é um resultado que, continuamente, exige um processo para assegurá-lo ou reproduzi-lo (15). Ora, as políticas de pessoal têm um papel importante no assegurar ou no reproduzir a dominação do capital e de seus agentes. A prática destas políticas passa, naturalmente, por uma evolução, por um processo sofisticado de aprimoramento. No entanto, dados empíricos parecem indicar que mutações nas políticas de pessoal fazem-se, muito mais, em decorrência dos níveis de certeza e incerteza nas relações de força (poder) na gestão do trabalho do que da lógica de uma certa evolução prevista neste campo.

CONCLUSÃO

Buscou-se neste trabalho identificar algumas mutações nas políticas de pessoal e nas práticas gerenciais da administração da força de trabalho na tentativa de melhor compreender o fluxo e refluxo das ações dos atores sociais nas relações de trabalho.

Observa-se a utilização crescente da função de pessoal como instrumento de uma melhor integração do fator trabalho, passando a assumir o papel da gerência de uma relação de força nas relações de trabalho. No entanto, parecem ser as pressões e o nível de certeza-incerteza que intervêm, num dado momento, na escolha de uma determinada política de pessoal.

Naturalmente não se busca aqui propor conclusões definitivas sobre as mutações das políticas de pessoal e como são resolvidos, na prática, os problemas relativos à incerteza nas relações de trabalho. Trata-se muito mais de uma constatação de uma prática social, dentro de uma organização industrial de grande porte, sobre um assunto determinado, o que levou a uma reflexão sobre o que é feito nas empresas quanto à gerência das certezas-incertezas nas relações de trabalho, com o avanço de algumas proposições explicativas.

Acredita-se que a análise das políticas de pessoal deverá permitir melhor compreensão sobre a prática da função de pessoal na empresa brasileira de hoje. Toda sociedade conhece contradições estruturais crescentes e a existência de contradições crescentes nas relações sociais de produção e nas forças produtivas comporta numerosas implicações, com algumas questões básicas: como evoluirão as relações sociais de produção no Brasil? Quais são as transformações mais significativas na força operária relativa às relações de trabalho? Que tipos de relações profissionais serão produzidas? Como serão regulados os conflitos nas relações de trabalho nos próximos anos?...

NOTAS

- (1) Ver, entre outros, MOREL, Christian - La grève froide: stratégies syndicales et pouvoir patronal, Les Editions d'Organisation, Paris, 1981.
- (2) Ver LOPES MELO, Marlene C. O. Les moyens et les procédures de traitement des conflits dans de grandes entreprises brésiliennes, Tese de Doutorado, Universidade de Paris - IX Dauphine, 1983.
- (3) Segundo um dos agentes de pessoal, os critérios para admissão final do operário poderia ser sintetizado no desempenho, produtividade, boa vontade, iniciativa e relacionamento com o colega, apontados pelo Chefe.
- (4) Os trechos entre aspas referem-se a parte de entrevistas com os gerentes da empresa pesquisada.
- (5) As proposições sobre sistema de mediação são apoiadas nos trabalhos de PAGES, Max; BONETTI, Michel; DESCENDRE, Daniel e GAULEJAC, Vicente - Recherche sur le pouvoir dans les organisations; relatório feito ao CORDES - Paris 1976 e L'Émprise de l'Organisation, Paris, PUF, 1979, dos mesmos autores.
- (6) Um bom exemplo são as políticas referentes aos planos de carreira dentro das organizações.
- (7) Observa-se que este é um dos objetivos do sistema de mediação. Impedindo a emergência do conflito externo, consolida-se o processo e mantém-se a contradição ao nível intra-individual, onde ela deve ficar.
- (8) É bom lembrar que as políticas de pessoal não funcionam somente como mediação econômica mas elas têm também funções ideológicas, políticas, psicológicas.
- (9) Ver LOPES MELO, Marlene C. O. Op. cit.
- (10) Ver estudo de HENRIET, Bruno. La fonction de personnel dans l'entreprise: évolution et significations, CRESST, Université Paris-Sud, Paris, 1979.
- (11) Max Pages et alii, mostra que é a organização que se torna por excelência o objeto de investimentos por parte do indivíduo e não mais os chefes, como nas organizações capitalistas clássicas. O investimento é numa entidade, nas regras, política e princípio e não mais em uma pessoa. Isto vem assegurar, ao mesmo tempo, uma reprodução mais segura da organização menos submissa aos acasos conjunturais das relações interpessoais e uma subjugação mais rigorosa do indivíduo.
- (12) Cf. CANDAU, Pierre. Pouvoir et stratégies et rôles d'un departement de personnel, in Revue Personnel, nº 235, Paris, sept. 1981, p. 21-24.
- (13) Ver LOPES MELO, Marlene C. O. Op. cit.
- (14) Observe-se, por exemplo, as diferentes formas de recrutamento e seleção utilizadas por empresas de um mesmo setor, ou, os procedimentos de avaliação e promoção, entre outros.
- (15) KELLY, John. Pratiques patronales de restructuration du travail: procès de travail, marche de l'emploi et débouchés commerciaux, in Revue Sociologie du Travail, Paris, nº 1, 1984, p. 39.

BIBLIOGRAFIA

- BACHY, Jean-Paul — *Administration du travail et conflits collectifs*. CRESST, Paris, Université Paris-Sud, 1979.
- BORZEIX, A. & CHAVE, D. — *Reorganization du travail et dynamique des conflits*. CNAM, Paris, Laboratoire de Sociologie du travail et des Relations Professionnelles, 1975.
- CANDAU, P. — Pouvoir, stratégies et rôle d'un département de personnel, in *Revue Personnel*, Paris, n° 233:21-24, sept. 1981.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. — *L'acteur et le système*. Paris, Editions du Seuil, 1977.
- DUBOIS, P. — *Le ouvriers divisé*. Paris, FNSP, 1981.
- GARCIA, Fernando C. — *Ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais*. CMA/DCA/UFGM, 1984 (mimeo.).
- HENRIET, B. — *La fonction personnel dans l'entreprise: évolution et significations*. Paris, CRESST, Université Paris-Sud, 1979.
- HIMMELSTRAND, V. — Ideologie, science et action: réflexions sur les tâches et les défis des sciences sociales, in *Revue Internationale des Sciences Sociales*, Unesco, vol. XXXIV(3):539-554, 1982.
- KELLY, John. Pratiques patronales de restructuration du travail: procès de travail, marché de l'emploi et débouchés commerciaux, in *Revue Sociologie du Travail*, Paris, 1:26-49, 1984.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH Jay W. — *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Editora Vozes, 1973.
- LITLER, C. & SALAMAN, G. — Bravermanic and beyond: recent theories of the labour process, in *Sociology*, 16(2):251-269, 1982.
- LIU, M. Technologie, organisation du travail et comportement des salariés in *Revue Française de Sociologie*, XXII: 205-221, avril/juin 1981.
- LIVIAN, Yves-Frédéric — *Contribution à l'étude des politiques sociales des entreprises*. Tese de Doutorado, Paris Fondation Nationale des Sciences Politiques, Institute d'Etudes Politiques de Paris, 1982.
- LOPES MELO, Marlene C. O. — *Les moyens et les procédures de traitement des conflit dans de grandes entreprises bresiliennes*. Tese de Doutorado, Paris, Universidade Paris IX — Dauphine, 1983.
- MONTMOLLIN, M. de. Taylorisme et anti-taylorisme, in *Revue Sociologie du Travail*. Paris, oct/dec, 1974.
- MOREL, Christian — *La grève froide: stratégies syndicales et pouvoir patronal*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1981.
- PAGÈS, M. et alii — *Recherche sur le pouvoir dans les organisations*. CORDES, Université Paris IX — Dauphine, Laboratoire de Changement Social, Relatório de Pesquisa, 3 vols., 1976.
- PAGÈS, M. et alii — *L'emprise de l'organisation*. Paris, PUF, 1979.
- REYNAUD, J.D.V — *Sociologie des conflits du travail*. Paris, PUF, 1980.
- TRAGTENBERG, M. *Mudanças na administração do trabalho*. São Paulo, ABAP, 1981 (mimeo.).

ASSINE A
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Tel: (011) 212-3080