

**“COISAS DE RH”: UM ESTUDO QUALITATIVO DAS REPRESENTAÇÕES
SOCIAIS DE PROFESSORES DE OUTRAS ÁREAS SOBRE A ÁREA DE RH.**

**“HR MATTERS”: QUALITATIVE STUDY OF SOCIAL REPRESENTATIONS
OF PROFESSORS FROM OTHER AREAS ABOUT THE HR AREA.**

Márcio André Leal Bauer¹
Angela Beatriz Scheffer Garay²
Lucas Socoloski Gudolle³
Alexandre Costa⁴

RESUMO

Este trabalho é fruto de um recorte de um projeto de pesquisa que objetivou identificar as representações sociais de alunos e professores de cursos de Administração a respeito da área de concentração Recursos Humanos – ou seja, como são pensadas atribuições, atuação e perfil dos profissionais e da área. Este artigo baseia-se nas representações sociais de professores de outras áreas sobre a área de RH. Buscou-se construir um texto reflexivo sobre a área, de forma a problematizar não só a relação entre o discurso e a prática no ambiente organizacional, mas também no âmbito acadêmico. Percebeu-se que a área é representada de forma ambígua. De um lado, é vista como sendo hipócrita no tratamento, enroladora e manipuladora, que ajuda a manter um discurso falacioso, pois vê o ser humano como recurso, ao mesmo tempo em que afirma que ele é o centro. Do outro, é representada como uma área *soft*, cercada de ingenuidade e romantismo, que desconsidera evidências empíricas e históricas e a própria fisiologia humana. Sendo assim, é uma área menosprezada pela parte executiva da empresa, não tendo uma posição estratégica como a de marketing e finanças.

Palavras-chave: Representações Sociais. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

Artigo recebido em 22/05/2009, aprovado em 23/02/2011.

¹ Mestre em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Professor na Universidade Federal do Rio Grande - FURG/ Instituto de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis – ICEAC. Rua Duque de Caxias, 616, Bloco 06, Apto. 401, Rio Grande – RS. mbauer@vetorial.net.

² Doutora em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Professora na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rua Washington Luiz, 855, Porto Alegre-RS. absgaray@ea.ufrgs.

³ Mestre em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Tutor no Unificado EAD/ Colégio Unificado. Rua Alberto Bins, 467, Porto Alegre-RS. lucasgudolle@yahoo.com.br.

⁴ Mestre em Administração (PPGA/EA/UFRGS). Sócio-Proprietário da construtora Belvedere Incorporações. Av. Plínio Brasil Milano, 805/610 - Porto Alegre/RS. ale22xandre@yahoo.com.br.

ABSTRACT

This paper results from a research project whose aim was to identify the social representations of students and professors at Business courses with regard to the Human Resources concentration area; in other words, it aimed to analyze how tasks, performance and profile both of the professionals and of the area are elaborated. This work is based on social representations of professors from other areas about the HR area. The purpose was to construct a reflexive text on the area, in an attempt to problematize the relationship between discourse and practice not only in the organizational environment but also in the academic scope. It was noted that the representation of the area is ambiguous. On the one side, it is perceived as double-dealing, deceiving and manipulative, helping to maintain a falacious discourse as it sees the human being as a resource, while declaring it as the core. On the other side, it is represented as a soft area, surrounded with naiveté and romanticism, which considers neither empirical and historical evidences nor the human physiology itself. Therefore this area is undervalued by the firm's executives, lacking a strategic position such as that of Marketing and Finance.

Keywords: Social Representations. Human Resources. People Management.

1 INTRODUÇÃO

Desde que a administração passou a ser concebida como um campo do saber, o ser humano sempre foi o alvo privilegiado. Diante do crescimento das organizações e da divisão do trabalho, a pergunta que se fazia era: como motivar os funcionários? Diferentes concepções de homem foram reveladas neste ínterim: desde o homem econômico, calculista e individualista, até o homem sentimental e político, que busca sentido em práticas coletivas. Da busca por resposta a essas questões surge a área de recursos humanos, que se manteve até bem pouco tempo orientada para a obtenção de um profissional comprometido e motivado nas organizações.

Entretidos em um jogo entre X e Y, os profissionais buscavam os mecanismos ideais para tornar o indivíduo ao mesmo tempo mais feliz e mais produtivo. A luta contra a burocracia e contra a especialização excessiva no trabalho fez com que a área de RH ganhasse o rótulo de guardião dos funcionários, tomada como um espaço para onde as insatisfações poderiam ser canalizadas e resolvidas. Temas como qualidade de vida e sentido do trabalho, participação nas decisões/resultados e autogestão aparecem nesse contexto. Longe de ser uma aspiração marxista, esta tentativa de harmonização da relação entre capital e trabalho representava uma presentificação das tentativas de inúmeros pensadores do século XIX, que culminaram nos modelos taylorista e fordista de organização.

Este discurso encontrou eco nas grandes organizações que substituíam os homens por máquinas no seu chão-de-fábrica, ao passo que o restante da mão-de-obra (ou uma nova mão-de-obra recém formada) era integrada em equipes semi-autônomas e multifuncionais, controladas por resultados. Estava-se diante da reestruturação produtiva que atingiu não só as indústrias de transformação, mas a maior parte das grandes organizações, fazendo cumprir a profecia auto-realizadora de Peter Drucker acerca do gerente eficaz que tem a si mesmo como subordinado.

Hoje todos são gerentes, gestores do resultado e gestores de pessoas, mesmo que atuem de forma subcontratada. A transição para um RH estratégico

parece inexorável, afinal os profissionais que restaram na organização não são mais aqueles do início do século passado. As indústrias cada vez mais se tornam empresas de serviços e grande parte de seus profissionais possui formação na área de gestão, o que além de supostamente credenciá-los para a gestão de pessoas os transmite uma linguagem (ou um discurso) que coloca os resultados financeiros em primeiro lugar. Logo, diante de uma mídia gerencial que concebe o RH como uma área burocrática e que advoga sua descentralização, transferindo as atividades “típicas” de RH para gerentes da base, ou seja, homens de resultado, só restaria ao RH tornar-se estratégico.

Entretanto, de acordo com Barbosa (2005), essas mudanças se inserem em um contexto mais amplo, em que se verificam transformações nos três atores fundamentais das relações de trabalho: no Estado, com a emergência do estado mínimo; nas empresas, com a reestruturação produtiva; e no movimento sindical, pelo esvaziamento e reorientação de interesses. Tudo isso entra no bojo da individualização do trabalho e da orientação para competências e resultados.

Vários foram os pesquisadores que tentaram compreender a ordem de mudanças que se operava e, com diferentes olhares, interpretaram o quadro que se desenhava. Fala-se em crise na área (BARBOSA, 2005); em reposicionamento de sua função nas empresas; em alinhamento estratégico (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005); enfim, na transição de um modelo tradicional para um modelo transformacional e nos paradoxos daí resultantes (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006). O fato é que tal controvérsia acendeu uma importante discussão acerca de Recursos Humanos como função nas organizações e como área de conhecimento.

É necessário destacar que no Brasil a área tem uma pluralidade interessante, em que cabem tanto estudos de caráter mais gerencial quanto estudos analíticos e críticos. No âmbito da ANPAD, isso é visível na divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. A última, ao escolher o tema trabalho, parece gozar de certo privilégio paradigmático, uma vez que esta categoria tem bases que poderiam ser chamadas de ontológicas e uma tradição de pesquisa que transcende o universo da Administração, muito embora não esteja imune às “crises” de nosso tempo.

Mas centra-se o foco na Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos (RH) como se prefere nesse artigo, por ser o conceito mais antigo e que evoca tanto uma área de conhecimento como uma unidade organizacional. Isto permite ampliar o espectro de representações e dá mais consistência à análise. Não se vai aqui discutir as diferenças conceituais entre uma e outra. Fazer isso seria entrar no tema das representações sem se ter apropriado conceitualmente e metodologicamente deste conceito.

O presente trabalho tem como objetivo geral mapear as representações sociais de diferentes professores de um curso de graduação em Administração acerca da área de Recursos Humanos. Buscou-se, para isso, construir um texto reflexivo sobre a área, de forma a problematizar não só a relação entre o discurso e a prática no ambiente organizacional, mas também no âmbito acadêmico.

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se pesquisa junto a professores de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul. Inicialmente veremos, de forma breve, o que são representações sociais. A seguir, são analisados alguns artigos que pesquisaram o RH enquanto unidade organizacional e área acadêmica. Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos. A penúltima seção explicita as representações sociais dos entrevistados. Na seção final estão as considerações finais.

2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: TEORIAS DO SENSO COMUM

É possível afirmar que o ser humano sempre se preocupou com o conhecimento da realidade e, ao longo de sua existência, procurou de diferentes maneiras dar sentido a sua vida e ao mundo que o cerca. As tribos, de ontem e de hoje, explicam os acontecimentos através de mitos. As religiões e filosofias também têm sido poderosos instrumentos explicativos da existência individual e coletiva. A poesia e a arte são igualmente maneiras de revelar situações que acontecem com a maioria das pessoas comuns, e fazem sucesso à medida que nos identificamos com as situações que elas retratam (MINAYO, 2002).

Teoria é uma palavra que tem origem no vocábulo grego *theorein*, que significa ver, assistir, e era usada para designar aqueles que assistiam aos jogos nas arenas. Portanto, ela traz uma idéia importante: a de que quem está no jogo não consegue observar o jogo por completo, isso só é possível para quem está contemplando o espetáculo, na arquibancada, vendo “de cima”, o observador. Marsden e Townley (2001) revelam que a mais inocente observação do que está lá fora é mediada pelas idéias em nossa cabeça. Isso significa que todo mundo desenvolve teorias sobre as causas e conseqüências do mundo social e age com base nisso. Tais teorias são o que se convencionou chamar de representações sociais.

O conceito de representação social ou coletiva nasceu na sociologia e na antropologia, a partir das obras de Durkheim e Lévi-Bruhl (MOSCOVICI, 1995). Para Durkheim, um dos primeiros a delimitar este conceito, que chamou de representações coletivas, elas seriam representações simbólicas que refletem a realidade empírica. O seu estudo diz respeito à maneira como as pessoas encaram a realidade e constroem certa visão de mundo, organizando-se a partir de tal visão (RODRIGUES, 1995).

Para Durkheim (1989), as representações não são fruto da mera experiência individual, muito menos de um *a priori* racionalista independente da experiência. As próprias categorias com que a razão apreende o empírico são representações essencialmente coletivas que se fazem, se desfazem e se refazem sem cessar. A dualidade da natureza humana (natural e social) tem por conseqüência a irreduzibilidade do ideal moral ao móvel utilitário e, na ordem do pensamento, a irreduzibilidade da razão à experiência individual.

Tais idéias estão na base da chamada sociologia do conhecimento (RODRIGUES, 1995) que tem em suas origens autores como Marx, Nietzsche, Scheler e Mannheim. Esses autores focalizavam questões epistemológicas, tendo como campo empírico a história das idéias ou a história das ciências (SPINK, 2004). Na opinião de Spink (2004) Berger e Luckmann subvertem essa ordem ao centrar-se no conhecimento do senso comum na tentativa de responder à seguinte questão: como é possível que os significados subjetivos se tornem facticidades objetivas?

Essa questão é respondida a partir de três conceitos centrais: tipificação, institucionalização e socialização.

O parentesco entre as abordagens construcionistas e as representações sociais tem sido reconhecido e explorado (SÁ, 1993) e poder-se-ia incluir o presente trabalho nessa corrente, uma vez que nos interessa exatamente a construção de tipos, ou seja, de representações típicas de pessoas, objetos e situações da vida cotidiana, no caso o profissional de RH, a área de RH e suas práticas. Para isso, utilizou-se um autor a quem Berger e Luckmann (1985) devem grande parte de sua teoria: Alfred Schutz. Schutz usa o termo “senso comum” para falar das representações sociais do cotidiano. Para ele, o senso comum, da mesma forma que o conhecimento científico, envolve abstrações, formalizações e generalizações (MINAYO, 1995).

De acordo com Schutz (1995), o indivíduo encontra-se sempre dentro de um mundo historicamente dado. Ele nasce em uma dada situação biográfica e, ao longo de sua vida, acumula experiências que servem como um “conhecimento à mão”, o qual ele utiliza para interpretar o mundo, resolver problemas e relacionar-se com os outros. Este acervo de conhecimentos consiste de um conjunto de tipificações que é invocado em situações cotidianas também típicas (BERGER; LUCKMANN, 1985; SCHUTZ, 1995). Assim sendo, o mundo de nossa experiência “é vivenciado, desde o início, como típico” (SCHUTZ, 1979, p. 115).

A construção de um tipo pressupõe um acervo de conhecimentos originários. Todo tipo é uma variação de tipificações já disponíveis (SCHUTZ; LUCKMANN, 2003). Ao nomear um objeto vivenciado, o estamos relacionando, através de sua tipicidade, a coisas já vivenciadas e o que é “vivenciado como novo já é conhecido, pois lembra coisas parecidas, anteriormente percebidas. Mas o que já foi captado uma vez, em sua tipicidade, traz consigo um horizonte de experiências possíveis [...], isto é, uma série de características típicas ainda não realmente vivenciadas”. Isto significa dizer tanto que “o que foi vivenciado na percepção real de um objeto é aperceptivamente transferido para qualquer outro objeto semelhante”, quanto que “toda idéia empírica do geral tem um caráter de um conceito aberto a retificações ou corroborações de experiências do porvir” (SCHUTZ, 1979, p. 115-116).

Sendo assim, o sistema de tipificações e relevâncias, longe de ser uma construção científica é, para Schutz (1979), elemento inseparável da herança sociocultural transmitida, à criança nascida no grupo, pelos pais e professores e pelos pais de seus pais e professores: é um conhecimento gerado socialmente. Tal sistema permite, dentre outras coisas, determinar que fatos ou eventos podem ser tratados como iguais; transformar ações individuais únicas de seres humanos únicos em funções típicas de papéis sociais típicos, que se originam de motivações típicas e que tem como objetivos realizar fins típicos, funcionando tanto como um código de interpretação quanto como um código de orientação para cada membro do grupo interno e constituindo entre eles um universo do discurso.

Desnudar esse discurso torna-se a tarefa fundamental da pesquisa em representações sociais. Os fenômenos sociais que nos permitem identificar as representações sociais são as conversações, dentro das quais se elaboram os saberes populares e o senso comum (MOSCOVICI, 1995).

Antes de analisar as tipificações Pode-se assumir o RH enquanto construto social tomado como certo, cuja significação do senso comum é assumida não apenas por aqueles que fazem parte da área, mas também pelo “outro”, pelas outras áreas. Mas prefere-se iniciar pela construção da própria área, ou seja, como ela se vê diante do espelho.

3 RH: ÁREA ACADÊMICA, UNIDADE ORGANIZACIONAL OU REPRESENTAÇÃO?

O estudo de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) revela uma imagem preocupante da produção em recursos humanos no período da década de 1990: uma pesquisa que cresceu mais no volume do que na qualidade, de temática diluída e fronteira em disputa, funcionalista e empiricista, metodologicamente questionável. Tais críticas inquietaram a inúmeros pesquisadores que se lançaram em uma busca por explicações.

Barbosa (2005) identificou certo esvaziamento da instância relações de trabalho, o que contribuiu para o agravamento da crise de identidade da área de

Recursos Humanos. Identidade essa corroída externamente pelas impressionantes e velozes transformações no espaço produtivo, e internamente pela dificuldade em legitimar de forma consistente e convincente um discurso e uma prática que atendessem aos interesses organizacionais. O autor parece querer integrar o debate sobre as relações de trabalho ao quadro da gestão de pessoas, como saída para a crise da área.

A pesquisa de Curado, Pereira Filho e Wood Jr. (1995) já revelava que os funcionários de médias e grandes empresas do Estado de São Paulo viam a sua área como insuficientemente valorizada e pouco estruturada. Diante disso, os autores alertavam para alguns fatores que influenciavam as percepções e as práticas relativas a RH. Em primeiro lugar o processo modernizador pelo qual as empresas brasileiras vinham passando; em segundo a mídia gerencial, que disseminava uma idéia de valorização do fator humano e a transformação da função RH nas empresas, sempre com inúmeros casos de sucesso. Isso levaria a uma espécie de dissonância cognitiva sobre o patamar de evolução de RH. Os autores em seu estudo salientam que é preciso considerar, no caso brasileiro, além da interferência do Estado nas questões de salário e organização sindical, a pouca importância historicamente dada à Gestão de Pessoas pelas empresas.

Por outro lado, há autores que afirmam que a crise é de ordem funcional, fruto da não adaptação da área ao contexto estratégico e de resultados demandados pelas organizações. Ela se dá, portanto, no interior das organizações, sendo o papel da academia o de propor sugestões para superá-la. Isso passa, essencialmente, pela transição de um RH operacional para um RH estratégico. Um autor chave que influenciou inúmeros estudos no Brasil é Dave Ulrich.

Ulrich (1998) propõe uma metodologia de análise do RH que consiste em mapear as percepções dos clientes da área e do próprio RH acerca do seu papel estratégico. Do confronto entre estas percepções têm-se elementos para trabalhar a mudança na organização. Tal mudança, entretanto, já está posta para o RH: ele deve tornar-se estratégico, o que significa “alinhar-se”, assumir um discurso e uma prática comuns à área de estratégia. Nesse sentido, uma das funções chave do RH

estratégico é a mensuração de seus resultados (CODA; CÉSAR; GARCIA, 2002). Vários estudos no Brasil seguiram essa orientação.

Ao aplicar a metodologia de Ulrich (1998), Bosqueti e Albuquerque (2005), em pesquisa com 18 executivos e 36 empregados, identificaram que os gerentes de RH percebem que as estratégias de recursos humanos estão mais integradas e alinhadas com a estratégia empresarial do que nos ciclos anteriores de planejamento. Já sob o ponto de vista dos clientes de RH, de um modo geral os entrevistados percebem pouco alinhamento das políticas de RH com a estratégia organizacional.

Também Coda, César e Garcia (2002), com base em pesquisa junto a alunos de MBA, afirmam que a área de RH não tem uma imagem positiva nas organizações, uma vez que não é percebida como eficaz na entrega de seus serviços essenciais, exceto em relação a atividades rotineiras como pagamento aos empregados, benefícios e processos para assegurar saúde e segurança no trabalho. A área de RH é percebida mais como uma área operacional e não estratégica junto às organizações, pois teria dificuldades para realizar tudo o que significa apoiar ou influir na estratégia do negócio. De acordo com os autores, esses dados corroboram sentimentos expressos por especialistas e consultores da área segundo os quais ela se encontraria no estágio de 10 ou 15 anos atrás, não conseguindo ainda, “na percepção de seus clientes”, efetuar o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico.

Entretanto, caberia questionar se tais pesquisas estão captando a realidade objetiva de RH ou sua representação, uma vez que os instrumentos utilizados avaliam muito mais “percepções” e os “pontos de vista” do que dados e fatos sobre a eficácia das políticas de RH.

Nesse sentido, Cançado et al. (2005) questionam se seria efetivamente de se esperar uma consonância na avaliação dos papéis de RH pelo cliente interno e pelo próprio RH. Entendendo-se a organização como um local de poder, no qual os diversos grupos buscam controlar recursos, essa diferença poderia ser até mesmo esperada. O modelo proposto por Ulrich (1998), ao desconsiderar essa perspectiva

(CANÇADO et al., 2005), não permite inferências sobre o RH, mas sim sobre como o RH é percebido.

Avançando na questão, Lacombe e Albuquerque (2007) mostram que a Gestão de Pessoas não é vista de forma sistêmica, pois separam-se seus aspectos quantitativos (*hard*), como a gestão do desempenho, dos aspectos mais *soft*, como o clima e a cultura organizacional. Para uma real avaliação do resultado das políticas e práticas da Gestão de Pessoas seria necessária uma abordagem sistêmica, levando em conta todos esses aspectos, ainda que, a princípio, possam parecer contraditórios. Elementos relativos à organização e a forma de realização do trabalho, por exemplo, são pouco considerados em relação ao seu impacto sobre os aspectos comportamentais.

Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) advertem que a atuação no campo da gestão de recursos humanos deve ainda conviver com a dicotômica situação de se manter como parte integrante das estratégias organizacionais e procurar estar presente na discussão de seus princípios quanto na prática diária junto aos indivíduos. Ulrich (1998), não vê problema nisso. Ele acredita que o RH pode atuar em diversos papéis, de parceiro estratégico a defensor dos funcionários, agindo de forma a integrar diferentes visões.

Entretanto, para Leite da Silva, Junquillo e Carrieri (2008), muito mais do que integrar, as políticas de RH podem fragmentar. Os autores sugerem que as políticas de RH são uma “prática social” geradora de ambigüidades. Como exemplo, trazem o apelo ao comprometimento, que é disseminado como algo bom para todos, mas que é experimentado pelos gestores como “sinônimo de sofrimento” (p. 30). Às intenções das políticas de RH no plano objetivo, agregam-se os significados e conhecimentos (re)construídos pelas pessoas no plano subjetivo.

Isso se reflete na contradição evidenciada na Gestão por Competências. Estudo de Furtado, Carvalho Neto e Lopes (2007), pontua que os maiores desafios em relação a práticas de RH repousam no relacionamento entre práticas de remuneração e desenvolvimento, e nos conceitos de competências e desempenho. A literatura sustenta que estas últimas poderiam ser desenvolvidas a partir de treinamento (em grande parte a partir do subsídio a cursos de graduação) definido

em função da identificação de carências de competências. Entretanto, para os autores, ao contrário do que aponta a literatura, as empresas no Brasil, reconhecidas como “melhores para trabalhar”, estão mais voltadas para o que se pode chamar de “gestão do afeto” do que para a “gestão da competência”. Os resultados encontrados fazem os autores questionarem sobre o porquê das diferenças de avaliação entre o que os empregados apontam como positivo e aquilo que os consultores e pesquisadores avaliam como tal (FURTADO; CARVALHO NETO; LOPES, 2007).

Para Barbosa et al. (2002), embora o discurso da gestão de competências esteja associado a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo, as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados.

Por fim, Siqueira e Freitas (2006) afirmam que muitas dessas contradições são alimentadas por um discurso produzido pela mídia especializada e por publicações cujo caráter científico é questionável. Segundo os autores, é um discurso que estimula a crença da empresa protetora e nutriz, mas que se esvazia e se perde no último processo de reengenharia, na última fusão, onde aquele indivíduo que se dispôs a trabalhar arduamente, e a ter sua subjetividade controlada pela organização, que um dia acreditou estar efetivamente participando de um negócio, que a empresa dizia ser dele, acaba morrendo (em um sentido metafórico ou não).

Entretanto veremos neste estudo que não morre a capacidade desse indivíduo de comunicar tais experiências. Daí que elas podem se disseminar na sociedade e na academia, gerando representações sociais sobre as organizações e sobre a área de RH. Não se trata aqui de minimizar o papel da mídia gerencial na construção de representações sociais, mas de entender esse complexo processo social de geração de estereótipos e preconceitos.

4 MÉTODO

A pesquisa aqui relatada utilizou método qualitativo do tipo exploratório. A escolha do método justifica-se a partir do objetivo definido para a investigação, que busca mapear as representações sociais de diferentes professores de um curso de graduação em Administração acerca da área de Recursos Humanos, sob a luz de um referencial teórico previamente firmado.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada de caráter exploratório que permite ao pesquisador desenvolver um melhor entendimento do contexto em que o problema de pesquisa está inserido. Este método é muito útil para identificar problemas, estabelecer formulações e definições, determinar apropriadamente variáveis que compõem o tema estudado e formular hipóteses. Assim, ele serve especialmente para determinar a estrutura inicial de um problema complexo.

Para o processo de análise e interpretação dos dados da pesquisa utilizou-se o instrumento de visualização mapas de associação de idéias.

Conforme Vergara (2006, p. 158) “a construção dos mapas de associação de ideias confere visibilidade ao processo de análise por meio da organização dos dados em estado bruto, em colunas que correspondam a categorias temáticas definidas pelo pesquisador”. Na visão de Spink e Lima (2000, p. 102) existe a “possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo”, o que torna alinhada a proposta de construção dos mapas de associação de idéias ao construcionismo.

De acordo com Spink (1995), a coleta de dados exige entrevistas semi-estruturadas acopladas a levantamentos paralelos sobre o contexto social, isso foi feito na medida em que se observou o contexto das pesquisas que estudam a área. Para que se tenha uma análise, centrada na totalidade do discurso, utilizam-se poucos sujeitos, tornados “sujeitos genéricos” por terem, quando devidamente contextualizados, o poder de representar o grupo no indivíduo.

Para poder compreender as representações sociais sobre RH foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com oito professoresⁱ de Administração de

diversas áreas (Finanças, Organizações, Marketing, Produção, Sistemas e Pública). Foi excluído da análise o professor da área de RH, uma vez que o que se quer é justamente captar as representações do “outro”. Elas foram analisadas a partir de mapas de associação de idéias (SPINK, 1995)

A partir dos dados coletados efetuou-se a análise, em consonância com as orientações de Spink (1995, p. 130), seguindo os seguintes passos:

1. Transcrição da entrevista.
2. Leitura flutuante do material, deixando aflorar os temas, atentando para a construção, para a retórica, permitindo que os investimentos afetivos venham a tona. Nesta etapa é importante observar: as versões contraditórias que emergem no discurso e que são indicadores valiosos sobre a forma como o discurso se orienta para a ação; os detalhes sutis - como silêncios, hesitações, lapsos - pistas importantes quanto ao investimento afetivo presente; a retórica, ou a organização do discurso de modo a argumentar contra ou a favor de uma versão dos fatos.
3. Atentar para a complexidade do discurso, onde muitas vezes estão presentes “múltiplas teorias” sobre múltiplos aspectos relacionados.
4. Definidas as dimensões ou categorias, são então construídos mapas que transcrevem toda a entrevista, respeitando a ordem do discurso, para estas dimensões. Estes mapas possibilitam “ver” a associação de idéias entre as dimensões. Permitem também analisar a variedade de idéias e imagens presentes em uma única dimensão.
5. A etapa final consiste em transportar estas associações para um gráfico, pontuando as relações entre elementos cognitivos, práticas e investimentos afetivos.

Foram elaborados oito mapas de associação de idéias, um para cada professor, e ao final da apresentação dos resultados, será apresentado um mapa síntese elaborado a partir dos mapas individuais.

5 RESULTADOS

Por mais fragmentado que possa parecer o discurso acerca das representações sociais sobre RH, uma vez que não há um direcionamento das respostas, pode-se realizar uma leitura, e agrupar respostas que têm, sob o ponto de vista dos autores deste estudo, o mesmo sentido com suas diferentes palavras.

De acordo com as falas dos entrevistados percebeu-se que a área de RH é representada de forma ambígua. De um lado, ela é vista como sendo hipócrita no tratamento, enroladora e manipuladora, que ajuda a manter um discurso falacioso (P2), pois vê o ser humano como recurso (P1), ao mesmo tempo em que afirma que ele é o centro (P2). Do outro, ela é representada como uma área *soft*, suave e macia (P5) cercada de ingenuidade e romantismo, que desconsidera evidências empíricas e históricas e a própria fisiologia humana (P2); Sendo assim, é uma área desprezada pela parte executiva da empresa (P8), que não tem uma posição estratégica como a de marketing e finanças (P3, P5).

A despeito da imagem do RH ser construída através de impressões antagônicas, percebe-se a idéia de que os profissionais da área têm um campo limitado de atuação dentro das empresas. Mesmo que suas atividades sejam importantes para as organizações no seu aspecto operacional, são pouco valorizadas em relação à estratégia.

Nas falas, surgiram algumas representações sobre atividades típicas de RH, tais como: treinar o sucessor da empresa (P6); descrição de cargo, formalizar funções, política salarial, exigência trabalhistas, conseguir as pessoas certas (P7); receber ônibus e organizar visitas (P5). O RH também é visto como um nicho de mercado bastante promissor, ocupado por consultorias que cadastram currículos e fazem seleção (P5). Entretanto, para alguns o RH deveria captar e desenvolver pessoas, sendo alinhado com o planejamento estratégico da empresa (P7). O que demonstra que a atividade ainda não estaria totalmente voltada para o fim último da organização.

Isto fica mais claro quando se observa as representações sociais sobre as pessoas que ocupam a área; são psicólogos; pessoas diferentes, de outro mundo;

que têm um estilo diferente, próprio para lidar com pessoas (P5); que muitas vezes têm um amor verdadeiro por trabalhar com pessoas (P1); que lutam pelo direito dos funcionários e se preocupam com eles (P5); mas que são pouco preocupadas com o retorno do investimento e que deveriam agregar valor à empresa (P7).

Instaura-se, portanto, uma espécie de paradoxo, pois o RH ao mesmo tempo em que promove, ele também demite (P1), ao mesmo tempo em que cuida das pessoas deve obter delas o máximo resultado. E seriam as contradições de um discurso muito romântico um pouco distanciado do que é a realidade, o que faria o aluno, ou mesmo os profissionais de outros setores de uma organização, ter uma visão negativa da área (P2). Por outro lado, as contradições internas podem explicar menos as representações sobre RH do que a lógica do mercado e a constituição da imagem do administrador (P3).

Tal situação é fruto do contexto da empresa capitalista que vê a pessoa como um recurso (P1) que, mesmo tendo sua importância reconhecida, eventualmente pode sair fora (P2), ou seja, na busca do resultado ele pode ser descartado. Afinal, trata-se de um contrato de interesses (P1, P2), definido a partir do produto (P5), onde o que se espera é que se maximize o lucro (P3), ou o retorno sobre o investimento (P7). Embora se admita variações, – de empresa para empresa, dependendo do porte, da sua situação, da visão dos empresários ou do seu país (P8, P1, P5, P2) – há uma desvalorização do ser humano (P1) que é construída pelo próprio mercado (P3).

A realidade é vista como consequência de uma mentalidade que, amparada pelo sistema capitalista, limita as ações do RH, não incentivando projetos que poderiam melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Para ilustrar isto, apresentam-se duas falas, as quais, é preciso que se esclareça, não são dadas em tom crítico:

Estes dias eu assisti uma monografia de uma aluna que trabalhou a qualidade de vida do público interno de uma grande empresa, e as pessoas reclamavam que tinham que fazer hora extra, e que tinham que cumprir metas, e que não tinham qualidade de vida e nem podiam levar o filho na escola. Mas o que elas querem? É assim que funciona! Ainda mais para quem é mais jovem, tem que ter vontade,

tem que trabalhar mesmo, senão não chega a lugar nenhum. Esse é o preço que se paga, na teoria não deveria ser assim, mas na prática é bem pior, e eu não vejo outra maneira. É o nosso sistema. (P6)

[...] Os empresários e acionistas da empresa estão mais preocupados com o resultado [...]. Claro que eles querem que as pessoas trabalhem felizes, [...] mas o objetivo final da empresa, a empresa é um investimento. [...] Os investidores quando compram ações de uma empresa ou quando montam uma empresa, quando eles empreendem, o objetivo deles é viabilizar um investimento que vá proporcionar um retorno. [...] Então é com esse objetivo final, ninguém monta uma empresa pra ajudar o meio ambiente, ou pra gerar emprego, ou pra pagar impostos, ou pra desenvolver creches na comunidade, ou pra cuidar de praças, as pessoas fazem isso obviamente pra emitir uma imagem junto à comunidade. Então a idéia é, por trás disso tudo, tá lá o investimento que tem que render, rentabilizar. (P7)

Os professores de outras áreas de certa forma questionam a validade dos conhecimentos gerados pela área de RH. Esta é representada como uma área que, pelo caráter aplicado, distancia-se da reflexão oriunda da academia, e que não procura problematizar os seus pressupostos (P3). Ela tenta lidar com a complexidade do ser humano sob um ponto de vista operacional. Ao fazer isso, populariza uma ciência que é extremamente difícil, sem conseguir atingir resultados objetivos (P8).

É também uma área que tem sempre novos nomes e novas definições (P5), teoricamente associada ao behaviorismo e à escola de Relações Humanas (P2). Daí que mesmo que os alunos não tenham conhecimento da área, ou mesmo nunca tenham entrado numa organização (P7), já participam de uma discussão sobre RH, como se pode inferir a partir da fala de um professor: “Quando nós passamos da escola clássica, em particular da administração científica para Recursos Humanos, e se questionava: afinal, esta escola é mais humana ou desumana, né?” (P2). Segundo outro entrevistado trata-se das “mesmas teorias, a questão é o tratamento que se dá a elas” por parte da área de RH (P3).

Tem-se também que a área de RH, assim como Produção e Sistemas, são áreas consideradas mais fracas (P2, P3). Diante disso, não é incomum a brincadeira por parte de colegas e professores, como relata um entrevistado: “O aluno de RH ele

passa, às vezes, por um conflito, né? Porque todo mundo brinca: ah, o pessoal do RH” (P5). É tido como alguém que não gosta de matemática e isso é tanto um rótulo quanto uma característica pessoal. Só que dentro de uma sociedade que tem que classificar tudo, começa-se a criar estereótipos (P1).

É a gozação que eu faço, eu brinco muito nas aulas, porque todo mundo é Marketing e Finanças, né? E alguém cai em Produção e tem um de [Administração] Pública e um de RH, ou duas pessoas, aí meu foco é brincar com essas pessoas. [...] Então eu pego esses elementos para chamar a atenção de todo mundo. Eu brinco: ‘e o pessoal de RH o que é que diz? Ah bem coisa de RH (P5).

Mas não é só a convivência em sala de aula, tem outros fatores que influenciam a visão do aluno sobre RH, pois o aluno de último semestre já passou por um estágio e tem uma experiência profissional (P2). Entretanto, essa interação entre alunos e de alunos com professores pode ter um peso bastante interessante nas representações sociais, a julgar pelas representações que alguns professores têm da área.

As concepções pessoais sobre a área de RH estão, na verdade, nas entrelinhas das respostas sobre as demais questões pautadas aos professores entrevistados, e uma questão importante para a construção desta representação social é exatamente a razão de todo este trabalho ter se desenvolvido: identificar o que “é coisa de RH”. Esta última pergunta foi reservada aos professores para o final da entrevista, e suas respostas anteriores já poderiam ser um auxílio significativo para esta questão final.

Um professor refere-se a ela como sendo as estratégias do cônjuge para lidar com as empresas de seleção:

[...] eu sou casado com uma pessoa que, que, que, trabalha no mercado, trabalha com empresa, e que vire e mexe faz seleção e ela tem que desenvolver uma técnica impagável e sempre se sai super-bem sucedida nas entrevistas [...]. Então, dizer, ‘isso é coisa de RH’ me remete ao processo seletivo e às manhas das entrevistas (P3).

Para outro, coisa de RH é “pensar na qualidade de vida do funcionário como se a empresa não tivesse limitações financeiras” (P6). Outro afirma que “não é coisa boa; enrolação” (P2). Outro ainda considera algo normal, que se escuta em qualquer área: “Eu ouço toda hora que ‘isso é coisa de marketeiro’ que ‘isso é coisa de gente de finanças’ que só vê números que ‘é coisa de engenheiro’” (P4). Salienta-se que em todos os casos esta expressão era de conhecimento dos entrevistados e tinha uma conotação negativa.

Como se pode observar a partir das falas, o RH é contraditório e tem representações contraditórias. Os entrevistados, ao tentar justificar a contradição, recorreram às suas experiências vividas e enunciaram discursos também contraditórios.

Contradição que muitas vezes se dá a partir de concepções teóricas que são confrontadas com a experiência prática:

O RH “na empresa capitalista é visto como um recurso [...] onde o autodesenvolvimento das pessoas que ali estão não é levado em conta. Eu não posso dizer: ah porque é uma empresa capitalista! Isso seria [...] uma simplificação de quem ignora toda a verdade” (P1).

Idealizações a partir de falas politicamente corretas diante de um entrevistador são confrontadas com relatos de experiências vividas: “Porque dificilmente alguém que tenha gerenciado uma empresa acha que a área de recursos humanos, de gestão de pessoas, não é importante” (P7).

Eu já ouvi de empresários, eu já vi empresário dizer claramente o seguinte, ele tinha uma gerente de RH e ela propunha determinadas ações, por exemplo, ‘vou trazer um palestrante’, ‘vou fazer um dia de visita dos filhos dos funcionários à empresa’, ‘vou fazer um programa de assistência às mulheres dos funcionários da produção que não trabalham, criar programas de educação para essas mulheres’, e o empresário dizia o seguinte: ‘isso é coisa do RH’. ‘Porque eu não sei quanto que isso aí... Eu sei quanto eu vou gastar, mas não tenho a menor idéia do retorno desse desembolso que vou ter e a minha gerente não me auxilia nisso’. ‘Então ela só fica promovendo coisas e ela não está preocupada com o resultado da empresa’ [...] Eu já tive

oportunidades de fazer perguntas nesse sentido e a respostas que obtive foi no sentido de 'ah, a gente tem que criar coisas novas, não importa se isso dá ou não retorno (P7).

Um pouco às avessas é o exemplo de um entrevistado que inicialmente critica o RH, a partir de sua experiência em organizações, mas depois se ressentido da falta dele na universidade em que trabalha:

Porque eu também sou crítico a RH, até onde eu vejo como as coisas são. Ele, ele, é um pouco hipócrita no tratamento, na condução, de algumas questões. Quando coloca que o ser humano é o centro, é importante, é o mais importante de tudo. Eu acho que há um certo romantismo, ingenuidade, neste tipo de discurso [...] Eu prefiro encarar, francamente, que uma organização é um espaço de atrito, de conflito, de disputas, de vaidades, em que um quer ser melhor que o outro, sabe,... isto é uma realidade (P2).

Em qualquer organização, o cara [...] passa lá uma semana, um mês, só em adaptação na organização [...] vai passar por um vídeo institucional, vai passar por um programa de treinamento, vai em cada área, conversa com as pessoas, né, vai até eventualmente viajar. [...] Eu fiquei despontado quando cheguei aqui, um ano depois eu fui fazer um, uma dinâmica de inserção na universidade. Mas assim, o Recursos Humanos, que acompanha, se eu estou satisfeito, se eu não estou, nunca ninguém me perguntou isso. Eu não tenho com quem reclamar do meu salário, se estou satisfeito, se não estou satisfeito. Nunca ninguém me perguntou isso, não, tem o reitor, tem o ministro, e tu fica vazio nesta interlocução. [...] Até pra reclamar pro chefe quando alguém não veio na reunião, vou reclamar pra quem, eu não tenho pra quem falar, então eu me viro como eu posso, eu me viro sozinho, ou em grupos informais, de amizade, ... e recursos humanos não existe pra mim. O máximo que existe é um setor lá na universidade de registros, [...] do ponto de vista de relações de trabalho, né, nunca acompanha. [...] Não tem com quem conversar (P2).

Por fim, vejamos como se apresenta o mapa de associação de idéias sobre as representações da área na visão dos professores de outras áreas.

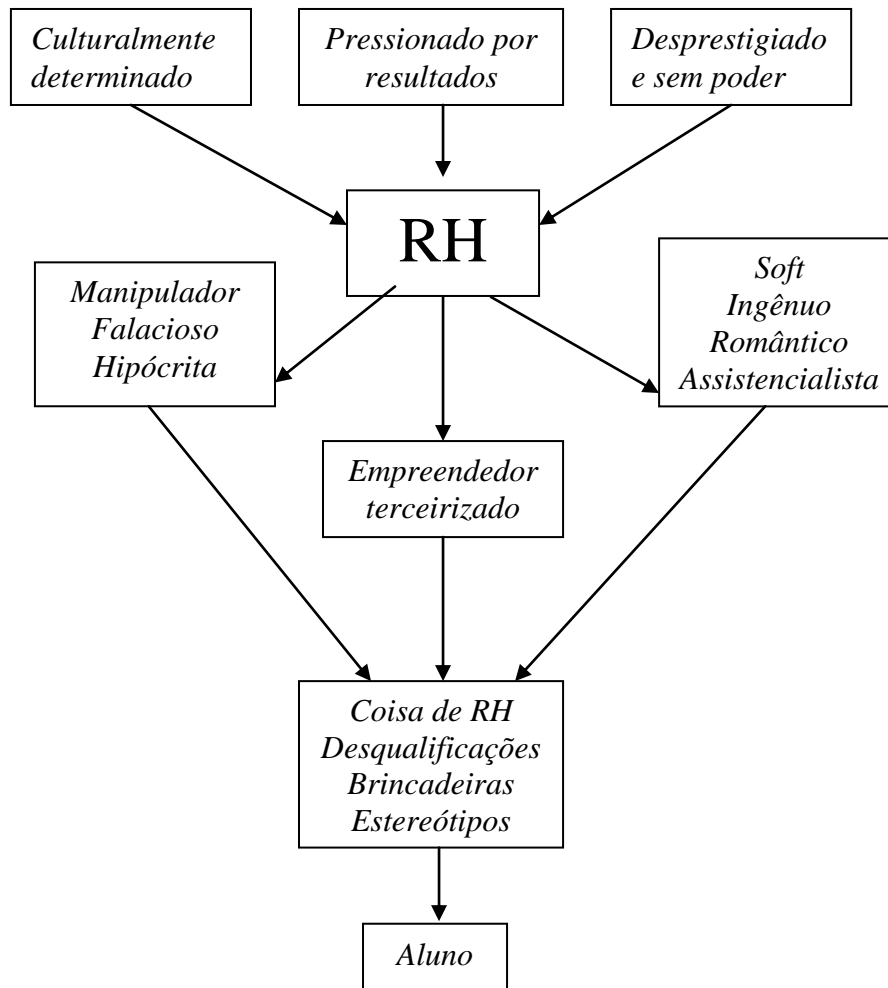


Figura 1: Mapa conceitual das representações de RH por professores de outras áreas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo mapear as representações sociais de diferentes professores de um curso de graduação em Administração acerca da área de Recursos Humanos. Interpretando os mapas pode-se perceber que as representações sobre RH sofrem grande influência das experiências vividas pelos entrevistados, seja trabalhando na área, seja interagindo com ela ou mesmo a partir de relatos de pessoas próximas. Sete dos oito entrevistados relataram espontaneamente experiências vividas, as quais tiveram grande peso nas análises.

A literatura tem apontado os dilemas de um RH que, ao tentar conciliar os papéis de *parceiro estratégico* e *defensor dos funcionários*, cria uma “prática social” geradora de ambigüidades (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002; LEITE DA SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008). Pois bem, vê-se que os professores de outras áreas, baseados em evidências do *senso comum*, ao representarem o RH de maneira ambígua, não estão em desacordo com tais análises. De um lado, o vêem como sendo hipócrita e manipulador, que ajuda a manter um discurso falacioso; de outro como uma área *soft*, cercada de ingenuidade e romantismo, que desconsidera evidências empíricas e históricas. É uma área ocupada por pessoas “diferentes” e que não estaria voltada para o fim último da organização, não tendo, por isso, uma posição estratégica como a de marketing e finanças.

É possível dizer, a partir da análise, que foi construído um estereótipo sobre a atuação do RH nas organizações, que acaba sendo transposto para a área de conhecimento. Ela é considerada, por vezes, pelos professores de outras áreas como sendo “mais fraca” e seus alunos são, por vezes, alvo de brincadeiras e gozações: “isso é coisa de RH”. Dissemina-se, assim, uma representação da área que pode estar sendo reproduzida também por alunos que sequer tiveram uma experiência com a área.

Ao nos depararmos com “modelos” que avaliam a contribuição do RH conforme a “opinião” das outras áreas nas organizações, podemos nos perguntar se eles não estariam avaliando essa representação socialmente construída. Se existe tal crença generalizada no Brasil, ela pode estar se reproduzindo nos estudos, os quais julgam colher resultados objetivos, mas acabariam avaliando a representação. Acredita-se que a desvalorização percebida pela área seria um ponto de partida frutífero para pesquisas.

As indicações no sentido de que a “coisa de RH” está calcada no amparo e na priorização dos funcionários frente a uma organização que busca resultados deixa questões importantes para reflexão: é possível pensar em bem estar, benefícios e qualidade de vida dos funcionários, se o setor que deveria ser responsável por isso sofre desvalorização tanto nas organizações como na própria academia exatamente

por tentar abordar estas questões? Seria tal representação fruto exatamente do dilema entre a tentativa de conciliar o cuidado com as pessoas e o resultado organizacional? Ao tentar resolver esse dilema o RH estaria deixando de fora questões prioritárias para os participantes das organizações?

Cabe ainda ressaltar que este artigo é parte de um projeto de pesquisa mais amplo que teve por objetivo identificar as representações sociais de alunos e professores de cursos de Administração a respeito da área de concentração Recursos Humanos. As representações sociais de alunos levantadas em três universidades gaúchas podem ser encontradas em Ferraz et al. (2009), Fontoura et al. (2009) e Walber et al. (2009) e complementam a reflexão aqui realizada.

Propõe-se, assim, que a discussão aqui levantada envolvendo a área de RH, assim como a realizada nos artigos acima citados, possa ser levada especialmente à academia e gere novas reflexões e construções sobre o tema.

Por fim, cabe destacar que uma limitação do estudo foi não ter analisado o quanto estas representações dos professores de outras áreas se distanciam ou se aproximam das representações que a própria área tem de si, o que exigiria uma investigação junto aos profissionais da área de RH. Entretanto, fica aqui como sugestão para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan Claudius Q.; FERRAZ, Dalini M.; LOPES, Daniel P. T. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002.

BARBOSA, Allan Claudius Q. Relações de Trabalho e Recursos Humanos: em busca da Identidade. In: **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 45, Edição Especial Minas Gerais, p. 121-126, 2005.

BOSQUETTI, Marcos Abílio; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ANPAD, 2005.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz M. Braga. Espelho, Espelho Meu: Meta-estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da Década de 90. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002.

CANÇADO, Vera L.; COUTINHO, Paulo Trajano; ALMEIDA, Maria das G. R.; SANT'ANNA, Anderson de S. Novos papéis de Recursos Humanos: Velhas fórmulas em novas embalagens? In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ANPAD, 2005.

CODA, Roberto, CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho, GARCIA, Mauro Neves. Um Novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações Brasileiras. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2002.

CURADO, Isabela B.; PEREIRA FILHO, João L.; WOOD JUNIOR, Thomaz. Mitos e Realidades da Gestão de Recursos Humanos. In: **RAE - Light**. v. 2, nº 6, p. 6-8, 1995.

DURKHEIM, Émile. **As formas elementares de vida religiosa**. 2. ed. São Paulo: Paulus, 1989.

FERRAZ, Deise Luisa da S.; GARAY, Angela Beatriz S.; BARBOSA, Rafaella das N.; SANTOS, Fabiano S. "O Que é Coisa de RH?": As Representações Sociais de Alunos de Graduação em Administração sobre a Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

FONTOURA, Daniele dos S.; WEBER, Letícia; FLECK, Carolina F.; GARAY, Angela Beatriz S. Representações Sociais dos acadêmicos de Administração sobre Recursos Humanos. In: ENANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

FURTADO, Raquel A.; CARVALHO NETO, Antonio; LOPES, Daniel P. T. O que as Listas de "Melhores Empresas para Trabalhar" dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH? In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro/RJ, 2007.

LACOMBE, Beatriz M. B., ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras. In: **Anais do I EnGPR**, 13 a 15/06, Natal, RN, 2007.

LEITE DA SILVA, Alfredo R.; JUNQUILHO, Gelson S.; CARRIERI, Alexandre de P. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambigüidade. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 12, nº 1, p. 11-34, jan/mar, 2008;

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática, In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

MINAYO, Maria C. Ciência. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 89-111.

MOSCOVICI, Serge. Prefácio. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 7-16.

_____. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO Maria C. (Org.) **Pesquisa Social: teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes: 2002. p. 9-29.

RODRIGUES, José A.(Org.). **Durkheim**. São Paulo: Ática, 1995.

SÁ, Celso P. de. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, Mary J. P. (Org.) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 19-57.

SCHUTZ, A. Fenomenologia e relações sociais. In: WAGNER, H. (Org) **Textos escolhidos de Alfred Schutz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

_____. **El problema de la realidad social**. 2. ed. Buenos Ayres: Amorrortu, 1995.

_____.; LUCKMANN, Thomas. **Las estructuras del mundo de la vida**. Buenos Aires: Amorrortu, 2003.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; FREITAS, Maria E. de. O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006.

SPINK, Mary J. P. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, Mary J. P. (Org.) **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 85-108.

_____. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das Representações Sociais. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 117-143.

_____.; LIMA, Helena. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 93-122.

_____.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção dos sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. P. (Org) **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

VASCONCELOS, Isabella F. G. de; MASCARENHAS, André O.; VASCONCELOS, Flavio C. Gestão do Paradoxo “Passado Versus Futuro”: Uma visão Transformacional da Gestão de Pessoas. **RAE- eletrônica**. v. 5, nº 1, Art. 2, jan./jun., 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALBER, Ana Luisa S.; SCHUJMAN, Adriana; AZEVEDO, Debora C.; GARAY, Angela Beatriz S. *Representações Sociais de RH: um Estudo Exploratório com Alunos de Graduação*. In: **Anais do II EnGPR**, 15 a 17/11, Curitiba, PR, 2009.

ⁱ Omitir-se-á, propositadamente, o sexo dos mesmos.