

**CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS ACERCA DAS RELAÇÕES DE  
TRABALHO: AS INSTÂNCIAS DA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE  
TRABALHO E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
CONTEMPORARY CONCEPTS ABOUT THE LABOUR RELATIONS: THE  
BODIES OF THE ORGANIZATION OF WORK PROCESS AND POLICIES OF  
HUMAN RESOURCES**

Adalberto Dias de Souza, Marcos J. F. de Jesus, João M. B. Avelar

Universidade Estadual do Paraná, Brasil.

prof.adalberto.fecilcam@gmail.com, marcos\_junio@hotmail.com,

jmavelar@yahoo.com.br

**RESUMO**

O objetivo deste estudo teórico é delinear o estado da arte sobre a temática “relações de trabalho”, no tocante as instâncias da organização do processo de trabalho e das políticas de recursos humanos. Para tanto, o texto traz um resgate histórico sobre trabalho e sociedade, enfocando aspectos relacionado a evolução do trabalho humano em sociedade, desde as sociedades primitivas até o trabalho na sociedade industrial. Por fim, trazemos à cena discussões acerca das instâncias das relações de trabalho, enfocando principalmente a instância da organização do processo de trabalho e das políticas de recursos humanos. A contextualização do presente trabalho se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a investigação atual sobre relações de trabalho no ambiente empresarial.

**Palavras-chave:** gestão empresarial; gestão de recursos humanos; relações de trabalho.

**ABSTRACT**

The objective of this theoretical study is to outline the state of the art on the theme "working relationship" with regard instances of the organization of the work process and human resource policies. Therefore, the text brings about a historical work and society, focusing on aspects related to the evolution of human work in society, from primitive societies to work in industrial society. Finally, we bring to the scene discussions about instances of labor relations, focusing mainly on the instance of the

organization of the work process and human resource policies. The context of this work starts from the discussion of fundamental issues for understanding the conceptual framework that underpins the current research on labor relations in the business environment.

**Keywords:** business management, human resource management, labor relations.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo, e particularmente o Brasil, vêm passando por um processo de mudanças aceleradas em todos os aspectos: político, econômico, social e tecnológico. (MACHADO, 2000). Esse processo de evolução tem gerado alterações substanciais na maneira de as organizações administrarem todos os seus recursos e, principalmente, seus recursos humanos. Por força das circunstâncias, os administradores obrigam-se a rever suas atitudes e comportamentos, no tocante às relações entre a organização e seus trabalhadores. Com ênfase, o estudo das relações industriais (relações de trabalho), passou a ser visto com maior importância, já após o fim da segunda guerra mundial. (EBOLI, 1993).

Neste sentido, a gestão de pessoas nas organizações, tem exigido cada vez mais dos administradores, conhecimentos e habilidades suficientes para levar as pessoas a obterem os resultados esperados pelas organizações e, ao mesmo tempo, a satisfação dos seus anseios pessoais. Assim, o administrador de uma organização passa a ser, segundo PALMEIRA (1999), o responsável máximo pela gestão das pessoas na organização.

PALMEIRA (1999) salienta que as pessoas transformam as organizações em entidades sociais e assim, um grupo de pessoas adequadamente motivado e compartilhando valores e atitudes, pode demonstrar um comprometimento para com a qualidade e excelência na organização. Entretanto, para que isso realmente aconteça é necessária a adequada compreensão e condução por parte dos administradores, das relações entre os indivíduos que compõem esse grupo de trabalho e sua organização. Assim, as relações de trabalho passam a ter, uma importância fundamental no processo de gestão de pessoas nas organizações.

As relações de trabalho são consideradas o sinônimo perfeito da relação capital-trabalho. Entretanto, em algumas circunstâncias tais relações são reduzidas à dimensão jurídico-legal das relações trabalhistas; noutras são tratadas no âmbito das relações interpessoais na situação de trabalho. No Brasil, as pesquisas mais recentes sobre relações de trabalho, resgataram a necessidade de se conhecer e conceituar adequadamente, os padrões de relação do trabalho. FLEURY e FISCHER (1987). Segundo as autoras, o estudo dos padrões de relações do trabalho, vigentes em determinado contexto econômicos, constituem uma importante categoria de análise

sociológica.

FISCHER (1987) enfatiza que as pesquisas que abordam o relacionamento entre o capital e o trabalho em determinada situação ou segmento organizacional, freqüentemente tendem a menosprezar a instância das relações de trabalho, que identifica as características e diretrizes de ação das políticas de administração de recursos humanos. Outro aspecto à ser analisado para compreensão do modo como se verificam as relações de trabalho numa realidade concreta, são as formas utilizadas para definição da organização do processo de trabalho na empresa.

Assim, conforme salienta FISCHER (1987), as relações de trabalho são também uma forma de relacionamento social, que expressam características da sociedade mais ampla. Assim, a pesquisa sobre o assunto, deve contemplar também o espaço social onde tais relações ocorrem, levando-se a refletir sobre algumas de suas principais instâncias: a organização do processo de trabalho e as políticas de recursos humanos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. TRABALHO E SOCIEDADE**

O trabalho tem evoluído ao longo da própria história do homem, passando por fases distintas e formas peculiares de organização, de acordo com o contexto e momento histórico que o homem tem vivido. (SIEBRA, 2000).

No princípio o homem era nômade, desprovido de qualquer espécie de trabalho estruturado. Utilizava abrigos naturais, alimentava-se de plantas e pequenos animais que caçava. (SIEBRA 2000).

YUNES (2001) acrescenta que, com o advento da fabricação de artefatos através da descoberta de técnicas de manipulação da natureza é que houve uma progressiva divisão social entre homens e mulheres, e depois entre homens e homens, formando grupos por afinidades e objetivos.

Somente após a criação de ferramentas com paus e pedras é que surgiu a agricultura, o primeiro trabalho humano com o objetivo de produzir alimentos e prover o sustento da família. Com o passar dos tempos, o trabalho gera excedente, surgem proprietários que têm a seu dispor escravos, servos e camponeses. (SIEBRA, 2000).

Entre os anos 3000 a.C. e o século V d.C. é que houve uma certa especialização da organização social, com o surgimento de grandes civilizações (Hebreus, Chineses,

Egípcios, Cretenses, Fenícios, Gregos e Romanos), através do domínio cada vez maior de novas técnicas de transformação da natureza. Nessa época havia especialização do trabalho e definição de funções, como reis, soldados, artesãos, sacerdotes, camponeses e escravos. (YUNES, 2001).

Na época do feudalismo, entre os séculos V e XV, onde houve a queda do império romano, o aumento do poder da Igreja e as cruzadas. A nobreza e o clero constituíam as classes governantes. Controlavam a terra e o poder que dela provinha. A Igreja prestava ajuda espiritual, enquanto a nobreza, proteção militar. Em troca, exigiam pagamento das classes trabalhadoras, em forma de cultivo das terras. (YUNES, 2001).

Nessa época, final da Idade Média, as relações de trabalho eram pautadas nas necessidades dos feudos e na apropriação da terra. Iniciava o comércio e a cultura, houve o êxodo rural e o surgimento de uma nova classe social – a burguesia. (YUNES, 2001).

Com o advento da Reforma Protestante, o trabalho foi fortalecido como a chave da vida. Manter-se por meio dele era um modo de servir a Deus. As profissões passaram a ser vistas como fruto de uma vocação, e o trabalho, o caminho religioso para a salvação. Para a ética do trabalho protestante de Martinho Lutero, trabalhar de forma árdua, diligente e abnegada, equivale a cultivar a virtude (HUBERMAN, 1981).

Pode-se deduzir que, na medida em que as instituições comerciais e fabris passaram a se apropriar dessa nova motivação para o trabalho, gerou-se um novo paradigma, cujo foco seria a venda do trabalho em forma de emprego. (YUNES, 2001).

O tempo passa; o trabalho agrícola, antes manual, passa a ser mecanizado, tendo no auxílio das máquinas fator importante para a produção. Este momento coincide com a chamada revolução industrial e, portanto, com a intervenção das máquinas, tornando-se esta a característica da nova sociedade emergente, a sociedade industrial. (SIEBRA, 2000).

Conforme YUNES (2001), as relações de trabalho nesse período eram pautadas no capital e na propriedade privada dos meios de produção. Havia predominância do Estado, de regimes totalitários.

O trabalho na sociedade industrial tem características bem particulares e este se constitui o período de maiores avanços e também o mais questionável em termos de organização do trabalho, condições nas indústrias e tratamento ao homem trabalhador.

O homem começa a trabalhar em grandes fábricas e o seu trabalho antes artesanal, passa a ser mecanizado. Com a utilização da força das máquinas o trabalho sofre uma mudança essencial, sofre um processo que se torna conhecido como divisão do trabalho. (SIEBRA, 2000). É o princípio da Administração Científica, que será analisada mais detalhadamente nos itens seguintes.

## **2.2. RELAÇÕES DE TRABALHO**

Com o objetivo de relacionar as relações de trabalho com o comprometimento organizacional dos trabalhadores, procura-se inicialmente conceituar o referencial teórico para uma posterior análise. De acordo com EBOLI (1993), ao conceituar e diagnosticar os padrões de relações de trabalho, em suas várias instâncias definidoras, tem-se uma clara visão de quais são os elementos fundamentais característicos destas relações, que podem ser equacionados, do ponto de vista empresarial, visando um gerenciamento adequado do problema, ou seja, de que forma as relações de trabalho afetam e/ou interagem com o comprometimento organizacional do trabalhador na empresa.

A questão das relações de trabalho tem se revelado como um dos assuntos mais polêmicos e desafiadores para a vida das organizações na atualidade. (EBOLI, 1993).

Conforme WEBER (1991), as relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo a forma particular de interação entre agentes sociais, que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores.

As relações de trabalho são assim, determinadas pelas relações sociais, econômicas e políticas da sociedade como um todo, e expressam relações de poder entre os agentes sociais em interação. (FLEURY, 1986).

SIQUEIRA (1991) esclarece sobre relações de trabalho, quando salienta que estas não têm sua explicação limitada aos locais de trabalho, mas depende também de outras variáveis, em nível da sociedade na qual se inserem, dentre essas a tecnologia, o mercado de trabalho e o grau de organização dos trabalhadores. A autora propõe um enfoque onde supera as visões reducionistas e simplistas do conceito de relações de trabalho, significando então o conjunto de relações que se estabelecem na e para a realização do trabalho no interior da organização. Os recursos humanos – valor de uso para a gerência – são um dos muitos aspectos dessas relações.

As Relações de Trabalho são definidas como a forma particular de relacionamento verificado entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo. (FLEURY & FISCHER, 1987).

Nas últimas décadas, vários países vêm passando por um processo de mudanças aceleradas em todos os aspectos: político, econômico, social, tecnológico, processo este que gerou e vem gerando alterações substanciais na maneira das organizações administrarem seus recursos humanos. Por força das circunstâncias, os gestores organizacionais, também se vêem obrigados a rever suas atitudes e comportamentos, no tocante às relações de trabalho. (EBOLI, 1993).

Na concepção de FLEURY (1992), não se deve pretender aprender o conceito de relações de trabalho, apenas como reprodução do antagonismo estrutural entre classes sociais. As formas que estas relações assumem em situações determinadas de trabalho, pressupõem as relações de dominação de uma classe sobre a outra, mas se concretizam em tipos de dominação específicos. O que se pretende neste estudo é analisar as relações de trabalho contemplando suas instâncias definidoras, o que é, segundo Fleury, fundamental à compreensão de como são definidos os padrões de relações de trabalho no interior das organizações.

### **2.3 AS INSTÂNCIAS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Em sua obra, FLEURY (1986) discorre acerca de quatro instâncias definidoras das relações de trabalho, a saber: instância política, instância de organização do processo de trabalho, instância das políticas de recursos humanos e instância simbólica.

A instância política trata das relações com o estado, com os movimentos sociais e o aspecto institucional-legal, situando a questão das relações de trabalho, no nível do jogo das forças políticas e econômicas da sociedade. (op. cit).

A instância do simbólico reflete a cultura organizacional, que ao definir a identidade organizacional compartilhada por empregado e empregador, simultaneamente oculta e instrumentaliza as relações entre capital e trabalho. (op. cit.).

Apesar das considerações teóricas, sobre as quatro instâncias definidoras das relações de trabalho, na realização deste estudo, são abordadas apenas as instâncias da

"organização do processo de trabalho" e das "políticas de recursos humanos", uma vez que o mesmo busca evidenciar a correlação entre tais instâncias e o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

### **2.3.1 A Instância da Organização do Processo de Trabalho**

MARX (1968), parece considerar o processo de trabalho como uma das categorias fundamentais para a valorização do capital. Segundo o próprio Marx, os elementos componentes do processo de trabalho são:

- a atividade adequada a um fim, isto é, o próprio trabalho;
- a matéria a que se aplica o trabalho, o objeto do trabalho;
- os meios de trabalho, isto é, o instrumental do trabalho.

LE VEN et al., citado por FLEURY (1986, p. 20), salienta que:

“O processo de trabalho é a materialização histórica de uma relação de força entre diversos agentes envolvidos no processo de produção. A compreensão do processo de trabalho como relação social e política que contém visões e projetos sociais diferentes e conflitantes leva a uma compreensão da tecnologia e da organização do trabalho como campo e expressão da luta das forças em jogo e permite apreender as relações coletivas como relação social entre atores que se defendem como classe, se auto-identificam através do reconhecimento de interesses opostos mesmo quando estabelecidos em formas institucionais”.

FLEURY (1986) operacionaliza este conceito e distingue dois aspectos principais em relação ao mesmo: a tecnologia de produção (maquinário) e as formas de gestão.

Como coloca BRAVERMAN (1987), a maquinaria entra no mundo como instrumento daqueles à quem a acumulação do capital proporciona a propriedade das máquinas. A capacidade humana para controlar o processo de trabalho mediante a maquinaria é dimensionada pelo gerenciamento desde o início do capitalismo, como o meio principal pelo qual a produção pode ser controlada pelos proprietários e representantes do capital.

No que diz respeito à evolução das formas de gestão, a introdução dos princípios de administração científica por Taylor, onde há substituição de métodos empíricos de organização do trabalho por métodos científicos, representou um marco fundamental, no processo de evolução das relações de trabalho. (FLEURY, 1986).



Posteriormente, as chamadas novas formas de organização de trabalho, colocaram em cheque certos princípios tayloristas, ao partir da idéia de que para organizar o trabalho é preciso se levar em consideração, condicionantes técnicas e sociais. O desenvolvimento de esquemas participativos de gestão da força de trabalho caminha também nesse sentido de que o trabalhador mais motivado e comprometido com os objetivos da empresa, pode ser também mais produtivo, eficiente e flexível à mudança; procura-se também resgatar com estes esquemas, algumas coisas do saber do trabalhador. (STORCH, citado por FLEURY, 1986).

Assim, sobre a instância da organização do processo de trabalho, pode-se dizer, segundo Fleury, que as formas de organização do trabalho, reproduzem as relações de força entre capital e trabalho, constituindo-se como uma das instâncias definidoras dos padrões que estas relações podem assumir em cada situação concreta. FLEURY (1986).

### **2.3.2 A Instância das Políticas de Recursos Humanos**

Segundo ALBUQUERQUE, citado por FURTADO (1997), até a década de 1980 as organizações empresariais colocavam a administração de recursos humanos em segundo plano, observando pouca ou nenhuma participação deste assunto, entre as preocupações estratégicas da hierarquia superior. FURTADO (op. cit.) acrescenta ainda que atualmente, um dos desafios da administração de recursos humanos é a necessidade premente de incorporação de conhecimentos sobre o comportamento dos empregados e sobre as novas técnicas que viabilizam a sua utilização.

FISCHER (1992) salienta que é na realidade da situação do trabalho que ficam explícitas as políticas de recursos humanos adotadas pela organização, muitas vezes imperceptíveis no discurso e nas intervenções que as direcionam e explicam.

As políticas de recursos humanos, nos textos de Administração, são definidas como diretrizes de ação, que orientam o desempenho do trabalhador para atingir os objetivos da empresa. Elas exprimem a filosofia da empresa com referência à captação de mão-de-obra (política de recrutamento e seleção), desenvolvimento (políticas de treinamento, desenvolvimento, carreiras e sucessões), compensação (políticas de cargos e salários), manutenção (políticas de benefícios, de higiene e segurança no trabalho) e relações trabalhistas (políticas de relacionamento com os sindicatos e mecanismos representativos dos trabalhadores). (FLEURY, 1986; PAGÈS et al., 1987).

Tratando especificamente de saúde e segurança no trabalho, CHANLAT (1996)

considera que o método de gestão (ou política) em matéria de saúde e segurança do trabalho, não difere da política geral adotada pela organização, ou seja, uma organização bem gerida, respeitosa com seu pessoal, terá uma boa política de saúde e segurança no trabalho.

A elaboração das políticas de recursos humanos deve estar vinculada ao planejamento estratégico da empresa, transformando os seus objetivos em diretrizes, que por sua vez, são traduzidos em práticas organizacionais concretas. Esta é, segundo FLEURY (1986), a lógica que norteia o processo de formulação das políticas de recursos humanos, na perspectiva dos administradores.

A participação do homem, através de seu trabalho junto às organizações, evidencia a sua importância como agente de transformação. Nesse sentido, o homem passa a assumir claramente seu papel de precursor da modernização. Sendo âncora deste processo, o elemento humano expressa sua contribuição através de seu trabalho, sua forma de pensar e suas atitudes. (MARKOSKI, 2000).

"*As Relações de Trabalho e a Inovação Tecnológica*", são discutidas à partir de um estudo realizado na gerência de sistemas de produção de jornais de uma empresa de comunicações, objetivando identificar e analisar os impactos da adoção de novas tecnologias de produção e da definição de novas áreas de atuação, sobre as relações de trabalho. Segundo os autores, a adoção de novas tecnologias de produção é encarada como fator positivo, necessário e inadiável. (ANSALONI & ÉSTHER, 1999).

Com relação à importância do estudo do pensamento humano e sua evolução, o mesmo é analisado por MARKOSKI (2000), no artigo "*Agente de Modernidade nas Organizações*", com o intuito de se obter um entendimento do homem e sua trajetória das organizações ao longo do tempo.

Ainda há de se considerar também, os efeitos que o advento "globalização" tem ocasionado sobre as relações de trabalho. Esta temática é discutida por MACEDO (200.) no artigo "As relações de trabalho na era da Globalização", onde a mesma contextualiza as relações de trabalho, frente a esta nova realidade, apresentando sua evolução histórica. Aborda também o trabalho como fator importante na formação da identidade e também no processo de inclusão/exclusão social. Discute ainda, os impactos da globalização nas relações de trabalho e na sociedade.

Por fim, neste sentido há o entendimento por parte de alguns teóricos da

administração, que a globalização poderá ocasionar a médio longo prazo, mudanças significativas nas relações de trabalho empresariais.

Neste sentido, podemos perceber que a globalização já tem provocado mudanças no mundo do trabalho. Trata-se de uma realidade avançada em alguns setores, ainda que atrasada em outros. Entretanto, ao que tudo indica, tais avanços serão inevitáveis. Trata-se, portanto de uma nova maneira de pensar o trabalho, o emprego, a remuneração e o que se entende por força de trabalho.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sem a pretensão de esgotar o assunto, a partir dessas discussões a respeito do tema, parece ser possível estabelecer um marco teórico sobre a importância do entendimento por parte dos administradores, a respeito das relações de trabalho no processo de gestão empresarial, principalmente no que tange as instâncias da organização do processo de trabalho e das políticas de recursos humanos.

Por tratar-se do primeiro estudo teórico que desenvolvemos sobre o tema, esperamos poder retomá-lo, aprofundá-lo e enriquecê-lo, não somente para o conhecimento acadêmico, mas principalmente com o intuito de proporcionar uma contribuição significativa sobre “relações de trabalho” e, como tais relações influenciam outras variáveis do processo de gestão empresarial, dentre elas as variáveis “motivação de indivíduos no ambiente de trabalho” e “comprometimento organizacional de trabalhadores”.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSALONI, José Armando e ÉSTHER, Angelo Brigatto. **Relações de trabalho e inovação tecnológica na gerência de sistemas de uma organização produtora de jornais**. Revista da Administração Científica, V. 3, N. 2, p. 119-135, maio/agosto 1999.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Tradução da 1ª edição, publicada em 1974. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A., 1987.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas - Vol. I**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas - Vol. II**. São Paulo: Atlas, 1996.

EBOLI, Marisa Pereira. **Estudo das relações de trabalho numa instituição financeira**

**governamental.** Dissertação (mestrado). São Paulo, 1990.

FISCHER, Rosa Maria. "**Pondo os pingos nos is**" sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Processo e Relação de Trabalho no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80.** In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (Coord.). *Processo e Relação de Trabalho no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais.** São Paulo: *Revista da Administração* V. 27, N. 4, p. 5-15, outubro/dezembro 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Coords.). **Processo e relação de trabalho no Brasil: movimento sindical: comissão de fábrica: gestão e participação: o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e KANBAN).** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O Simbólico nas relações de trabalho.** In: *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O Simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal.** Tese. São Paulo: 1986.

FURTADO, Helena Lúcia Alves de Lima. **Relações de trabalho e desenvolvimento da gestão das atividades meio.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: 1997.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem.** 17 ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1981.

MACEDO, Katia B., CAIXETA, Cássia M. M. P. e GUIMARÃES, Daniela C. **As relações de trabalho na era da Globalização.** Disponível em: <[http://www.ucg.br/site\\_docente/adm/katia\\_macedo/pdf/Artigo-HistRelacoes%20.pdf](http://www.ucg.br/site_docente/adm/katia_macedo/pdf/Artigo-HistRelacoes%20.pdf)> Acesso em 08/Março/2012. 13

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Relacionamento e satisfação do cliente como alternativas de sustentação das pequenas médias empresas no Brasil.** *Revista*

- Brasileira de Administração. Ano 10, N. 30, p. 54-64, setembro 2000.
- MARKOSKI, Adelar. **Homem: agente de modernidade nas organizações**. Revista Brasileira de Administração, Ano X, N. 30, p. 18-21, Setembro 2000.
- MARX, Karl. **O capital**. 3 ed. Condensada. Rio de Janeiro: Bruno Buccini, 1968.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva**. VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, Abet, 1999.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos**. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (Coord.). *Processo e Relação de Trabalho no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAGÈS, Max. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALMEIRA, Mirian. **Gestão de Pessoas**. In: BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PALMEIRA, Mirian. **Recursos Humanos em Pequenas Empresas**. Salvador: 11º Enangrad, 2001.
- PASTORE, José e ZYLBERSTAJN, Hélio. **A administração do conflito trabalhista no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988.
- PASTORE, José. **Recursos humanos e relações de trabalho com especial ênfase no caso dos bancos**. São Paulo: IBCB, 1995.
- POCHMANN, Márcio. **O mundo do trabalho em mudança**. In: NABUCO, Maria Regina e CARVALHO NETO, Antonio (Orgs.). **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT, 1999.
- SIEBRA, Lúcia Maria Gonçalves. **Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores do setor turístico do estado do Ceará**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2000.
- SIMONSEN, Mario Henrique [et al]. **O real e o futuro da economia**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- SIQUEIRA, Moema Miranda. **Relações de trabalho em hospital público e privado de belo horizonte: análise dos grupos de residentes, pessoal de limpeza e auxiliares de enfermagem**. Tese. Belo Horizonte: 1991.
- SOUZA, Francisco Araújo Salles de. **Relações de trabalho no brasil: um enfoque didático**. São Paulo: IBRART; Brasília: OIT, 1985.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1983.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 5 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991. 14

YUNES, Yamile Adriana. **A Concepção de homem**. [Texto da internet]: Acessado em 2001.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Avanços nas relações de trabalho: lei da conciliação prévia**. Informações FIPE, p. 22-24, março de 2008.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Modernização das relações de trabalho e as novas oportunidades profissionais**. Informações FIPE, p. 22-24, abril 1993.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Os cenários da reforma das relações de trabalho**. Informações FIPE, p. 14-1, janeiro de 1996.

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Relações de trabalho: contrato coletivo ou acordo corretivo?** Informações FIPE, p. 11-13, outubro 1992.