

# GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL: DIMENSÕES DO DEBATE NA CONTEMPORANEIDADE

**Ana Heloisa da Costa Lemos, Dra.**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil

[aheloisa@iag.puc-rio.br](mailto:aheloisa@iag.puc-rio.br)

**Sidinei Rocha de Oliveira, Dr. (In memorian)**

Universidade Federal Fluminense e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil

[rocha.oliveira@ufrgs.br](mailto:rocha.oliveira@ufrgs.br)

**Tereza Cristina Batista Lima, Dra.**

Universidade Federal do Ceará/Brazil

[tcblima@ufc.br](mailto:tcblima@ufc.br)

**Wilson Aparecido Costa de Amorim, Dr.**

Universidade de São Paulo/Brazil

[wamorin@usp.br](mailto:wamorin@usp.br)

## RESUMO

Ao introduzir a edição especial que buscou reunir artigos que compõem um mosaico do debate contemporâneo sobre a área de gestão de pessoas e relações de trabalho, o artigo sublinha a importância de termos acesso à produção recente, por meio da produção veiculada nos periódicos científicos. Nesse sentido, sinaliza algumas tendências do debate sobre as áreas referidas que englobam as mudanças nas relações de trabalho e no gerenciamento das pessoas propiciadas pelas novas tecnologias e a crescente emergência da preocupação com questões relacionadas à diversidade de gênero, nas organizações. No campo teórico propriamente dito, o artigo ressalta a importância de se atentar para as bases epistemológicas das pesquisas e reflexões sobre a área de gestão de pessoas e relações de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Relações de trabalho; Perspectivas teóricas.

## ABSTRACT

By introducing the special edition that sought to bring together articles that make up a mosaic of the contemporary debate on the area of people management and labor relations, the article emphasizes the importance of having access to recent production, through the production published in scientific journals. In this sense, it signals some trends in the debate on the aforementioned areas that encompass changes in work relationships and people management provided by new technologies and the growing emergence of concern with issues related to gender diversity in organizations. In the theoretical field itself, the article emphasizes the importance of paying attention to the epistemological bases of research and reflections on the area of people management and work relations.

**Keywords:** People management; Work relations; Theoretical Perspectives.

## RESUMEN

Al presentar la edición especial que busca reunir artículos que compongan un mosaico del debate contemporáneo en el área de gestión de personas y relaciones laborales, el artículo enfatiza la importancia de tener acceso a la producción reciente, a través de la producción publicada en revistas científicas. En este sentido, señala algunas tendencias en el debate sobre las áreas antes mencionadas que engloban los cambios en las relaciones laborales y la gestión de personas proporcionados por las nuevas tecnologías y la creciente preocupación por los temas relacionados con la diversidad de género en las organizaciones. En el campo teórico propriamente dicho, el artículo destaca la importancia de prestar atención a las bases epistemológicas de las investigaciones y reflexiones en el área de gestión de personas y relaciones laborales.

**Palabras clave:** Gestión de personas; Relaciones laborales; Perspectivas teóricas.



Em nosso cotidiano docente, nos cursos de graduação e pós-graduação, é sempre importante apontarmos a trajetória temporal dos textos indicados para leitura e suporte conceitual aos tópicos abordados em nossos programas.

Na graduação, o mais comum é tomarmos o caminho apontado pelos bons manuais existentes, já que neles encontramos conhecimentos estruturados sobre diferentes campos de estudo, tanto em termos teóricos quanto práticos. Um bom manual traz conteúdos compilados por seus autores ao longo de décadas. Nesse sentido, os manuais, mesmo com suas sucessivas reedições atualizadas, normalmente nos oferecem um olhar retrospectivo da área estudada. Já na pós-graduação, a pretensão é chegarmos mais perto da fronteira do conhecimento de interesse. Na montagem de nossos cursos deixamos de lado os manuais para abordar, inicialmente, os artigos mais clássicos do campo. Em seguida, escolhemos os temas e enfoques contemporâneos e pesquisamos a literatura mais expressiva sobre eles. Nessa busca, os periódicos científicos são a principal fonte a ser explorada. Os levantamentos sistemáticos e as buscas nos portais nos auxiliam a entrar no labirinto dos periódicos e deles voltar com os artigos de interesse ao debate que pretendemos endereçar.

Os artigos publicados nos periódicos tendem a passar por um período de amadurecimento mais rápido e mais intenso e muitos se originam de pesquisas para dissertações e teses ou de investigações de pesquisadores com maior senioridade. O tempo transcorrido entre ideia, pesquisa, resultados e publicação em um periódico é mais curto, normalmente algo entre quatro a cinco anos. Esse tempo menor de circulação dos conteúdos nos permite incorporar às nossas salas de aulas, por meio da discussão de artigos científicos oriundos de periódicos relevantes, os debates mais recentes sobre o campo de estudos escolhido, tornando nossas aulas mais atuais e interessantes.

Na chamada desse número especial da *Gestão & Planejamento* (G&P) apontamos que, no Brasil, o campo de debate que envolve a gestão de pessoas e as relações de trabalho experimentava um impasse. Esse impasse refletia quadro semelhante observado na produção internacional, conforme apontado por Boselie e Brewster (2013). De modo geral, de um lado, observa-se o aprofundamento da discussão da gestão de pessoas para os ambientes internos das organizações, com priorização da busca por eficiência e pouca sensibilidade aos contextos. De outro, os estudos sobre comportamento organizacional raramente trazem nexos mais fortes com os modelos de gestão propriamente ditos e, por extensão, aos contextos.

Ocorre que os últimos anos dez trouxeram, de forma cada vez mais rápida, elementos novos para as organizações e os trabalhadores. No front tecnológico, a digitalização vem desmontando e remontando setores econômicos e organizações. No âmbito mais geral, as plataformas digitais têm criado novos vínculos e dinâmicas entre as pessoas e as organizações e o mercado de trabalho vem se reestruturando a partir dessas transformações. Do ponto de vista interno das organizações, o apoio das tecnologias tem redesenhado políticas e práticas tradicionais de gestão de pessoas como atração, seleção, avaliação e recompensa nas organizações, dando mais agilidade aos processos internos. Adicionalmente, a exploração das bases de dados disponíveis sobre as pessoas aumentou o potencial de controle e vigilância no trabalho em proporções cada vez maiores.

Além disso, as últimas décadas têm sido palco de alterações importantes na regulação do trabalho em dezenas de países. No caso brasileiro, a reforma trabalhista de 2017 já começou a produzir efeitos sobre o mercado de trabalho e as contratações individual e coletiva do trabalho.

Nesse cenário, as relações de trabalho situam-se em um terreno de intersecção entre a gestão de pessoas propriamente dita e os estudos comportamentais. Pela ótica das relações de trabalho é possível verificar como as formas de contratação do trabalho estabelecem, também, formas de dominação e controle, desenho cultural e exercício de poder nas organizações. E todos esses aspectos vêm evoluindo muito rapidamente, nos anos recentes.

Os editores desse número especial viveram três anos de uma rica experiência à frente da Coordenação da Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre os anos de 2018 e 2020. Como desafio adicional, ainda vivenciamos a transposição do trabalho e da convivência acadêmica para a forma remota, em decorrência da pandemia da Covid-19.

Nesse período, a temática de relações de trabalho ascendeu novamente como um campo vibrante de pesquisas. Dentre os artigos submetidos aos Encontros anuais da ANPAD (EnANPAD) e aos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (EnGPR/ANPAD), até meados da década passada, notou-se uma multiplicação de artigos em direções variadas que discutem as novas formas de organização do trabalho, as pautas identitárias, a regulação da atividade laboral e o imbricamento dessas questões com a carreira e atribuição de sentidos ao trabalho de quem dele vive.

De volta ao início desse editorial, essa edição da G&P traz os resultados de pesquisas recentes tanto do âmbito mais conceitual quanto do âmbito da vida no trabalho nas perspectivas individuais e organizacionais. O caminho para nossos campos de pesquisa permanece cheio de incertezas e dúvidas, mas, após todas as avaliações e pareceres, cremos que essa edição oferece artigos expressivos, provocativos e relevantes em diferentes frentes de nosso campo.

Para apresentar algumas facetas do debate contemporâneo sobre gestão de pessoas e relações de trabalho, a presente edição especial elegeu seis artigos que versam sobre temas de interesse às duas áreas e que serão brevemente comentados nesse artigo introdutório.

Iniciamos o número com dois artigos que, ao abordarem especificamente temáticas relacionadas às relações de trabalho, sinalizam tanto para a relevância dos clássicos para o debate contemporâneo quanto para a importância do entendimento das novas configurações das relações laborais e seus impactos na saúde dos trabalhadores.

Gustavo Veloso de Abreu e Antônio Carvalho Neto, em artigo intitulado *Revisitando os Clássicos das Relações de Trabalho: as Perspectivas Sistêmica e Estratégica*, chamam a atenção para a importância de se revisar os modelos clássicos de relações de trabalho, em especial as perspectivas referidas, como caminho para pensar as relações de trabalho contemporâneas. Os autores salientam que o contexto atual - diferente daquele que originou os modelos abordados no artigo - segue apresentando desafios para pesquisadores e gestores envolvidos com o debate sobre as relações de trabalho que podem ser pensados a partir das lacunas dos modelos discutidos. Os desafios são outros e as relações de trabalho atuais assumem configurações específicas, como o crescente aumento do trabalho mediado por plataformas - tema do segundo artigo desta edição. Porém, as premissas que ancoraram os modelos clássicos podem servir de ponto de partida para pensar as novas realidades e relações de trabalho. Nesse sentido, os autores convidam os leitores para revisitarem os paradigmas que fundamentaram a criação das abordagens Sistêmica e Estratégica, no passado, como caminho para pensar os problemas que atravessam as relações de trabalho na contemporaneidade.

A atualidade das relações de trabalho mediadas por plataformas digitais é trazida para o centro do debate por Daniela Bahia Campos Moscon, Laila Leite Carneiro e Sônia Maria Guedes Gondim. As autoras analisam, em ensaio crítico intitulado *O Trabalho e a Vida Humana sob Demanda: as Plataformas Digitais e os Riscos à Saúde do Trabalhador*, os riscos enfrentados por trabalhadores que tiveram sua demanda laboral aumentada durante a fase mais crítica da pandemia da COVID-19. As autoras tomaram o contexto pandêmico como pano de fundo e ressaltam que, ainda que essa modalidade de trabalho tenha surgido antes do advento da pandemia, tal contexto ampliou as dificuldades enfrentadas. Para elas, as condições laborais vivenciadas por esses trabalhadores - denominados como *digitraves* no artigo – exacerbaram a precariedade desse trabalho e desvelaram a total desproteção dessa categoria que somou, à ausência de direitos, às jornadas intensificadas e às condições de trabalho desfavoráveis, os riscos à saúde aos quais foram expostos os *digitraves* em um período em que parte significativa da força de trabalho pôde se proteger da ameaça de contaminação pelo vírus SARS-CoV. Ao debaterem os riscos à saúde vividos por esses trabalhadores - essenciais no contexto da pandemia – as autoras sublinham a importância de se regular as condições laborais dessa modalidade de trabalho – fato já em curso em alguns países – apontando a urgência de se refletir acerca dessa forma de vínculo de trabalho que se torna tendência, no Brasil e no mundo.

Nos dois artigos seguintes que compõem esta edição são abordadas questões centrais referentes à gestão de pessoas, por implicarem em mudanças profundas na forma de pensar os sujeitos nas organizações e o desenvolvimento de teorias, políticas e práticas de gestão de pessoas.

No artigo *Teoria Queer e Gestão da Diversidade: Uma aproximação possível*, Diego Costa Mendes amplia o debate sobre a gestão de pessoas contemporânea, ao abordar as possibilidades de diálogo entre a gestão da diversidade e a Teoria Queer. No artigo, a gestão da diversidade é abordada a partir da pluralidade e complexidade, compreendendo as diferenças e singularidades que contribuem para a formação das identidades e para as distintas formas de manifestação individual e coletiva dos sujeitos. A Teoria Queer, por sua vez, é explorada pelo autor enquanto um corpo de estudos que questiona os efeitos da categorização humana, especialmente ligados à contestação da ideia de normalidade associada ao modelo de identidade sexual heteronormativo e às exclusões dele decorrentes. Nessa articulação entre os dois campos, o artigo questiona os reducionismos sobre a gestão da diversidade, evidenciando como a Teoria Queer pode contribuir com o potencial de inclusão das práticas de gestão de pessoas nas organizações. Na medida em que questiona a hegemonia vigente, o artigo aponta a Teoria Queer como uma possibilidade de ampliação da perspectiva polissêmica da gestão da diversidade, destacando as pautas acerca da representatividade, do reconhecimento, das oportunidades e da noção de inclusão nas organizações.

Outra questão relevante e recorrente no atual debate gestão de pessoas é trazida por Paula Massako Bernardes Suda, Leonardo Nelmi Trevisan e Elza Fátima Rosa Veloso, no artigo *Principais Debates Acadêmicos sobre People Analytics*. Esse artigo buscou identificar os principais debates sobre *People Analytics* a partir de trabalhos centrais sobre a temática na base ISI *Web of Science*. As autoras e o autor destacam que, ainda que seja um campo em desenvolvimento, *People Analytics* proporciona uma maior compreensão dos dados sobre comportamento, desempenho e outros atributos relativos aos funcionários a partir de sistemas, ferramentas de visualização e análises preditivas. O artigo propôs uma segmentação dos estudos em cinco diferentes perspectivas e as implicações para a melhoria no desempenho, vantagem competitiva e criação de valor para as organizações. Ao lado do interesse crescente e as diferentes perspectivas trazidas pelo tema, a autoria ressalta

uma lacuna importante nos estudos que diz respeito ao debate sobre as questões éticas relacionadas ao uso de dados sobre as pessoas. A necessidade dessa discussão se apresenta em diversas outras áreas da gestão de pessoas e para os desafios que se colocam para a implementação das melhores práticas nas organizações.

Finalmente, o debate no âmbito de gestão de pessoas e relações de trabalho atual também deve estar atento para a solidez e consistência epistemológica das pesquisas. Os artigos que fecham esse número especial aprofundam os debates teóricos e epistemológicos subjacentes a dois temas que têm sido alvo de muitos estudos nos últimos EnANPADs e EnGPRs: os estudos sobre o sentido do trabalho e os estudos de carreira.

Em artigo teórico intitulado *Sentidos do Trabalho: Possibilidades de Diálogos entre Estelle Morin e Ricardo Antunes* - que discute as bases epistemológicas das ideias desses dois autores, bastante utilizados nos artigos nacionais que abordam a temática do sentido do trabalho - Silas Dias Mendes Costa, Kely César Martins de Paiva e Andrea Leite Rodrigues chamam a atenção para a importância de atentarmos para as diferentes epistemologias que as informam. Essa atenção é essencial para evitarmos combinar, em um mesmo estudo, teorias assentadas em epistemologias muito distintas, o que torna o diálogo entre elas problemático. As autoras e o autor discutem as epistemes que orientam a produção de Morin e Antunes e apontam os riscos e incongruências da junção das ideias desses autores em um mesmo arcabouço teórico. Assim, ao discutirem esses dois autores no âmbito do debate sobre sentido do trabalho, Silas Dias Mendes Costa, Kely César Martins de Paiva e Andrea Leite Rodrigues destacam a necessidade de estarmos cientes dos fundamentos epistemológicos que ancoram as lentes teóricas que mobilizamos em nossas pesquisas sobre o sentido do trabalho, em particular, e nas áreas de gestão de pessoas e relações de trabalho, em geral.

Essa edição é finalizada com o artigo *O Debate Agência-Estrutura nos Estudos de Carreira: Avanços a partir de uma Abordagem Neobourdieusiana* de Filipe Augusto Silveira de Souza. O autor também reforça a importância da apropriação dos fundamentos epistemológicos e teóricos que informam os estudos no âmbito de gestão de pessoas e relações de trabalho. Filipe Augusto de Souza propõe uma lente neobourdieusiana para abordar as influências exercidas sobre as carreiras pelos contextos de socialização primária e secundária e pela reflexividade. Desta maneira, situa o debate contemporâneo no campo dos estudos de carreira, apresentando as bases teóricas que o informam e aprofundando a discussão sobre a perspectiva relacional de análise que busca compreender a dinâmica das carreiras, a partir de quadros de referência baseados em teorias sociais de longo alcance como a teoria da prática de Pierre Bourdieu. O autor sinaliza caminhos promissores para os estudos de carreira e vai além, ao propor uma abordagem neobourdieusiana de carreira. Tal abordagem leva em conta a ação reflexiva dos atores sociais e as condicionantes contextuais que influenciam o processo de construção de carreira e contribui para sublinhar a necessidade de situarmos conceitual e epistemologicamente, nossos estudos, nos campos nos quais estão inscritos.

Com esse conjunto de artigos, convidamos os leitores para refletirem sobre os caminhos que as pesquisas em gestão de pessoas e relações de trabalho vêm trilhando nos últimos anos e os desafios que se colocam diante das profundas mudanças no contexto organizacional.

Até aqui tratamos dos ganhos de conhecimento a partir das pesquisas em nosso campo. Mas a ciência segue o fluxo da vida e, por isso, é imprescindível também registrarmos nossas perdas. Ao finalizarmos o artigo introdutório dessa edição especial, homenageamos nosso querido colega e companheiro na Coordenação da Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, Sidinei Rocha-de-Oliveira que nos deixou tão prematuramente, em outubro de 2021. Nós quatro - Ana Heloísa da Costa Lemos, Tereza Cristina Batista de

Lima, Sidinei Rocha-de-Oliveira e Wilson Aparecido Amorim - trabalhamos em parceria na coordenação da Divisão GPR, entre os anos de 2018 e 2020. Nosso prazeroso convívio contou com as trocas de ideias produtiva e cooperativa, o entusiasmo, a dedicação, a alegria e a competência de Sidinei. O mais jovem do quarteto, Sidi estava sempre à postos para colaborar, aprofundar as reflexões, construir em conjunto. Generoso e agregador, ele tinha a genuína preocupação em contribuir para a Divisão GPR da ANPAD. Sidi participou da criação da chamada dessa edição especial e do *desk review* dos primeiros artigos submetidos. Sentimos muito que ele não estivesse ao nosso lado para finalizar essa tarefa. Por isso, com saudades imensas, dedicamos a Sidi essa edição da G&P. Jovem e brilhante pesquisador, Sidinei faz e fará muita falta nos debates de nossa comunidade científica. Sidinei presente, sempre.

## **REFERÊNCIAS**

BOSELIE, P.; BREWSTER, C. At the crossroads at midnight: Strategic Human Resource Management now. **John H. Dunning Centre for International Business**, n. 2013-010, jun. 2013