

# **A TRAJETÓRIA E OS PAPÉIS DESEMPENHADOS PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: DO GUARDA-LIVROS AO GESTOR DE PESSOAS**

*Ademir Moreira BUENO<sup>1</sup>*

**Resumo:** A área que denominamos hoje de recursos humanos – RH - nem sempre teve esse nome, nem tampouco atuava do modo que atua hoje e nem os atuais objetivos. Com as mudanças no mundo do trabalho, o RH passou a atuar de maneira diferente acompanhando as necessidades da produção flexível e incorporou a responsabilidade de preparar o trabalhador tarefas consideradas importantes para a empresa. Assim, esse artigo apresenta inicialmente a trajetória da área de RH e os papéis que desempenhou desde sua criação até os dias atuais. A seguir analisa-se essa área como um campo da administração de empresas, baseando-se no referencial teórico de Pierre Bourdieu.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Campo. Poder e reestruturação produtiva.

## **Introdução**

As mudanças pelas quais passou o mundo do trabalho são significativas. Na época de Henry Ford era exigido do trabalhador muito mais sua força física, sua capacidade braçal e de execução. Seu trabalho era rotineiro e repetitivo. Como o advento das novas formas de gestão do trabalho e com a implementação da produção flexível o trabalhador teve que se adaptar à uma nova situação e à exigências de participação mais efetiva na sua área de trabalho. Além da força física é necessário oferecer, na atualidade, seus conhecimentos para atender às novas exigências em relação à sua atuação; além de conhecimentos técnicos e habilidades, passou-se a exigir também que tivesse comportamentos e atitudes que levassem a empresa a uma maior produtividade e lucratividade. Para que isso ocorresse a empresa contou, e hoje não menos, com a colaboração primorosa da área de recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Psicólogo, Programa de Mestrado em Sociologia. UFPR – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Curitiba – PR – Brasil. 80060-000 - ademir.bueno@uol.com.br

Inicialmente, o artigo apresenta um retrospecto da área de Recursos Humanos (RH), a qual teve diversas denominações no transcorrer do tempo, em virtude das necessidades dos processos de produção implementados pelas empresas. Além de apresentar os termos que foram utilizados para representar essa área, faz-se também uma discussão dos seus papéis e formas de atuação.

As atividades da área de RH no início do século XX, limitavam-se ao controle do número de trabalhadores que atuavam na empresa para serem pagos ao final do trabalho; posteriormente, além desses controles passou a se incumbir de colocar em prática as leis trabalhistas pelas empresas. Mas a partir de 1950, com a industrialização de forma mais marcante no Brasil, ele passa a desenvolver atividades diversas, como: recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, entre outras; todas essas mudanças influenciadas pela chegada de indústrias modernas, principalmente as do segmento automotivo. Mas é a partir dos anos de 1990 que a área de RH ganha mais destaque, deixando de realizar apenas tais atividades para tomarem parte nas decisões estratégicas da empresa. Nesse momento passa a ser chamada também de área de Gestão de Pessoas e não mais Recursos Humanos; os trabalhadores deixam de ser tratados, ao menos teoricamente, como recursos, para serem vistos como pessoas, com necessidades e vontades a serem respeitadas e atendidas.

Após essa discussão da mudança de denominações e papéis que desempenhou neste último século, compara-se a área de RH ou Gestão de Pessoas, a um campo da administração, o qual tem como objetivo manter o poder de comando conquistado. Essa manutenção dá-se por meio de ações e práticas instituídas no interior das empresas, em que se atua com vistas a continuar tendo prestígio junto aos administradores e gestores; para tanto se age de forma a atender os objetivos da empresa e prepara os trabalhadores para que estejam aptos a responderem àquilo que deles é exigido.

Por fim, de forma breve, apresentamos algumas conclusões em que procuramos evidenciar que embora tenha havido alterações nos termos relacionados à área que foi e ainda é a responsável pela administração da vida dos trabalhadores no interior da empresa, seus objetivos ainda são os semelhantes àqueles iniciais, ou seja, atender às necessidades dos administradores e gestores.

## O papel da área de Recursos Humanos

A origem da área responsável pelo controle dos trabalhadores deve-se ao surgimento da Administração Científica, no século XX quando Taylor (apud RIBEIRO, 2003) propôs a racionalização do processo produtivo, a divisão e a especialização do trabalho, a centralização da autoridade com clara atribuição de

responsabilidades, além da preocupação com as regras e a disciplina, como modo de manter a ordem e atingir o máximo de eficiência. Para tanto, Taylor investigou novas formas de realização das tarefas para economizar tempo e, com isso, aumentar a produtividade. Deve-se também destacar o papel que Henry Ford, empresário da indústria automobilística, teve na racionalização das tarefas, tendo implementado a segmentação ou parcelização das atividades, colocando o trabalhador em uma posição fixa, em frente a uma esteira rolante. Assim, o trabalhador realizava a mesma tarefa o dia todo e, como consequência, conseguia fabricar maior número de produtos em menor tempo.

Uma das funções da área de Recursos Humanos – que à época ainda não tinha essa denominação – foi de trabalhar para facilitar a adaptação do homem aos processos de trabalho, reestruturados e reorganizados por Taylor. Segundo Toledo (1985, p.29), a metodologia taylorista “[...] visa simplificar os movimentos requeridos para execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido e aumentando a utilização da mão-de-obra pouco qualificada”.

No Brasil, no início do século passado, o que se tinha da área hoje denominada Recursos Humanos (RH) era uma pessoa, chamada de guarda-livros, que ficava responsável pelo controle do número de trabalhadores, bem como da quantidade de horas trabalhadas para depois calcular o que deveria ser pago aos operários. Assim, sua função era basicamente de controle numérico, não atuando de forma mais abrangente. No Brasil isso perdurou até os anos de 1930. Na visão de Serson (1973, p.13-14, grifo do autor):

A administração de pessoal se resumia, então, na chamada “Mesa de Colocação”, aonde afluíam os candidatos a emprego; se havia vaga, agregava-se o primeiro que pedisse o serviço, de quem se perguntava o nome para abrir-lhe a folha respectiva no “Livro de Escrita do Pessoal” onde um amanuense operava a contabilidade dos salários devidos. O empregado trabalhava sob as ordens do feitor, do encarregado do pessoal. A dispensa do funcionário ou sua saída voluntária determinavam o “fechamento da conta”. [...] A administração do pessoal apresenta, portanto, nesse período, caráter meramente contábil.

Posteriormente, no período que vai de 1930 a 1950, denominada de Fase Legal ou Contabilista, o profissional continuava a fazer os controles necessários para saber a quantidade de trabalhadores e suas horas trabalhadas, mas passou também a ser responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista, que no Brasil teve maior relevância com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), na Era Vargas (1930-1945). Desta forma, a preocupação era de que os controles fossem efetuados a fim de cumprir as determinações legais:

Após 1930, com o advento da legislação trabalhista, do Governo Vargas, [...] o administrador de pessoal evoluiu da sua função puramente burocrática, e diríamos, pouco especializada e, mediante o impacto de leis e decretos com caráter social renovador em benefício das classes trabalhadoras, evoluiu para uma função mais especializada. Foi então assumindo gradualmente alguma importância no quadro da empresa, desde que a ele eram atribuídas as funções de recortar, ler e procurar interpretar essas novas leis, específicas na área do trabalho humano e manter o chefe de escritório, contador ou chefe de empresa informado a respeito. Era seu dever, também, a aplicação dessas medidas governamentais, tornando-se pois, gradualmente, “especializado” em questões referentes à nova legislação do trabalho. Ao final desse decênio, o “encarregado do pessoal” teve de se organizar no âmbito interno das empresas, formando a sua Seção. (HOYLER, 1968, p.52-53, grifo do autor).

Cabia, também, ao então Chefe de Pessoal, admitir e fazer com que se cumprissem as leis trabalhistas pelas empresas e trabalhadores, controlando os horários, as condições de trabalho, pagamentos de indenizações, bem como punir aqueles que, porventura, deixassem de cumprir suas obrigações, pois também fazia parte de suas atribuições demitir o funcionário. Há, então, uma ampliação na forma de atuação devido à nova realidade: se antes o foco estava no controle de custos com a mão-de-obra, agora voltava-se para o cumprimento da legislação trabalhista, o que impactaria a administração das empresas. Assim, tornou-se necessário, no organograma da empresa, alguém que entendesse dessas leis, como afirma Parente<sup>2</sup> (1965), citado por Hoyler (1968, p.53): “Entre 1943 e 1948, o chefe de pessoal, com raras exceções, não possuía qualquer outro destaque, a não ser aquele, quase fundamental, de especializado em problemas da aplicação e cumprimento das leis trabalhistas, o que se refletia na própria estrutura e organização dos setores de pessoal”. Isso ocorreu em virtude de, em 1943, ter sido promulgada a CLT, em vigência. Tem-se que:

[...] surge a figura do chefe de pessoal, “com amplos conhecimentos de legislação trabalhista”, para manter em dia os registros que a lei exigia, elaborar os necessários quadros e relações, observar a cada passo os mandamentos legais que se tornaram de mais fácil acesso depois da consolidação operada em 1943. A segunda fase histórica da administração do pessoal é, assim, de cunho legislador. (SERSON, 1973, p.16, grifo do autor).

<sup>2</sup> PARENTE, E. Sem título, trabalho apresentado no II Congresso Interamericano de Administração de Pessoal, Caracas, de 2 a 7 de maio de 1965.

A denominação de “Chefe de Pessoal” surgiu em virtude da maior importância dada à função daquele profissional, o qual tinha a responsabilidade pelo cumprimento da legislação trabalhista dentro da empresa, tendo em vista que, se demissões fossem feitas de forma inadequada, ou alguma alteração de função, de local de trabalho, de horário, de remuneração ou de condições de trabalho fossem promovidas aleatoriamente, sem a observância das leis, a empresa sofreria as conseqüências. Essa designação – “Chefe de Pessoal” – generalizou-se e se firmou com o tempo, passando a ser vista com maior relevância e prestígio.

Após a segunda Guerra Mundial, os sindicatos, especialmente nos Estados Unidos, ganharam força e aumentaram seu poder. Esta força do sindicato levaria à mudanças significativas na administração de pessoal, pois, até então, essa área estava mais voltada para o cumprimento da legislação e o controle do trabalhador e de sua disciplina. Com essa nova configuração de forças, entre sindicatos e empresas, a empresa passou a ter que negociar melhores condições de trabalho e benefícios com as entidades representativas dos trabalhadores e assim nasce uma nova terminologia para a área de pessoal: Relações Industriais<sup>3</sup>. Porém, no Brasil, isso não ocorreu da mesma maneira que na América do Norte. Conforme afirma Gil (2001, p.20),

[...] o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50. Cabe considerar, entretanto, que essas mudanças na administração de pessoal ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais. No Brasil, a criação de departamentos de relações industriais em muitas empresas significou pouco mais do que a mudança no nome da unidade de pessoal, pois na época a pressão dos sindicatos não era muito significativa.

Outro ponto que deve ser destacado em relação ao período após a Segunda Guerra é que países como os Estados Unidos e alguns da Europa tiveram um grande salto na produção industrial, levando à novas necessidades, entre elas a de mão-de-obra mais especializada e capacitada. Exigiu-se com isso a aplicação de novas técnicas de recrutamento, seleção e treinamento, além das empresas terem que oferecer melhores condições de trabalho e benefícios para atrair o trabalhador. As novas práticas do chefe de pessoal acabaram se difundindo para outros países, entre eles o Brasil. Parente, citado por Hoyler (1968, p.53), afirma que, “sem dúvida alguma, a experiência externa contribuiu notavelmente para transformar o Chefe de Pessoal, de um especializado em Legislação Trabalhista em algo mais, dando-lhe

<sup>3</sup> Serson (1973, p.18), afirma que “Para designar essa fase mais avançada da administração do pessoal, tem-se feito uso corrente da expressão ‘relações industriais’, duvidosamente convertida do inglês ‘industrial relations’, que vem a ser ‘relações trabalhistas’ ou ‘com o trabalho’; explica-se, assim, o motivo de empresas comerciais terem o que chamam relações industriais com seus empregados”.

diversas armas e processos para atender as novas exigências do exercício de suas funções”.

Até por volta de meados de 1960, tem-se o início de uma nova fase, a *Tecnicista/Tecnológica*, quando, com a mudança no perfil da indústria brasileira e com a chegada das empresas do segmento automotivo, estas trouxeram consigo novas técnicas de administração de pessoal, saindo de cena o Chefe de Pessoal para a entrada do Administrador de Pessoal, o qual foi incumbido de colocar em prática, ou fazer com que fossem implementadas ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento profissional, e para a definição de cargos e salários. Para Hoyler (1968, p.66), o conceito de administração de pessoal está voltado para:

[...] a prática que visa ao pleno aproveitamento dos recursos humanos, organizando-os para que ofereçam um máximo rendimento social, expresso em eficiência e produtividade da empresa, dentro da maior realização individual, expressa em satisfação pessoal e felicidade ampla. Resumindo, administração de pessoal luta por conciliar os interesses complementares da empresa tal (eficiência, produtividade, lucros etc.) com os do indivíduo (participação, realização e ventura, desenvolvimento e progresso, bem-estar etc.) e vice-versa.

É nessa época também que nasce a terminologia “Administração de Recursos Humanos” propriamente dita influenciada pela teoria geral dos sistemas voltada à administração de empresas, a qual defende a tese de que a empresa é um sistema, que sofre influências, tanto internas quanto externas. Internamente, é formada por vários subsistemas, como o da produção, o contábil, o administrativo, o comercial etc; e a área de RH compunha mais um dos sistemas da empresa, que também passou a ser visto e subdividido em subsistemas dirigidos para o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a remuneração, entre outros. A influência externa diz respeito ao cenário socioeconômico, à concorrência, aos clientes e fornecedores.

Neste momento, pode-se ver que há uma ampliação da atuação da área de Recursos Humanos, quando várias atividades estavam sob sua responsabilidade a fim de contribuir com os objetivos empresariais. A área de RH passou a se preocupar com qualificação da mão-de-obra, com vistas a torná-la mais eficiente e mais produtiva, em criar planos de cargos e salários com o objetivo de reter em seus quadros aqueles profissionais que davam melhores resultados, e lançou mão de ações que pudessem motivar os trabalhadores, tornando-os mais integrados e interessados nos objetivos empresariais.

Entre os anos de 1965 a 1985, considerada a fase *Administrativa* ou *Sindicalista* em relação à atuação da área de RH, inicialmente o Estado mantém um grande

controle sobre as relações de trabalho e, concomitantemente, sobre os sindicatos, em virtude do Golpe Militar de 1964. Mas, com o decorrer dos anos, o movimento sindical volta a ganhar força e expressão, pressionando as empresas a atenderem suas reivindicações. Nesse momento, se de um lado, os sindicatos pressionam para ver suas reivindicações atendidas, de outro, isso acaba por fortalecer a área de RH, por ser esta a ponte entre os trabalhadores e as empresas. Desta maneira, a referida área acaba tendo uma atribuição bastante relevante, qual seja, a de tentar minimizar os conflitos entre capital e trabalho. Essa tarefa não é fácil, tendo em vista que, na maior parte das vezes, o que se tem são os interesses do capital predominando sobre os dos trabalhadores.

A partir da década de 1990, a área de Recursos Humanos passa por algumas remodelações, por diversos motivos; entre eles a abertura da economia brasileira, o que leva ao aumento da concorrência, em virtude da globalização. As empresas – as grandes, sobretudo – tiveram que passar por fortes processos de reestruturação, com demissões, causando reduções drásticas do quadro funcional e terceirizações de áreas ou atividades não consideradas pelos administradores como essenciais ao negócio da empresa. Uma das áreas atingidas esse processo foi a de RH, que transferiu várias de suas atividades para empresas terceiras, como o recrutamento e a seleção de profissionais e os treinamentos, entre outras.

Aqueles profissionais que conseguiram permanecer como trabalhadores da grande empresa, passaram a desempenhar papéis “mais nobres”, deixando de realizar somente atividades operacionais sendo impulsionados a tomar parte nas decisões das empresas. Isso não aconteceu de forma uniforme e rápida, bem com também não abarcou todas as empresas. Os profissionais de Recursos Humanos passaram, cada vez mais, a gerenciar. Esse termo remete à condição de autonomia, de liberdade para tomar decisões, implementar ações que julgarem necessárias, ter espaço para expor o que se pensa e condições de colocar as idéias em prática. Todavia, essa não é a realidade de todas as áreas de Recursos Humanos nas empresas, pois elas se submetem aos gerentes e executivos que ditam normas e apenas permitem que sejam colocadas em prática as idéias que possam contribuir para as estratégias empresariais. Neste momento, em que a área de Recursos Humanos passa a fazer parte de outras instâncias da empresa, ela deixa de ser meramente executora e passa a ser considerada estratégica, pois é convidada a atuar para que os objetivos empresariais possam ser alcançados com a ajuda dos trabalhadores. Gorz, ao discutir as mudanças pelas quais as empresas passaram a partir já da década de 1970, afirma que:

[...] a empresa, graças à crise, a exacerbação da concorrência e às mutações técnicas, transformar-se-ia em um local, não mais de integração funcional, mas de integração social e de desenvolvimento profissional. Tal era, ao menos, a nova

ideologia, a ideologia do “recursos humanos”. [...] Reconhece implicitamente que a força de trabalho não é um instrumento como outro qualquer e que sua eficácia e desempenho dependem de fatores que não são calculáveis e não dizem respeito à racionalidade econômica: o clima da empresa, a satisfação no trabalho, a qualidade das relações sociais de cooperação etc. (GORZ, 2003, p.66-67, grifo do autor).

A área de RH começa a atuar de forma diferente, deixando de se preocupar apenas com as funções e atividades que os trabalhadores desenvolvem na empresa, para ter uma atuação focada na integração do trabalhador com seus pares e com os objetivos da própria empresa, implementando programas que o levem a sentir-se mais valorizado como pessoa e menos como instrumento / recurso para a produção de resultados. O RH passa a atuar para que o trabalhador, sintam-se melhor em seu ambiente e com isso levá-lo a oferecer-se, doar-se além da sua força física. A ideologia do RH é a de atuar em elementos não tangíveis, como a melhoria do clima organizacional, para que ele – o trabalhador – tenha uma percepção positiva das condições objetivas e subjetivas do ambiente de trabalho, como a valorização daquilo que significa para a empresa, qual sua importância, seu valor e suas possibilidades de crescimento profissional, de ocupar novos cargos. Essa atuação diferenciada dos Recursos Humanos quer elevar a satisfação no trabalho, e promover a maior qualidade nas relações interpessoais, com vistas a tornar os trabalhadores mais cooperativos e alcançar com isso melhores resultados, fazendo a empresa mais produtiva e competitiva. Ainda, segundo Gorz, “a organização pode ser modificada de maneira que os operários gostem do seu trabalho, esposem os objetivos da empresa e mobilizem as reservas de produtividade e de saber que habitualmente reservam para si” (GORZ, 2003, p.68).

Para que esse profissional possa tomar parte nas decisões da empresa, ele não deve mais ficar limitado às atividades operacionais (recrutamento, seleção, folha de pagamento etc); mas precisa entender de negócios, pensar como pensam os executivos, falar a mesma linguagem, caso contrário não terá espaço nesse novo nicho da área de RH. Em virtude dessas mudanças no perfil desejado para esse profissional, as empresas têm feito novas contratações para terem em seus quadros pessoas com visão estratégica de negócios:

A explicação para essa movimentação toda é a valorização do RH. O que as empresas buscam agora é uma unidade que seja parceira dos negócios, engajada com as outras áreas da empresa, participativa. Ou, para repetir a palavra mais em voga, estratégica. Nos últimos anos, com a importância que se começou a dar ao “capital humano”, tornou-se constrangedor dizer que o profissional de RH na empresa é o homem da folha de pagamento ou o chefe de pessoal. (DINIZ, 2003, p.75, grifo do autor).

Uma das atribuições da área de Gestão de Pessoas (GP), na atualidade, consiste em trabalhar com o desenvolvimento do capital intelectual da empresa por meio da gestão do conhecimento, ou seja, elevar os conhecimentos do trabalhador, encontrar formas de que eles sejam explicitados e objetivados, a fim de proporcionar os resultados esperados. A área de GP é responsável pela estruturação de programas para disseminar informações e conhecimentos pela rede de computadores, a *internet*, ou por meio da *intranet*, rede interna de comunicação da empresa. Para tanto, desenvolve programas de *e-learning* (aprendizagem eletrônica), podendo assim atingir um número maior de trabalhadores, com menor custo e maior rapidez. Tem ainda como incumbência a estruturação das chamadas Universidades Corporativas<sup>4</sup>, com a finalidade de dar cursos e treinamentos para todos os trabalhadores, desde a área operacional até o corpo diretivo. Desenvolve e administra programas de bolsa de estudos para cursos universitários, em que a empresa colabora custeando ou subsidiando o valor pago pelo estudante. A área de GP dá ainda suporte à criação e implantação de programas de melhoria contínua nas empresas.

Tudo isso, direta ou indiretamente, tem a ver com a questão da gestão do capital intelectual e humano. Certamente, esta ainda não é a realidade da maior parte das empresas brasileiras, mas já o é de algumas que vêm, nesses programas e ações, fortes aliados para tornarem-se mais competitivas. Isso fica claro nas afirmações de Chiavenato, um administrador especialista em Recursos Humanos, cuja visão é amplamente divulgada nos cursos universitários de Administração. O autor afirma que

[...] o capital humano deve ser bem aplicado e desenvolvido. O treinamento é uma fonte de lucratividade, porque aumenta esse capital. Ele enriquece o patrimônio humano da organização. Treinamento é um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 1999, p.311).

Leite, entretanto, alerta para nuances não consideradas por Chiavenato e chama a atenção para outras intenções das empresas ao oferecerem cursos e treinamentos aos seus trabalhadores:

Na realidade, boa parte do esforço empresarial direcionado ao treinamento destinava-se a programas comportamentais ou motivacionais, que se caracterizam basicamente pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura

<sup>4</sup> Universidades Corporativas são projetos de treinamento e desenvolvimento humano e organizacional estruturado pela área de Gestão de Pessoas. Geralmente é definido um espaço físico, onde são oferecidos cursos de curta e média duração, não com características de curso superior, mas com o objetivo de preparar os trabalhadores para os cargos que ocupam na empresa ou para aqueles que poderão vir a ocupar no futuro.

cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidas com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados. [...] O caráter disciplinador de tais programas era, portanto, evidente e estava presente mesmo nos casos em que os conteúdos relacionados às atitudes vinham mesclados com ensinamentos técnicos ou operacionais. (LEITE, 2003, p.81-82).

Poucas empresas têm uma área de Gestão de Pessoas que pode ser considerada, nos termos já tratados, como Estratégica. Têm-se empresas em todas as fases. Isto vai depender dos interesses daqueles que as administram, do modelo ou das práticas da área, seja de recursos humanos, ou de gestão de pessoas. As mudanças ocorrem somente quando suas atividades estiverem inviabilizando ou atrapalhando os objetivos daqueles que as comandam.

### A área de RH como um campo da Administração de Empresas

Pode-se considerar a área de RH um campo de jogo, onde se desenvolve um embate constante entre os profissionais da área e os demais trabalhadores. Para Bourdieu (1979, 1983, 1998, 2001) um campo pode ser comparado a um mercado, em que os agentes se comportam como negociadores de seus capitais de atuação. Assim,

[...] efetivamente, um campo pode se conceber como um mercado, com produtores e consumidores de bens. Os produtores, indivíduos dotados de capitais específicos, se enfrentam. A razão dessas lutas é a acumulação da forma de capital que garante a dominação do campo. O capital aparece então, ao mesmo tempo, como meio e como fim. A estrutura do campo, num dado momento da história, mostra a relação de forças entre os agentes. Nesse sentido, o campo é um espaço de forças opostas. (BONNEWITZ, 2003, p.63-64).

Um campo é um sistema estruturado de forças objetivas, uma configuração relacionalmente dotada de uma gravidade específica, que é capaz de se impor à dos objetos e a todos os agentes que o atravessam. Todo campo reflete as forças externas em função de sua estrutura interna. Um campo social é um espaço de conflito e de concorrência, análogo a um campo de batalha, onde se desenrola um drama de busca pelo monopólio sob uma espécie específica de capital, que é eficiente no interior de sua jurisdição. Há uma concorrência interna, nas empresas, entre os trabalhadores, um na verdade quer sobressair-se sobre os demais.

Efetivamente, podemos comparar o campo a um jogo (embora, ao contrário de um jogo, ele não seja o produto de uma criação deliberada e obedeça a regras,

ou melhor, a regularidades que não são explicitadas e codificadas. Temos assim móveis de disputa que são, no essencial, produto da competição entre os jogadores; um investimento no jogo, *illusio* (de *ludus*, jogo): os jogadores se deixam levar pelo jogo, uma crença (*doxa*), um reconhecimento que escapa ao questionamento [...] e essa *colusão* está no princípio de sua competição e de seus conflitos. Eles dispõem de trunfos, isto é, de cartas-mestra cuja força varia segundo o jogo: assim como a força relativa das cartas muda conforme os jogos, assim também a hierarquia das diferentes espécies de capital (econômico, cultural, social, simbólico) varia nos diferentes campos. (WACQUANT, 1992, p.61).

Um campo com amplos poderes é a área de RH, pois suas decisões, claro que com o apoio da direção, pode tornar a vida do trabalhador mais fácil ou não, no interior da empresa. Ela tem condições de defender os interesses dos operários frente aos seus gestores, pode buscar equilibrar as forças entre eles e os trabalhadores, ou não. Na relação com os trabalhadores a área de RH também gera conflitos, pois para se manter com poder e próximo daqueles que o detêm em maior volume – os dirigentes – ela por vezes pende mais para os gestores do que para os trabalhadores e assim é comum esses últimos oporem-se a ela por perceberem que a mesma não está interessada em suas reivindicações tanto quanto poderia. Mas este embate acaba por fortalecê-la, pois ela serve de ponte e ligação entre a base e o topo hierárquico da empresa.

Os trabalhadores e a área de RH agem para manter sua posição e defender o capital simbólico conquistado. A área de RH, que no decorrer do século passado ganhou, tendo sido uma área que cuidava apenas de controles e com o passar do tempo foi ganhando novas atribuições e concomitantemente mais poder, pois passou a ser responsável pela administração da vida do trabalhador dentro da empresa. Assim, a cada programa ou projeto criado, a cada nova forma de agir teve com isso mais distinção, mais respeito por parte dos trabalhadores, dos seus administradores. Os trabalhadores têm conquistado mais capital simbólico no decorrer do tempo por meio de suas reivindicações, pois sabem que sua presença é importante para empresa, seu conhecimento interessa à ela, que sua força produtiva é necessária e que afinal de contas é também um consumidor.

O RH é um campo que ganhou ainda mais poder na última década quando passou a ser chamado e tratado como estratégico, com incumbência de participar na formulação das estratégias empresariais, bem como, auxiliar seus gestores para que as metas sejam alcançadas. Com isso a área de RH acaba assemelhando-se a outras áreas como a financeira, a de planejamento, de *marketing*, de produção, as quais sempre tiveram mais importância dentro da empresa.

Os agentes, no interior de um campo, não buscam apenas ganhos econômicos, também agem para conquistar prestígio e reconhecimento dos outros, com o objetivo de ascender na escala de poder dentro daquele campo. A área de RH, ao defender suas posições, com vistas a garantir seu espaço na administração das empresas – e teve sucesso em sua empreitada, pois historicamente ganhou importância – está em busca de poder e reconhecimento por parte dos gestores empresariais e das outras áreas também.

O que determinará a posição de um agente num campo é o volume de capital que possui, isso pode ser relacionado aos profissionais de RH frente ao campo da administração ou gestão de empresas, pois se o RH tem mais força e espaço – por meio dos seus integrantes – dentro de uma empresa isso é sinônimo de que possui mais poder, e por isso é respeitado pelos outros setores e pelos trabalhadores. Esse poder está relacionado às suas funções e atribuições, que lhe dão condições de instituir formas de recompensa e punição, a primeira para aqueles que se ajustam e trabalham para que os objetivos empresariais sejam alcançados, e a segunda volta-se para aqueles que se opõem às determinações; imposições daqueles que administram. Ou ainda, cabe a esta área, definir as políticas de benefícios e recompensas, por meio de salários ou promoções para outros cargos.

Os trabalhadores vêem a área de RH como detentora de poder e de superioridade na condição de ser a via para a negociação com eles, por isso há uma luta permanente entre a área de RH e os trabalhadores. De um lado, o RH busca maximizar os lucros da empresa pelas suas práticas, programas e ações voltadas aos trabalhadores e de outro os trabalhadores sempre procurando obter ganhos para contribuir com os objetivos da empresa. Mas, “aqueles que dominam num campo dado estão em situação de sempre contar com a resistência, a contestação, as reivindicações, as pretensões, políticas ou não, dos dominados” (WACQUANT, 1992, p.62).

Os trabalhadores estão em constante embate com a área de RH, tendo como capital disponível para negociar nesse campo seu conhecimento, sua força de trabalho, sua capacidade produtiva; seja ela propriamente dita, ou pelas de inovações ou melhorias que pode propor à empresa, à sua área ou a produtos, processos e serviços. Os trabalhadores conseguem seus objetivos porque a área de RH sabe que a empresa existe com a presença deles, mas a área de RH tem ao seu lado os dirigentes, que delegam poder, possibilitando que negociem as reivindicações dos trabalhadores e nada lhe acontece ou até ganham mais prestígio com os dirigentes, dependendo dos resultados das negociações. Essa situação ocorre em momentos específicos, em especial quando há negociação salarial ou quando os trabalhadores se organizam, seja pelos sindicatos ou entre si, na própria empresa, para fazerem reivindicações. Mas o embate é constante e permeia a relação dos trabalhadores com a área de RH o tempo todo, não de forma declarada, nem numa posição de rivalidade, de briga,

mas a área de RH sempre procura obter mediante suas práticas e ações, o melhor que o trabalhador tem a oferecer, tentam conseguir o máximo possível no que diz respeito à remuneração, benefícios e condições de trabalho. Ambos em busca de conquistar mais destaque e capital, seja econômico ou social. Ainda, a área de RH, serve como apoio a outros campos, entre os quais, o corpo gerencial e diretivo, os técnicos especializados (engenheiros e profissionais da área técnica), pois todos estão em busca de mais capital e dominação no campo. A área de RH nesse sentido dá suporte através de suas técnicas e ações para que outros campos consigam obter sucesso na relação com os trabalhadores.

Assim,

[...] o campo, como estrutura de relações objetivas entre posições de força, sustenta e orienta as estratégias pelas quais os ocupantes dessas posições buscam, individual ou coletivamente, salvaguardar ou melhorar sua posição e impor o princípio de hierarquização mais favorável aos seus próprios produtos.(WACQUANT, 1992, p.61).

Diferentemente do passado que o aumento do capital financeiro ocorria no interior das empresas simplesmente pelo quesito antiguidade, o trabalhador que possuísse maior tempo de casa, recebia melhor salário.

Os trabalhadores ao aumentarem seu capital cultural, por meio da educação formal ou de cursos e treinamentos oferecidos pela empresa ganham mais poder, tendo mais força no embate com os outros que participam do mesmo campo ou de outros campos, como o RH, por exemplo. Logo, o conhecimento técnico ou geral torna o trabalhador mais preparado e com mais “força” para participar do jogo presente em seu campo. Porém, se o trabalhador adquire conhecimentos que não são interessantes à sua empresa ou se desenvolve competências que não são valorizadas, isso não lhes confere mais poder, pois cada campo traz consigo suas próprias especificidades e valorações que também são únicas.

[...] um capital ou uma espécie de capital é o que é eficiente num campo determinado, ao mesmo tempo como arma e como entrada em luta, o que permite ao seu detentor exercer um poder, uma influência, portanto, existir num campo determinado, em lugar de ser uma simples “quantidade negligenciável” (WACQUANT, 1992, p.58, grifo do autor).

O RH é uma fração dominada da classe dominante daqueles donos do capital econômico, investidos para a produção de bens e serviços por meio das empresas. Mas também exercem influência e poder de dominação sobre outros dominados como

ele, no caso os trabalhadores, pois são os representantes diretos dos empresários para as negociações e relacionamento com os empregados.

## Considerações finais

Não mudaram apenas as denominações da área de RH, que foram várias, no decorrer do tempo. Os trabalhadores passaram também a ser chamados de colaboradores ou parceiros, ou seja, ganharam novas nomenclaturas, para designar um pseudo, um novo momento do trabalhador, em que este deixaria de ser explorado, para ser parceiro e colaborador da organização. Isso não mudou a forma com que este passou a ser tratado, houve trocas de termos, mas não de práticas.

As ações implementadas pela área de recursos humanos, os programas por ela gerenciados, instituídos, têm como objetivo central o de levar o trabalhador a entregar-se literalmente de corpo e alma à empresa, aos seus objetivos e interesses, de partilhar com ela sua subjetividade, seus conhecimentos, suas experiências. Porém, seus anseios, desejos, necessidades e vontades nem sempre são considerados pelas empresas. É quase que uma relação unilateral, a empresa por intermédio da área de recursos humanos desenvolve programas e projetos com a finalidade de tê-lo a cada dia mais próximo e integrado à empresa, e para isso dá condições de trabalho minimamente adequadas e oferece alguns benefícios – como transporte, refeição no local, assistência médica e odontológica, entre outros – com o intuito de diminuir a possibilidade de desmotivação ou falta de interesse pelas coisas da empresa.

Assim, a área hoje não é mais denominada de recursos humanos, mas de Gestão de Pessoas, tem seu enfoque no trabalhador enquanto pessoa e não como recurso, como foi tratado por meio século. Logo, a atuação deve privilegiar programas e ações que permitam que o trabalhador possa oferecer além da sua força física, a qual foi sempre a mais valorizada, também sua subjetividade, na qual engloba-se sua inteligência, capacidade de criação e inovação, ou de forma mais enfática, seu ser como um todo.

As novas formas de gestão do trabalho implementadas pelas empresas nas últimas décadas, possibilitaram primeiramente entender o trabalhador não mais como recurso, com características estáticas, que poderiam ser usados quando e da forma que quisessem, mas passou-se a ver o trabalhador enquanto pessoa, como um ser que possui vontades e necessidades, além das de subsistência, e com isso a área de gestão de pessoas passou a tratá-lo de forma diferente, procurando valorizá-lo, através das melhores condições de trabalho, com vistas a torná-lo mais produtivo e rentável à empresa.

Enfim, fica claro que a área a qual cuida da vida do trabalhador dentro da empresa, independente da denominação que receba, mantém uma estreita relação com os objetivos dos administradores, sendo assim, ela está mais a serviço dos detentores do capital do que daqueles que constituem a parte mais importante de qualquer empresa – os trabalhadores.

## **THE TRAJECTORY AND THE ROLES PLAYED BY THE HUMAN RESOURCES AREA: FROM THE BOOKKEEPER TO THE PEOPLE MANAGER**

**Abstract:** The area that we call Human Resources – RH – has not always had this name, nor either did it act in the way it does nowadays, with the present objectives. With the changes in the world of work, the RH area started to work in a different way, incorporating the responsibility of preparing the worker to what is most important for the company. This article is about the RH trajectory and the development of its activities from its creation until the current days. The RH will be analyzed as an area of business administration, based on the theoretical reference of Pierre Bourdieu.

**Keywords:** Human Resources. Area. Power and productive restructuring.

## Referências

BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu**. Tradução de Lucy Magalhães. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. **Meditações pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. **Pierre Bourdieu: sociologia**. Org. Renato Ortiz. São Paulo: Ática, 1983.

\_\_\_\_\_. **O desencantamento do mundo: estruturas econômicas e estruturas temporais**. São Paulo: Perspectiva, 1979.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. DINIZ, D. O que faz seu RH. **Revista Exame**, São Paulo, ano 37, n.22, ed. 804, p.74-77, 29 out. 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2003.

HOYLER, S. A função de Pessoal. In: HOYLER, S. (Org.). **Manual de relações industriais**. São Paulo: Liv. Pioneira, 1968. v.1.

LEITE, M. de P. **Trabalho e sociedade em transformação, mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**, São Paulo: Saraiva, 2003.

SERSON, J. **Curso básico de administração do pessoal**. São Paulo: LTr, 1973.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

WACQUANT, L. D. J. **Réponses**. Paris: Éditions du Seuil, 1992.