

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

ROSÂNGELA FRITSCH

TRAVESSIAS NA LUZ E NA SOMBRA: AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE
ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS - OS SEUS PERCURSOS DE
FORMAÇÃO, DE TRABALHO E DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DE
PESSOAS

São Leopoldo
2006

ROSÂNGELA FRITSCH

TRAVESSIAS NA LUZ E NA SOMBRA: AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE
ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS - OS SEUS PERCURSOS DE
FORMAÇÃO, DE TRABALHO E DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DE
PESSOAS

Tese apresentada como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Clara Bueno Fischer

São Leopoldo

2006

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

L979e Fritsch, Rosângela
Travessias na luz e sombra: as trajetórias profissionais de
administradores de recursos humanos – os seus percursos de
formação, de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão
de pessoas / por Rosângela Fritsch. – 2006.
450 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) -- Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2006.
“Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Maria Clara Bueno Fischer, Ciências
Humanas”.

1. Administração de recursos humanos - Trajetória
profissional. 2. Formação profissional – Gestão de pessoas. 3.
Trabalho – Educação. I. Título.

CDU 658.3

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

TERMO DE APROVAÇÃO

Rosângela Fritsch

TRAVESSIAS NA LUZ E NA SOMBRA: AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS - OS SEUS PERCURSOS DE FORMAÇÃO, DE TRABALHO E DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS

Tese apresentada como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em _____

BANCA EXAMINADORA

Maria Clara Bueno Fischer – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Cleoni Maria Barboza Fernandes - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Rute Vivian Angelo Baquero – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Jorge Alberto Rosa Ribeiro – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Eloisa Helena Santos - Centro Universitário UNA

Prof. Dr. Maria Clara Bueno Fischer (Orientadora)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Danilo Romeu Streck
Coordenador Executivo PPG em Educação

Alegoria da Caverna

Sócrates: Agora leva em conta nossa natureza, segundo tenha ou não recebido educação e compara-a com o seguinte quadro: imagina uma caverna subterrânea, com uma entrada ampla, aberta à luz em toda a sua extensão. Lá dentro alguns homens se encontram, desde a infância, amarrados pelas pernas e pelo pescoço de tal modo que permanecem imóveis e podem olhar tão somente para a frente, pois as amarras não lhes permitem voltar a cabeça. Num plano superior, atrás deles, arde um fogo a certa distância. E entre o fogo e os prisioneiros eleva-se um caminho ao longo do qual imagina que tenha sido construído um pequeno muro semelhante aos tabiques que os titeriteiros interpõem entre si e o público a fim de, por cima deles, fazer movimentar as marionetes.

Glauco: Posso imaginar a cena.

Sócrates: Imagina também homens que passam ao longo desse pequeno muro carregando uma enormidade de objetos cuja altura ultrapassa a do muro: estátuas e figuras de animais feitas de pedra, madeira e outros materiais diversos. Entre esses carregadores há, naturalmente, os que conversam entre si e os que caminham silenciosamente.

Glauco: Trata-se de um quadro estranho e de estranhos prisioneiros.

Sócrates: Eles são como nós. Acreditas que tais homens tenham visto de si mesmos e de seus companheiros outras coisas que não as sombras projetadas pelo fogo sobre a parede da caverna que se encontra diante de nós?

Glauco: Ora, como isso seria possível se foram obrigados a manter imóvel a cabeça durante toda a vida?

Sócrates: E quanto aos objetos transportados ao longo do muro, não veriam apenas suas sombras?

Glauco: Certamente.

Sócrates: Mas, nessas condições, se pudessem conversar uns com os outros, não supões que julgariam estar se referindo a objetos reais ao mencionar o que vêem diante de si?

Glauco: Necessariamente.

Sócrates: Supões também que houvesse na prisão um eco vindo da frente. Na tua opinião cada vez que falasse um dos que passavam atrás deles, não acreditariam os prisioneiros que quem falava eram as sombras projetadas diante deles?

Glauco: Sem a menor dúvida.

Sócrates: Esses homens, absolutamente, não pensariam que a verdadeira realidade pudesse ser outra senão as sombras dos objetos fabricados.

Glauco: Sim, forçosamente.

Sócrates: Imagina agora o que sentiriam se fossem libertados de seus grilhões e curados de sua ignorância, na hipótese de que lhes acontecesse, muito naturalmente, o seguinte: se um deles fosse libertado e subitamente forçado a se levantar, virar o pescoço, caminhar e enxergar a luz, sentiria dores intensas ao fazer todos esses movimentos e, com a vista ofuscada, seria incapaz de enxergar os objetos cujas sombras ele via antes. Que responderia ele, na tua opinião, se lhe fosse dito que o que via até então eram apenas sombras inanes e que, agora, achando-se mais próximo da realidade, com os olhos voltados para objetos mais reais, possuía visão mais acurada? Quando, enfim, ao ser-lhe mostrado cada um dos objetos que passavam, fosse ele obrigado, diante de tantas perguntas, a definir o que eram, não supões que ele ficaria embaraçado e que consideraria que o que contemplava antes era mais verdadeiro do que os objetos que lhe eram mostrados agora?

Glauco: Muito mais verdadeiro.

Sócrates: E se ele fosse obrigado a fitar a própria luz, não acreditas que lhe doeriam os olhos e que procuraria desviar o olhar, voltando-se para os objetos que podia observar, considerando-os, então, realmente mais distintos do que aqueles que lhe são mostrados?

Glauco: Sim.

Sócrates: Mas, se o afastassem dali à força, obrigando-o a galgar a subida

áspera e abrupta e não o deixassem antes que tivesse sido arrastado à presença do próprio sol, não crês que ele sofreria e se indignaria de ter sido arrastado desse modo? Não crês que, uma vez diante da luz do dia, seus olhos ficariam ofuscados por ela, de modo a não poder discernir nenhum dos seres agora considerados verdadeiros?

Glauco: Não poderia discerni-los, pelo menos no primeiro momento.

Sócrates: Penso que ele precisaria habituar-se, a fim de estar em condições de ver as coisas do alto de onde se encontrava. O que veria mais facilmente seriam, em primeiro lugar, as sombras; em seguida, as imagens dos homens e de outros seres refletidas na água e, finalmente, os próprios seres. Após, ele contemplaria, mais facilmente, durante a noite, os objetos celestes e o próprio céu, ao elevar os olhos em direção à luz das estrelas e da lua – vendo-o mais claramente do que ao sol ou à sua luz durante o dia.

Glauco: Sem dúvida.

Sócrates: Por fim, acredito poderia enxergar o próprio sol – não apenas sua imagem refletida na água ou em outro lugar -, em seu lugar, podendo vê-lo e contemplá-lo tal como é.

Glauco: Necessariamente.

Sócrates: Após, passaria a tirar conclusões sobre o sol, compreendendo que ele produz as estações e os anos; que governa o mundo das coisas visíveis e se constitui, de certo modo, na causa de tudo que ele e seus companheiros viam de dentro da caverna.

Glauco: É evidente que chegaria a estas conclusões;

Sócrates: Mas, lembrando-se de sua habitação anterior, da ciência da caverna que ali se cultivava e de seus companheiros de cativeiro, não ficaria feliz por haver mudado e não lamentaria por seus companheiros?

Glauco: Com efeito.

Sócrates: E se entre os prisioneiros houvesse o costume de conferir honras, louvores e recompensas àqueles que fossem capazes de prever eventos futuros – uma vez que distinguiam com mais precisão as sombras que passavam e observariam melhor quais dentre elas vinham antes, depois ou ao mesmo tempo -, não crês que invejaria aqueles que as tivessem obtido? Crês que sentiria ciúmes dos companheiros que, por esse meio, alcançaram a glória e o poder, e que não diria, endossando a opinião de Homero, que é melhor “lavar a terra para um camponês pobre” do que partilhar a opinião de seus companheiros e viver semelhante vida?

Glauco: Sim, na minha opinião ele preferiria sustentar esta posição a voltar a viver como antes.

Sócrates: Reflete sobre o seguinte: se esse homem retornasse a caverna e fosse colocado no mesmo lugar de onde saíra, não crês que seus olhos ficariam obscurecidos pelas trevas como de quem foge bruscamente da luz do sol?

Glauco: Sim, completamente.

Sócrates: E se lhe fosse necessário reformular seu juízo sobre as sombras e competir com aqueles que lá permaneceram prisioneiros, no momento em que sua visão está obliterada pelas trevas e antes que seus olhos se adaptem – e esta adaptação demoraria um certo tempo – não acreditas que este homem se prestaria à jocosidade? Não lhe diriam que, tendo saído da caverna, a ela retornou cego e que não valeria a pena fazer semelhante experiência? E não matariam, se pudessem, a quem tentasse libertá-los e conduzi-los para a luz?

Glauco: Certamente. (PLATÃO, 1996, p.46-50).

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese aos sujeitos dessa pesquisa, egressos do Curso de Administração-Habilitação em Recursos Humanos que viveram comigo esta experiência formadora dispondo dos seus tempos, de seus espaços e, principalmente, disponibilizando e socializando suas vivências de vida e de trabalho.

E também não poderia deixar de dedicar aos Fernandos e a Pietra (marido e filhos amados) que com certeza foram os grandes responsáveis pela largada e pela chegada nessa jornada. Como diz o nosso grande poeta Quintana “O amor é quando a gente mora um no outro” e que felicidade possui a nossa família de morarmos juntos no amor.

AGRADECIMENTOS

Diz Quintana que “o pior dos problemas da gente é que ninguém tem nada com isso”. O melhor é que mesmo não tendo nada como isso existem muitas pessoas que solidariamente contribuem com um pouco ou muito de si para a solução desses problemas. Trazendo esse pensamento para a realização e a concretização de uma tese, que é um grande desafio, tendo no seu trajeto muitos “problemas” a serem enfrentados e superados parto reconhecendo e agradecendo as contribuições solidárias de muitas pessoas, em especial:

- Clara, minha inesquecível orientadora e mestre pelo seu brilhantismo intelectual e pela sua permanente disposição para a interlocução crítica e estimulante, mas acima disso pelo seu acolhimento amoroso. Você doou-se por inteira abrindo mão de si mesma para mim e todos os seus orientados;
- Neuzinha, Ângela, Daysi, Leandro, Neca, Dalva, Telmo, Eliana, Vera, Cassilda, Dalmo pelas muitas discussões teórico-metodológicas em nosso grupo de pesquisa;
- Chico, Hilária, Marli, Téki, Marcelo, Isamara, Fábio, Silvia, Eliana, Rosângela, Annita, Delta, Nice, Mônica, Edite, Ricardo, Ana Pressi, Silvia Prietto, Luciani, Luzia, Loynir e Saionara pelas contribuições que ajudaram na instrumentalização da pesquisa;
- Ina, Simone, Paulinha que me ajudaram a chegar saudável no final dessa jornada;
- Tâmara, Patrícia e Rogério pela cumplicidade como bons parceiros de uma mesma caminhada;
- Rute, Cleo, Danilo, Mabel, Marluza, Guta, Jorge, Eloisa grandes mestres.

RESUMO

Esta tese é processo e produto da minha pesquisa de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. A pesquisa situa-se no campo de estudos de Trabalho e Educação tendo como temática as trajetórias profissionais de egressos do Curso de Administração – Habilitação em Recursos Humanos. Estudo as trajetórias profissionais desse grupo profissional no desdobramento, articulação e interdependência entre os percursos e contextos de formação, de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão de pessoas. Trata-se de uma temática que coloca em tensão o mundo da escola – universidade – e o mundo do trabalho – a empresa. A pesquisa tem como objetivo geral analisar e compreender a construção das trajetórias profissionais e a inserção profissional dos administradores de RH, nas suas realidades e experiências cotidianas de trabalho nos percursos: a) da formação inicial e continuada; b) do trabalho (processo de trabalho: a atividade, o objeto de trabalho, os meios de trabalho, o emprego); e c) da profissionalização. Configura-se como uma pesquisa qualitativa, que utilizou como estratégias de coleta de dados uma *survey*, entrevistas, documentos e grupo focal e de análise de dados estatísticos e discurso do sujeito coletivo. O estudo das trajetórias profissionais aponta o quanto estas são contraditórias, ambivalentes e paradoxais. São, portanto, trajetórias tensas, incoerentes muitas vezes e cheias de luzes e de sombras. As trajetórias profissionais desses sujeitos são construídas no âmbito das empresas capitalistas na gestão de pessoas. O administrador de RH constitui-se como tal, forma-se, trabalha e define a sua trajetória de profissionalização tendo a organização como referência, integrando a orientação, os valores e saberes dessa. Identificam-se e submetem-se fortemente com os ideários, os seus objetivos e propósitos sustentados no negócio das empresas capitalistas. No entanto, de alguma forma resistem aos processos desumanizadores no trabalho, manifestando em relação aos mesmos sentimentos, pensamentos e reações de indignação.

Palavra-Chave: Trabalho, Formação, Profissão, Profissionalidade, Profissionalização, Gestão de Pessoas, Trajetórias Profissionais, Inserção Profissional, Formação Profissional, Formação Inicial, Formação Continuada, Saber Profissional, Experiências e processos formativos.

ABSTRACT

This thesis is a process and a product of my doctoral research project, developed at the Pos Graduate Studies Program in Education of the Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. The research project is situated in the study field of Work and Education. Its topic is the professional careers of undergraduates of the Business Administration Program specialized in Human Resources. I studied the professional careers of the members of this group in the unfolding, articulation and interdependence between the careers and contexts of training, work and professional development in the area of human resources management. This is a topic that establishes a tension between the world of the university and the world of work. The research project's general goal is to analyze and understand the construction of the professional careers and the professional insertion of human resources managers in their daily realities and experiences: a) in the initial and continued education; b) in work (work process: the activity, the object of work, the means of work, the job); and c) of professional development. This is a qualitative, cross-sectional research that used as strategies of data collection a survey, interviews, documents and a focal group and as strategies of data analysis statistic and the Discourse of Collective Subject (Discurso do Sujeito Coletivo - DSC). The study of the professional careers shows how contradictory, ambivalent and paradoxical they are. Thus, they are tense, often inconsistent careers, full of *lights* and *shadows*. The professional careers of these subjects are constructed in the context of capitalistic companies in the execution of the job of human resources management. The human resources managers are constituted as such, are trained, work and define their professional careers by having the organization as a reference and by assimilating its orientation, values and knowledge. They strongly identify with and subject themselves to the ideas, goals and purposes of the companies. However, they somehow resist the dehumanization processes in their work and express feelings, thoughts and reactions of indignation to them.

Keywords: Work, Labour, Education, Profession, Professionalism, Professional development, Human resources management, Professional career, Professional insertion, Professional training, Initial education, Continuing education, Professional knowledge, Educational experiences and processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 O TEMA DE PESQUISA E OS MOTIVOS DA ESCOLHA	19
1.1.1 <i>A relação pessoal com a temática</i>	20
1.1.2 <i>A Influência dos Tempos e dos Espaços Profissionais</i>	22
1.1.3 <i>A influência da produção acadêmica</i>	24
1.2 A DELIMITAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA E A SUA PROBLEMATIZAÇÃO	28
1.3 OS PONTOS DE PARTIDA DA PESQUISA	32
1.4 AS QUESTÕES DA PESQUISA	39
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA	41
1.6 A(S) JUSTIFICATIVA(S) DA PESQUISA	41
1.6.1 <i>A Importância do Estudo para os Sujeitos Participantes</i>	42
1.6.2 <i>A Importância do Estudo para os Cursos de Formação e para os Administradores de Recursos Humanos</i>	43
1.6.3 <i>A Importância do Estudo para a Gestão de Pessoas e para os Campos do Trabalho e da Educação</i>	44
2 AS CHAVES EPISTEMOLÓGICAS E METODOLÓGICAS DA PESQUISA.....	48
2.1 OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO.....	64
2.1.1 <i>As Trajetórias Acadêmicas Formativas e a Inserção Profissional</i>	68
2.2 AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO E A SISTEMATIZAÇÃO DO SABER PROFISSIONAL	75
2.2.1 <i>O perfil dos oito sujeitos entrevistados</i>	75
2.2.2 <i>As entrevistas</i>	78
2.3 O GRUPO FOCAL.....	86
2.4 O DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO –DSC COMO ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	91
3 O CONTEXTO DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DOS ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS.....	99
3.1 OS MODOS DE PRODUÇÃO E AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS SUAS VINCULAÇÕES COM A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	100
3.2 A FUNÇÃO E O CAMPO PROFISSIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO ATUAL DO MUNDO DO TRABALHO.....	115
4 AS TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS FORMATIVAS E A INSERÇÃO PROFISSIONAL	170
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS	171
4.1.1 <i>Situação de trabalho</i>	176
4.2 FORMAÇÃO INICIAL.....	178
4.3 FORMAÇÃO CONTINUADA	186
4.4 INSERÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL	190
4.5 DEVOLUÇÃO DOS DADOS E SUGESTÕES.....	199
4.5.1 <i>Sínteses de alguns resultados parciais</i>	202
5 AS VISÕES DE PESSOA, DE TRABALHO, DE FORMAÇÃO E DA PROFISSÃO	206

5.1 AS VISÕES DE PESSOA.....	207
5.2 AS VISÕES DE TRABALHO.....	229
5.3 AS VISÕES DE FORMAÇÃO.....	262
5.4 AS VISÕES DA PROFISSÃO.....	276
6 OS PERCURSOS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	300
7 OS PERCURSOS DE TRABALHO E DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	340
8 AMÁLGAMA DA PESQUISA.....	382
REFERÊNCIAS.....	411
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	443
APÊNDICE B – CORRESPONDÊNCIA.....	446

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: SÍNTESE DAS DIMENSÕES EMPÍRICAS DA PESQUISA.....	98
FIGURA 2: SEXO.....	172
FIGURA 3: DISTRIBUIÇÃO POR IDADE.....	173
FIGURA 4: TEMPO DO LOCAL DE MORADIA ATÉ A UNISINOS.....	174
FIGURA 5: TEMPO DO LOCAL DE TRABALHO ATÉ A UNISINOS.....	175
FIGURA 6: SITUAÇÃO DE TRABALHO.....	176
FIGURA 7: PREPARAÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO.....	179
FIGURA 8: MUDANÇA OU NÃO NA VIDA.....	182
FIGURA 9: POSIÇÃO ATUAL.....	183
FIGURA 10: PROMOÇÃO DE CARGO OU FUNÇÃO.....	185
FIGURA 11: MELHORA DE SALÁRIO OU RENDA.....	185
FIGURA 12: CONTINUIDADE NOS ESTUDOS.....	186
FIGURA 13: CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO, GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO.....	187
FIGURA 14: PROFISSIONAL DE RH.....	193
FIGURA 15: TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL.....	195
FIGURA 16: VÍNCULO DE TRABALHO.....	196
FIGURA 17: CARGO OU FUNÇÃO.....	196
FIGURA 18: NATUREZA DA EMPRESA E TIPO DE ATIVIDADE PRINCIPAL.....	199
FIGURA 19: PORTE DA EMPRESA.....	199
FIGURA 20: SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	200
FIGURA 21: INTERESSE E DISPONIBILIDADE DE PARTICIPAR DA CONTINUIDADE DA PESQUISA.....	202

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISAS BRASILEIRAS SOBRE TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS.....	27
QUADRO 2: SÍNTESE 2 – VINCULAÇÕES DA DIMENSÃO COM A PROPOSTA DE PESQUISA E CATEGORIAS DO INSTRUMENTO	70
QUADRO 3: CRONOGRAMA	72
QUADRO 4: SÍNTESE 4 – RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS E AS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO	72
QUADRO 5: SÍNTESE 5 – FASE 2: SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	73
QUADRO 6: PERFIL DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS	76
QUADRO 7: CONCEITOS CHAVES, ELEMENTOS DE ANÁLISE E QUESTÕES ORIENTADORAS DAS ENTREVISTAS.....	79
QUADRO 8: ROTEIRO-GUIA DAS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	83
QUADRO 9: A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E OS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS	109
QUADRO 10: CONFIGURAÇÃO DAS ÁREAS/SETORES ESPECIALIZADOS NA FUNÇÃO GESTÃO DE PESSOAS.....	139
QUADRO 11: SÍNTESE DE ASPECTOS RELEVANTES DA PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS	159
QUADRO 12: ATIVIDADES APÓS A GRADUAÇÃO	184
QUADRO 13: FORMAÇÃO CONTINUADA.....	189
QUADRO 14: RELAÇÃO ENTRE DISPONIBILIDADE EM PARTICIPAR DA CONTINUIDADE DA PESQUISA, FUNÇÃO E SEXO.....	202
QUADRO 15: AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	332
QUADRO 16: SÍNTESE – PESSOA	383
QUADRO 17: SÍNTESE – EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO HUMANA.....	384
QUADRO 18: SÍNTESE – TRABALHO.....	384
QUADRO 19: SÍNTESE – PROFISSÃO.....	385

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ANO DE FORMATURA.....	172
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO POR SEXO	172
TABELA 3 - MUNICÍPIO DE MORADIA	174
TABELA 4 - ATIVIDADE PROFISSIONAL - CÓDIGO BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES	177
TABELA 5 - CARGO OU FUNÇÃO ATUAL	177

1 INTRODUÇÃO

Uma tese é a meus olhos uma obra humana mais do que uma obra intelectual. (MOUNIER)

Uma tese é, como diz Mounier, antes de tudo uma obra humana. No entanto, é a obra intelectual aquela que vem para a luz, que se torna visível na estrutura e na escrita; a obra humana fica muito mais na sombra, na invisibilidade, nas entrelinhas.

Na minha obra intelectual percebi dois grandes movimentos que foram acontecendo simultaneamente: o movimento do processo de investigação e o movimento da exposição através da escrita. Nessa recorri a uma estrutura como uma lógica para organizar e sistematizar minhas idéias, composto por um conjunto de elementos que se revestem de sentido no todo. A exposição se constituiu na forma como seus elementos foram organizados, abrigando momentos e atividades distintas que não captam, obviamente, integralmente os sentidos e os rumos do processo de investigação.

Os movimentos do processo de investigação e de produção de conhecimentos inscreveram-se numa dinâmica processual e multidimensional onde uma mesma situação, dependendo da posição, do lugar e do olhar de quem a estava vendo, foi assumindo perspectivas diferentes. Muitas coisas ficam nas sombras, não por não serem importantes, apenas porque muitas vezes não cabem na lógica e em sentidos estabelecidos pelo “outro”.

A produção desta tese foi, para mim, uma experiência complexa que envolveu muitas vivências de estabelecimento de relações, de interlocuções, de leituras e de re-leituras. A Alegoria da Caverna, na epígrafe, foi escolhida como a metáfora que representa o meu processo de pesquisar. Relaciona-se com os movimentos realizados na pesquisa como um todo, com as relações estabelecidas, com a realidade dos caminhos percorridos, com a perspectiva multidimensional e dialética de compreensão e análise dos conteúdos envolvidos no fenômeno estudado.

Durante o tempo e o processo de realização desta pesquisa fui refletindo e identificando o que chamei por chaves epistemológicas. Estas são, para mim, as

mediações que acessam as relações estabelecidas entre a realidade tal qual ela se apresenta e o conhecimento. Tais mediações me levaram à produção de um determinado conhecimento. No segundo capítulo, “As chaves epistemológicas e Metodológicas da Pesquisa” vou explorar com mais profundidade a categoria mediação. Adianto que, como categoria central da dialética e da hermenêutica, refere-se, nesta pesquisa, as conexões, as articulações, as relações que eu fui estabelecendo e que conduziram os percursos de produção de conhecimentos.

Uma das chaves epistemológicas é o que está representado como metáfora na Alegoria da Caverna de Platão. Escolhi esta metáfora como chave que abriu a porta de acesso principal e acompanhou todo o processo de tese. Esta chave tem a ver com o reconhecimento dos limites da produção de conhecimentos, pois estes se apresentam como situações entre as tonalidades claro-escuro, entre luzes e sombras. Conhecer é um processo sucessivo e permanente de aproximações com a realidade. Também se relaciona com a idéia de implicação compreendida como enredamento, embaraço, envolvimento e “relação com” entre claros e escuros, luz e sombra que foram fazendo parte e compondo os movimentos da pesquisa em que busquei, constantemente, o rompimento com dicotomias que conduzem a pensamentos unilaterais. A realidade não se apresenta transparente, mas nas relações entre sombra e luz, entre visíveis e invisíveis, entre o permanente e o passageiro, entre o individual e o coletivo. A realidade é uma unidade dialética da aparência do fenômeno e a sua essência. O complexo dos fenômenos constitui o mundo da pseudoconcreticidade que é “um claro-escuro de verdade e engano” (KOSIK, 1995, p15). Explicar o fenômeno é, então, buscar a essência no fenômeno na sua relação com a aparência.

A realidade é uma realidade dialética que, dependendo do lugar de referência que se está ou se assume, é sombra e ou luz, é visível e ou invisível, é um conjunto de dimensões implicadas dialeticamente entre si. Neste contexto, “a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e sistematicamente se pergunta como é possível chegar a compreensão da realidade” (KOSIK, 1995, p.20). O pensamento dialético é, então, o que persegue a pseudoconcreticidade em busca da concreticidade, é o processo de desvendamento do mundo da aparência para o real, do fenômeno para a essência (KOSIK, 1995).

Na exposição da tese o que muitas vezes pode ficar na sombra, o que está na entrelinhas do texto, são movimentos dinâmicos, vivos e permanentes de leituras,

interlocuções, vivências e experiências não expressas na escrita. Esta é constituída por processos de descrição, compreensão, reflexão, crítica e reconstrução; tudo quase ao mesmo tempo. O escrever e o reescrever, numa lógica formal necessária, muito aprisiona o movimento através do qual os pensamentos e os textos foram gerados. No entanto, contraditoriamente, os organiza dando-lhes maior compreensão e inteligibilidade.

O estudante isola o que leu, repete-o, ruma-o, copia-o, faz variá-lo, recompõe-no, diz e contradiz o que leu, rouba-o, fá-lo ressoar com outras palavras, com outras leituras. Vai se deixando habitar por ele. Dá-lhe um espaço entre suas palavras, suas idéias, seus sentimentos. Torna-o parte de si mesmo. Vai-se deixando transformar por ele. E escreve (LARROSA, 2003, p. 67).

Assim, nesse vai-e-vem, a tese foi se desenhando na própria dinâmica de sua construção, através do entrecruzamento de diferentes momentos que a compuseram e que certamente não foram lineares por se constituírem de experiências de vida e trajetórias profissionais.

Na seqüência apresento o tema de pesquisa; o que me levou a escolher a temática e como fui problematizando para a configuração do problema de pesquisa; exponho os pressupostos; as questões da pesquisa; os horizontes e as justificativas da pesquisa.

Essa tese está estruturada em oito capítulos. Neste capítulo, chamado Introdução, apresento o tema de pesquisa e os motivos da escolha; a delimitação do objeto da pesquisa e sua problematização, os pontos de partida, as questões, objetivos e justificativas da pesquisa. No capítulo segundo, “As chaves epistemológicas e metodológicas da pesquisa” apresento as mediações teóricas e metodológicas da pesquisa. O capítulo terceiro apresenta um panorama da gestão de pessoas como o contexto e o *lócus* das trajetórias profissionais. Os capítulos seguintes, quarto “As Trajetórias Acadêmicas Formativas e a Inserção Profissional”, quinto “As visões de Pessoa, de Trabalho, de Formação e da Profissão”, sexto “Os percursos da Formação Profissional” e sétimo “Os percursos de Trabalho e de Profissionalização no âmbito da Gestão de Pessoas” apresentam as sínteses e análises elaboradas a partir das formulações teóricas com os dados da pesquisa. Os terceiro, quarto, quinto, sexto e sétimo capítulo têm como eixo orientador as

questões da pesquisa apresentadas nesta introdução. O último capítulo chamei, figurativamente, por “Amálgama da Pesquisa”, porque representa a mistura, a reunião e o ajuntamento possível de diversos e múltiplos elementos-sínteses presentes nessa tese na tentativa de formar uma visão de conjunto.

1.1 O TEMA DE PESQUISA E OS MOTIVOS DA ESCOLHA

Entre o sono e o sonho,
Entre mim e o que em mim
É o quem eu me suponho
Corre um rio sem fim.
Passou por outras margens,
Diversas mais além,
Naquelas várias viagens
Que todo o rio tem.
Chegou onde hoje habito
A casa que hoje sou.
Passa, se eu me medito;
Se desperto, passou.
E quem me sinto e morre
No que me liga a mim
Dorme onde o rio corre
Esse rio sem fim.
(Fernando Pessoa)

O tema é o assunto e, nas palavras de Marques (2003, p.92), “a demarcação de um campo específico de desejos e esforços por conhecer e, por entender nosso mundo e nele, com ele e sobre ele agir de maneira lúcida e conseqüente”. A temática mais ampla, na qual meu objeto da pesquisa se situa é “Trajetórias profissionais de diplomados universitários”.

O começo do processo de investigação, desde a configuração da temática até o problema de pesquisa, foi, para mim, uma busca incessante de pistas, na relação do “eu com o mundo”, um caminhar para si para o caminhar com (JOSSO, 2004). A gestação da proposta de pesquisa e a escolha do tema tiveram muito a ver com um processo de auto-reconhecimento de minha história de vida, tanto pessoal como profissional. A minha trajetória de vida, principalmente no âmbito profissional, as minhas experiências de formação, de trabalho e de emprego atravessam minha relação com as pessoas e com o mundo, determinando minhas escolhas e decisões na pesquisa. Constituo-me e pesquiso, pesquiso e me constituo. Intencionalmente vou acionando dispositivos e revendo, como cenas de um filme, episódios em que

vão se desvelando re-descobertas de momentos marcantes. Reativaram-se antigas e recentes certezas e incertezas, inquietações, preocupações e perplexidades quanto ao meu presente e ao meu futuro, o das pessoas, o das sociedades e o do mundo. São encontros da pessoa pesquisadora com a construção e reconstrução das conexões de vivências no mundo da vida onde nele destaco àquelas relacionadas ao trabalho.

Uma das vivências que vem a luz são as relações pessoais e profissionais, afetivas e subjetivas com as pessoas constituindo o meu ser e estar no mundo. Uma pessoa mergulhada no mundo do trabalho na condição de mulher, mãe, esposa, filha, estudante e trabalhadora: assistente social, profissional e gestora da área de recursos humanos em empresas e professora no Curso de Graduação em Serviço Social e no Curso de Graduação em Administração de Recursos Humanos, ambos na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos.

Das muitas lembranças de minhas experiências de vida destacarei alguns registros¹ (JOSSO, 2004) da infância, da adolescência, do tempo de universitária e da atuação como profissional de Recursos Humanos, que deram um maior sentido à escolha do tema.

1.1.1 A relação pessoal com a temática

Como já referi anteriormente, fortalece-se em mim, cada vez com mais força e intensidade, a convicção de que a minha identidade e as minhas escolhas profissionais estão enredadas nas relações que estabeleço com pessoas em diferentes grupos sociais e seus contextos (família, amigos, vizinhança, trabalho, comunidade).

Com certeza, os primeiros registros desta minha história provêm de um contexto familiar constituído por trabalhadores não assalariados (meu pai seguiu o ofício de barbeiro de meu avô, trabalhando de segundas a sábados, das 7h às 20h), de forte influência da cultura alemã, principalmente no que diz respeito à valorização da família, do trabalho e do estudo. A educação que recebi de meus pais teve como marca o princípio da liberdade com responsabilidade. Muitas das minhas motivações

¹ Vou explorar este conceito no próximo capítulo.

e escolhas no início de minha trajetória profissional relacionam-se com as minhas primeiras vivências na infância. Faz parte das minhas lembranças e das lembranças da família o meu papel maternal, enquanto filha mais velha, de cuidar e proteger os meus dois irmãos mais novos. Outra marca muito significativa para mim foi um registro, encontrado no meu álbum de bebê, a respeito de um futuro “profissional” imaginado para mim: ser freira. Não optei por ser freira, mesmo tendo refletido na juventude sobre esta possibilidade. Penso que foi por falta de vocação. Dediquei-me a outras atividades associadas ao papel de doação e cuidado de pessoas: o bandeirantismo, o movimento de jovens ligados à Igreja Católica e, mais tarde, a profissão de assistente social. Entre as experiências que deixaram marcas significativas e influenciaram a escolha pelo Serviço Social recordo do meu envolvimento com a comunidade Católica como secretária na Paróquia e como participante do grupo de jovens que me levaram a muitas atuações em atividades assistenciais e de solidariedade. Já na formação superior, recordo como experiências marcantes na minha formação as rodas de discussão com os estudantes de Teologia e Filosofia no Prédio Cinco (5) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e, ainda, do meu envolvimento com o movimento estudantil universitário.

Na infância e na adolescência, então, minhas vivências, que, percebo hoje, se tornaram experiências² (JOSSO, 2004), já se interligavam profundamente com relação e cuidado de pessoas e, certamente, influenciaram na escolha de minha trajetória profissional.

Minha relação com a área da Educação tem sido também uma constante em minha trajetória; desde o vestibular quando as minhas opções de ingresso foram o Serviço Social e a Pedagogia. Tendo passado nos dois vestibulares, a difícil escolha pelo Serviço Social não deixou de lado a consciência da educação como prática social fundamental para o exercício da minha profissão e, mais tarde, como profissional e gestora de Recursos Humanos. Construí minha trajetória profissional incorporando a Educação como prática social de formação das e pelas pessoas e com a idéia positiva desta como humanizadora tendo em Paulo Freire a fonte inspiradora.

² Vou explorar este conceito no próximo capítulo.

Assim, a minha relação com a profissão e com o trabalho sempre foi impulsionada por relações entre pessoas e grupos, articuladamente com as mediações construídas no âmbito da religião, da política, da assistência, da gestão e da educação.

Os registros destacados informam como a temática de pesquisa vem se configurando ao longo de minha trajetória de vida. Vou dedicar, a seguir, uma maior atenção a registros dos tempos e dos espaços profissionais pela importância deles na configuração desta proposta de pesquisa.

1.1.2 A Influência dos Tempos e dos Espaços Profissionais

Entre memórias e registros dos tempos e dos espaços profissionais, destaco aquelas e aqueles que me vinculam ao trabalho e que têm me constituído trabalhadora inserida no âmbito da Gestão de Pessoas: a atuação como Assistente Social e como gestora de Recursos Humanos – RH³ nos contextos organizacionais.

A minha trajetória como assistente social e, posteriormente, como gestora de Recursos Humanos foi acontecendo em diferentes contextos organizacionais, desde empresas produtivas de segmentos diferenciados (alimentício, construção civil e metalúrgica) até instituições de ensino. Tem sido minha experiência com relações de ajuda e cuidado com as pessoas, no âmbito da gestão de pessoas, o fio condutor que vem constituindo os meus processos formadores. Tais relações me colocam, sempre, na experimentação da tensão constante entre os interesses do capital e os do trabalho. Minha identidade profissional vem se constituindo na mediação de demandas e necessidades das pessoas e das empresas, onde se defrontam interesses contraditórios, antagônicos e às vezes, se encontram interesses comuns entre necessidades do capital e necessidades dos trabalhadores e grupos.

No bojo do conflito capital e trabalho, tendo como objeto de intervenção as múltiplas expressões da questão social, tenho assumido um papel de mediação que, nesse contexto, materializa-se numa função de articulação e que se concretiza na tradução de mensagens entre níveis hierárquicos; nas negociações de interesses distintos ou contraditórios; e, ainda, na legitimação e equidade de políticas, de

³ Durante o texto a sigla RH será utilizada referindo-se a Recursos Humanos

práticas e de direitos em relação a serviços e benefícios sociais. No âmbito da intervenção profissional a mediação traduz-se como uma categoria histórica da *práxis* ao mesmo tempo epistemológica e instrumental.

[...] categorias instrumentais pelas quais se processa a operacionalização da ação profissional. Expressam-se pelo conjunto de instrumentos, recursos, técnicas e estratégias e pelas quais a ação profissional ganha operacionalidade e concretude. São instâncias de passagem da teoria para a prática, são vias de penetração nas tramas constitutivas do real. [...] a mediação é, portanto uma forma de objetivar a prática, pela qual o próprio profissional se objetiva enquanto ser social. É, ao mesmo tempo, uma categoria reflexiva e ontológica, pois sua construção se consolida tanto por operações intelectuais, como valorativas, apoiadas no conhecimento crítico do real, possibilitado fundamentalmente pela intervenção de consciência (MARTINELLI, 1993, p. 136-137).

Nessas mediações buscava desvendar as vias de resistência e de transformação postas pelo projeto de sociedade capitalista referenciada por uma teoria de base marxiana que iluminasse as possibilidades reais relacionadas com a posição ocupada pela profissão na divisão social do trabalho e na estrutura organizacional.

Na minha trajetória profissional, nestes tempos e espaços referidos, tenho convivido com sentimentos ambíguos na minha relação com o capital e com o trabalho: de um lado indignações e preocupações com as múltiplas formas de dominação, de exploração, de injustiça, de desigualdade e de sofrimento, que os jogos de regulação estabelecidos pela lógica do capital e do mercado trazem para a vida das pessoas e, de outro, esperanças pelas potencialidades e capacidades intrínsecas das pessoas de reagirem, resistirem ou subverterem a ordem e o jogo hegemônico estabelecido. Na mediação desses interesses e convivendo com os sentimentos desencadeados por eles, tenho vivido e atuado profissionalmente. Os meus sentimentos, interesses e questionamentos, principalmente em relação ao papel profissional nestes tempos e espaços, postos em evidência, foram decisivos na delimitação do objeto desta pesquisa. Inquieta-me muito, o fato de que pelos papéis e pelas posições ocupadas nas empresas capitalistas determinados grupos profissionais, no caso desta pesquisa os administradores de recursos humanos, sejam por outros grupos profissionais rotulados ou estereotipados como gestores do capital. Na minha história eu enfrentei muitas situações em que colegas assistentes

sociais me definiam pelo cargo ocupado nas empresas em que trabalhava. Muitas vezes, diziam que meu trabalho era legal pena ser no bojo de uma empresa capitalista e então “positivista” ou “funcionalista”. As minhas convicções políticas e ideológicas eram determinadas pelo lugar e posição como se não existisse um sujeito, uma trabalhadora assalariada que apostava nas possibilidades emancipatórias de seu trabalho mesmo sendo realizado no seio do sistema capitalista.

A minha história está, assim, diretamente implicada na delimitação e na problematização de meu objeto da pesquisa.

Outra influência significativa foi situar e problematizar na produção acadêmica brasileira, o estudo desta temática.

1.1.3 A influência da produção acadêmica

Na temática em que me situo “Trajetórias Profissionais” foi importante me apropriar e me situar da produção acadêmica, principalmente no Brasil. Na produção acadêmica brasileira⁴, onde identifiquei vários estudos sobre trajetórias profissionais de professores/as, enfermeiros/as, jornalistas, assistentes sociais, educadores/as físicos/as, profissionais da saúde, policiais, engenheiros/as, bibliotecários/as e administradores/as. A área que mais concentra estudos nesta temática é a Educação, seguida da Enfermagem, da Administração e da Sociologia. Os demais estudos acontecem nas áreas: Linguística, Serviço Social, História, Letras e Engenharia. As pesquisas abordam e problematizam temas como as competências, a escolha profissional, a formação inicial e continuada, a aprendizagem, os saberes profissionais, a profissionalização, a identidade, a carreira, a prática profissional, a inserção profissional, o mercado de trabalho, a regulamentação profissional e os currículos de formação inicial. Pesquisas com egressos, identifiquei os trabalhos de Enge (2004), Cardoso (2002) e Carvalho (2000). A seguir, no quadro síntese destaco essas pesquisas e as suas contribuições para essa pesquisa.

⁴ de teses e dissertações, de 2000 até 2005, nos Portais do IBICT (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia) e CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

AUTORIA	ANO	TÍTULO/TEMA	OBJETIVOS/MÉTODO	SÍNTESES E DESTAQUES
Carvalho	2000	A trajetória profissional dos egressos do curso de auxiliar de enfermagem de um Hospital Escola	Teve como objetivo identificar a demanda de egressos do curso de auxiliares de enfermagem do Centro de Formação e Aperfeiçoamento em Ciências da Saúde - Instituto do Coração - F.E.J. ZERBINI (CeFACS) que compõem o quadro de pessoal do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, bem como caracterizar a trajetória destes profissionais formados no período de 1988 a 1998. A amostra estudada foi constituída de 132 auxiliares de enfermagem que trabalham no Instituto do Coração do HCFMUSP e o instrumento adotado para coleta de dados foi um questionário, com três questões fechadas e uma aberta.	Os resultados do estudo foram que 51,9% dos egressos trabalharam no Complexo HCFMUSP e 33,8% ainda trabalham na Instituição. A unidade hospitalar que absorveu a maior demanda de egressos do curso foi o Instituto do Coração da FMUSP. Os resultados indicaram que: 77% são do sexo feminino, 70% na faixa etária entre 19 e 40 anos, 55% da raça branca, 48,5% naturais da cidade de São Paulo, 38% casados e 35% solteiros. A trajetória profissional pode ser assim descrita: 30% concluíram o segundo grau, 36% fizeram curso de atualização e reciclagem e 21% participaram de programa de treinamento; 12% completaram a formação para técnico de enfermagem, 8% concluíram a graduação em enfermagem. Verificou-se que 95,9% dos egressos exercem atualmente a função de auxiliares de enfermagem, 2,1% são enfermeiros e 2,1% mantêm-se na função anterior ao curso. A área de atuação dos egressos se concentra nas unidades de internação 38%, nas unidades de terapia intensiva 24,7% e na unidade de emergência 11,3%. Quanto a percepção dos egressos sobre a contribuição do curso para a sua trajetória profissional, apontaram a prevalência na aquisição de conhecimentos técnicos científicos, seguida de segurança profissional, realização pessoal, profissional e financeira.
Kilimnik	2000	Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos	Teve como objetivo compreender como ocorrem as transições de carreira desses profissionais a partir da perda de emprego. Os referenciais teóricos referentes ao estudo de trajetória e carreira são do campo da Administração e o foco da pesquisa é a carreira na perda da condição de assalariamento para a condição de autônomos. A autora não articula estes com referências teóricas da sociologia das profissões.	É relevante destacar, dos resultados deste estudo, a indicação de que o mercado de trabalho dos profissionais de RH ainda se caracteriza pelo trabalho assalariado.
Kilimnik e Motta	2000	Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária?	Teve como objetivo compreender o modelo da gestão de recursos humanos em empresas mineiras.	A maioria dos profissionais de RH formados nas Escolas da Administração, ou por sua influência, tem a inserção profissional como contratados e assalariados, ou seja, pertencentes à classe trabalhadora. No estudo, referem ao fato de que esses profissionais orientam-se por uma visão pragmática que privilegia, nos seus processos formativos, a apropriação e a operacionalização de abordagens técnico-operativas, de caráter instrumental. As práticas dos profissionais de recursos humanos, na relação de emprego, são, predominantemente, de caráter interventivo e alinhadas às estratégias do negócio.
Cardoso	2002	Egressos do centro de graduação em enfermagem da faculdade de medicina do triângulo mineiro: sua formação e trajetória profissional	Teve como objetivo estudar o processo de formação profissional, desenvolvido no CGE (Centro de Graduação em Enfermagem da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro), segundo a opinião dos egressos e a inserção no mercado de trabalho dos profissionais formados nos anos de 1992 a 1999. O CGE formou até o ano de 1999, 148 profissionais - Enfermeiros, que estão inseridos no mercado de trabalho, nas mais diversas regiões do território nacional. Localizou 127 (85,81%) profissionais, que se dispuseram a participar	Constataram que 94 (87,0%) egressos são do sexo feminino, 69 (64,5%) na faixa etária entre 25 a 34 anos, uma equivalência entre casados e solteiros de 44 (41,1%), respectivamente; 54 (50,0%) referem possuir somente um vínculo empregatício; a inserção no mercado de trabalho ocorreu em 41 (37,0%) vinculados à área Hospitalar, seguidos de 28 (26,0%) na área da Saúde Coletiva. Em relação à pós-graduação lato sensu 26 (24,5%) fizeram esses cursos, e quanto ao Curso de Pós-Graduação stricto sensu foi possível identificar 4 (3,8%) matriculados no Mestrado e 3 (2,8%) no Doutorado. No que concerne à formação desses profissionais, 71 (66,4%) optaram pela profissão de Enfermeiros, no

			<p>da pesquisa. Dentre eles, 108 (85,3%) responderam a um questionário, constituído de perguntas fechadas e abertas que contemplavam: a identificação, o perfil sócio demográfico; a inserção no mercado de trabalho; as necessidades em buscar outros meios para complementar a formação profissional; a contribuição dos egressos no que concerne aos conteúdos das disciplinas oferecidas, durante o período da graduação e um levantamento de sugestões que pudessem contribuir no processo de formação dos futuros Enfermeiros atrelados ao CGE-FMTM. As respostas foram analisadas com auxílio de um programa computadorizado, que identificou as frequências relativas e absolutas das variáveis em questão. Para as questões abertas, as respostas foram submetidas à Análise de Conteúdo segundo Bardin (1991), emergindo desta, cinco grandes categorias o sonho profissional, o preparo em atividades científicas, a inserção no mercado de trabalho, a fundamentação para o exercício profissional e a contribuição para o CGE-FMTM na formação do futuro enfermeiro.</p>	<p>período de pré-formação, ou seja, durante o segundo grau; 69 (66,4%) referiram ter sido o curso mais importante para sua carreira, 81 (76,4%) responderam que escolheriam a mesma profissão - Enfermeiros, pela qual tinham vocação; 94 (87,0%) concluíram o curso em 4 anos, 88 (83,8%) retornariam a esta instituição e fariam novamente, o curso no qual se formaram; no que tange ao preparo para produção científica, 47 (44,3%) dizem ter sido preparados para esta função, enquanto, 59 (55,7%) afirmam que não. No que concerne ao conteúdo da área básica, oferecido no decorrer de sua graduação, 86 (79,6%) responderam que tais conteúdos "contribuíram" para formação profissional; 91 (85,9%) aludem que as disciplinas profissionalizantes "muito contribuíram" e 52 (48,6%) referem que cursos e treinamentos extracurriculares "contribuíram" igualmente, para a formação profissional. Quanto aos estágios supervisionados, 78 (73,6%) acreditam ter "contribuído muito", para a sua formação profissional. Concluiu que nas opiniões dos egressos, o CGE teve uma contribuição efetiva, na formação profissional embriada nas práticas concernentes à atuação desses egressos no mercado de trabalho.</p>
Enge	2004	Da universidade ao mundo do trabalho: um estudo sobre o início da profissionalização de egressos do curso de licenciatura da USP (1994-1995)	<p>Caracterizou-se como um estudo de caso de caráter exploratório e teve como foco o período de transição entre a formação superior e o ingresso no mercado de trabalho. A investigação teve por objetivo analisar o período inicial de profissionalização, examinando em que medida os licenciados podem ou não escolher entre ser professor ou deixar de sê-lo, buscando oferecer elementos para uma melhor compreensão da profissão docente e de seus profissionais no contexto atual. Os dados foram colhidos por meio de dois instrumentos: a) questionários aplicados junto a todos os licenciados localizados, que permitiram o delineamento do perfil do grupo; b) e de entrevistas semi-estruturadas realizadas com 14 licenciados dentre esses egressos. A teoria sociológica de Pierre Bourdieu favoreceu as interpretações relativas à forma como as escolhas são processadas, constituindo-se como referência central para este trabalho.</p>	<p>As análises revelam que, ao contrário do que se poderia supor, a opção por um curso superior não corresponde a uma escolha profissional, pois é resultado de um processo contínuo e complexo no qual estão envolvidos fatores de ordem diversa como, por exemplo, a afinidade com determinada área, a influência do meio social e limitações de ordem financeira. O valor social do diploma superior, sobretudo quando se trata de uma instituição renomada como a Universidade de São Paulo, é visto como uma espécie de salvaguarda contra o desemprego que assombra as sociedades ocidentais contemporâneas. O estudo mostra também que, apesar de muitas vezes o encaminhamento para a licenciatura não ser resultado do interesse em exercer a profissão docente, o magistério tem representado uma possibilidade concreta de inserção profissional, antes mesmo da obtenção do diploma, devido à falta de professores, principalmente na rede pública de ensino. Também em relação a outras atividades profissionais, o mercado de trabalho assume importante papel na construção das carreiras profissionais, sendo as oportunidades encontradas determinantes das trajetórias individuais dos egressos.</p>
Franzoi	2003	Da profissão como profissão de fé ao "mercado em constante mutação": trajetórias e	<p>Teve por objeto de estudo o papel do Plano Estadual de Qualificação do Estado do Rio Grande do Sul – PEQ-RS na profissionalização de seus usuários constituídos basicamente por pessoas com inserção precária no mercado de trabalho.</p>	<p>É relevante o registro que o estudo analisa trajetórias ocupacionais e formativas dos alunos com base no conceito de profissionalização como resultante da articulação entre conhecimento adquirido e a inserção no mercado de trabalho, tendo os trabalhos de Dubar (1997) como referência no seu estudo. A autora apresenta que trajetória profissional</p>

		profissionalização dos alunos do Plano Estadual de Qualificação do Rio Grande do Sul (PEQ-RS).		vendo sendo apropriada como método de pesquisa e, desta forma, utilizada em vários estudos ⁵ .
Conti	2003	Imagens da profissão docente: um estudo sobre professoras primárias em início de carreira	Teve como objetivo compreender as visões sociais da profissão docente	Expressa as visões sociais de um conjunto de seis professoras iniciantes na profissão docente, priorizando a qualificação a partir de alguns fatores: contexto familiar, cursos de formação e prática profissional. É relevante destacar que na opção metodológica o autor articula a abordagem biográfica e relatos de vida. Nas referências de profissão e trajetórias destacam-se Rodrigues (1997) e novamente Dubar (1997).
Kilimnik, Castilho e Sant Anna	2004	Carreiras em transformações: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais	Analisa a carreira sob a perspectiva do profissional a partir de suas percepções e interiorizações das vivências relacionadas à carreira.	Concluem que os profissionais estudados, todos da Administração, são possuidores de autonomia e autodeterminação evidenciadas em suas trajetórias e metáforas e estão a busca de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Quadro 1: Síntese das contribuições de pesquisas brasileiras sobre Trajetórias Profissionais

Fonte: quadro elaborado pela autora com dados da pesquisa, setembro de 2005.

⁵ Ferretti (1988), preocupado com a orientação profissional, examina o processo de inserção na PEA da Grande São Paulo de um grupo de trabalhadores membros das classes subalternas, bem como sua trajetória ocupacional; Castro, Cardoso e Caruso (1997) combinam entrevistas em profundidade com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) para acompanhar a trajetória dos trabalhadores desligados da indústria de transformação com o objetivo de fornecer subsídios para cursos de capacitação e programas de intermediação; Segnini (2001) analisa as trajetórias vivenciadas por homens e mulheres após seu desligamento, através de planos de demissões voluntárias (PDV) de empregos estáveis em um banco estatal, além dos estudos de Caruso (1999), Chinelli e Junqueira (1998), Paiva (1997, 1998), Paiva e Calheiros (2001), Potengy e Guaraná de Castro (1998).

O conjunto dessas pesquisas foi me dando pistas teóricas e metodológicas importantes para a pesquisa, além de contribuir na delimitação do objeto e sua problematização e na configuração das questões, objetivos e pontos de partida para essa investigação. Em relação ao marco teórico, reforçou a necessidade de interlocução com Rodrigues e Dubar para compreender as Trajetórias Profissionais em seus múltiplos percursos (formação, trabalho, inserção profissional) e contextos (Universidade, Empresa, Sociedade) e, também nas singularidades dos sujeitos envolvidos e no coletivo do grupo profissional. Coerente com isso, inspira a escolha metodológica pela pesquisa de natureza qualitativa e busca como referência a pesquisa formação e a abordagem biográfica.

1.2 A DELIMITAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA E A SUA PROBLEMATIZAÇÃO

Nunca um acontecimento, um fato, um feito, um gesto de raiva ou de amor, um poema, uma tela, uma canção, um livro têm por trás de si uma única razão. Um acontecimento, um fato, um feito, uma canção, um gesto, um poema, um livro se acham sempre envolvidos em densas tramas, tocados por múltiplas razões de ser de que algumas estão mais próximas do ocorrido ou do criado, de que outras são mais visíveis enquanto razão de ser. Por isso é que a mim me interessou sempre muito mais a compreensão do processo em que e como as coisas se dão do que o produto em si. (PAULO FREIRE, 1992, p.18).

Foi difícil tornar claro o objeto e o problema de pesquisa. Eles, também estão implicados com as experiências pessoais e profissionais, com as leituras de mundo construídas e com muitos questionamentos e interrogações que afloram dessas relações.

A especificação do objeto da pesquisa muito tem a ver com o reconhecimento da responsabilidade que a área de RH e seus administradores têm a medida que, através das suas práticas de gestão nas organizações, afetam as vivências de trabalho de muitas pessoas. O objeto e o problema de pesquisa relacionam-se, em especial, com os papéis e os lugares que os profissionais de Recursos Humanos, entre estes os administradores, vêm assumindo no campo da gestão de pessoas.

O Administrador de RH surge no e do capitalismo industrial. Afirma-se, muitas vezes, nas suas práticas profissionais, no âmbito das relações de trabalho, como sujeito conciliador de interesses através de um possível “equilíbrio” entre a

humanização e desumanização dos trabalhadores. Esta característica implica na constituição de uma identidade profissional frágil e subsidiária em relação a outras áreas do campo da administração e a outras profissões. Esses profissionais, pela posição ocupada nas organizações e pelo vínculo de emprego, são, em muito, condicionados pelos interesses do capital. Tais condicionamentos, entretanto, não determinam necessariamente ou integralmente as suas posições políticas e ideológicas. Este é um dos aspectos que analiso nas trajetórias profissionais dos administradores de Recursos Humanos, a partir dos seus percursos de trabalho e dos seus processos de formação, principalmente ao analisar as relações entre trabalho abstrato e trabalho concreto e entre trabalho prescrito e trabalho real.

Outro aspecto considerado é o fato da inserção e da ocupação dos espaços de trabalho no campo da gestão de pessoas e, de forma concreta, na área de Recursos Humanos – RH, ser disputada por diferentes profissões, tornando difuso o lugar e o papel de um determinado grupo profissional envolvido.

Os profissionais que se inserem neste campo lidam, cotidianamente, com tais tensões, ambivalências e contradições. Interessa-me, em particular, compreender e analisar as suas práticas profissionais e a via que escolhi são as trajetórias profissionais de Administradores de Recursos Humanos – egressos do Curso de Administração, Habilitação Recursos Humanos (RH), da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – nos seus percursos de formação inicial e continuada, de trabalho e de profissionalização e as suas implicações nos espaços de trabalho no âmbito da gestão de pessoas.

A partir desse objeto, configuro o problema de pesquisa. A pergunta que o sintetiza é: como se formam e atuam os Administradores de RH, enquanto grupo profissional constituído por sujeitos que produzem e reproduzem políticas e práticas de Gestão de Pessoas no contexto organizacional, a partir da análise de suas trajetórias profissionais, nos seus percursos de formação inicial e continuada; de trabalho e de profissionalização?

O administrador de Recursos Humanos é profissional da área com uma formação orientada para a gestão. Tem o seu reconhecimento como uma profissão inserida na divisão social e técnica do trabalho que tem a gestão de pessoas como seu objeto e especificidade de atuação. Tal profissão funda-se em uma ética; possui

uma competência própria outorgada pela formação inicial⁶ específica em nível técnico e de graduação (Administração de Empresas – Habilitação em Recursos Humanos). Sua regulamentação define como específico desta profissão a gestão de pessoas, de recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros que visam à busca de resultados para a organização. Do ponto de vista do mercado de trabalho, outras profissões disputam os postos disponíveis que, a princípio, poderiam ser reservados a tal profissional. Essa situação é, em parte, legítima tendo em vista a complexidade de funções assumidas pela área, as quais precisam da complementaridade de outros profissionais. Estabelece-se, assim, um espaço bem mais amplo, de limites não muito claros dificultando a construção de uma identidade pessoal e coletiva mais clara. A Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que regula o exercício da profissão, em seu artigo primeiro, dispõe que “o desempenho das atividades de Administração, em qualquer de seus campos, constitui o objeto da profissão liberal de Administrador, de nível superior”. Segundo o artigo 3º, o Administrador exercerá a profissão como profissional liberal, ou não, mediante: elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos; realização de perícias, arbitragens, assessoria e consultoria em geral, pesquisas, estudos, análises, interpretações, planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos; exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido; exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus compartimentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes a técnicas de administração; magistério em matérias técnicas dos campos da administração e organização.

Ao analisar as trajetórias profissionais de administradores de RH, na condição de mediadores de políticas e práticas de gestão de pessoas, pretendo também, analisar a natureza e as características de suas práticas profissionais buscando contribuir na sistematização da configuração do saber profissional dos sujeitos desta pesquisa e podendo, também, os resultados da pesquisa apontar algumas

⁶ Quando falo em formação inicial, estou relacionando com o curso de graduação. Segundo o Dicionário de Educação Profissional (2000, p.125), “é o ponto de partida e o momento das primeiras incursões no mundo do trabalho e das descobertas, dos interesses e motivações pessoais em relação ao campo profissional”.

perspectivas para o conjunto da profissão.

A problematização do objeto construiu-se, principalmente, com as contribuições decorrentes da revisão de literatura realizada no decorrer de todo o processo de investigação. Nesse processo, a revisão foi um elemento fundamental para ampliar meus conhecimentos a respeito da produção acadêmica existente relativa ao objeto da pesquisa. Também orientou, em muito, decisões que aconteceram no decorrer, como aquelas relativas aos delineamentos teórico-metodológicos. Na revisão de literatura⁷ busquei cercar o tema e o objeto de muitas formas, através de diferentes descritores, entre eles: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas; Trajetórias Profissionais, Trabalho e Educação. Os conteúdos desta revisão estão incorporados na escrita, compondo os capítulos da tese.

A problematização põe em destaque elementos sobre a relação entre capital e trabalho implicados nas trajetórias profissionais dos administradores de RH. Entre eles apresento:

- a)** a disparidade entre os discursos das organizações e dos profissionais e as práticas de gestão;
- b)** a problemática posta para si mesmos em relação ao papel de mediação entre os interesse de quem os emprega e, então, a manutenção e reprodução da força de trabalho e os seus próprios de valorização das pessoas e de humanização das relações de trabalho;
- c)** o lugar tensionado ocupado pela Gestão de Pessoas no âmbito organizacional;
- d)** o reforço, pelos empresários/as, do papel do profissional de recursos humanos como parceiro empresarial e agente de mudanças organizacionais;
- e)** a importância das políticas e dos processos de gestão de pessoas no âmbito das relações sociais;
- f)** a localização de classe dos Administradores de Recursos Humanos como

⁷ Na leitura das pesquisas realizadas considerei como critérios de organização e de análise: o tipo de pesquisa; a área de conhecimento; a instituição de origem; os temas; os objetivos; o perfil metodológico, incluindo aqui o método, os sujeitos pesquisados, os instrumentos de coleta e análise dos dados; e, por fim, a análise dos referenciais teóricos. As fontes de consulta foram o Portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *sites* de Universidades com Programas de Pós-Graduação em Administração com ênfase em Recursos Humanos e em Educação, Anais de Pesquisas do ENANPAD (Encontro Anual da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), da ANPED (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação) e da ANPOCS (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais), como também diversos periódicos da Educação, da Administração e das Ciências Sociais.

trabalhadores e trabalhadoras assalariadas; e,

- g)** a fragilidade na construção de uma identidade profissional e a exigência de transformações nos processos de formação desses profissionais para responder as demandas e necessidades em gestação na sociedade contemporânea.

As leituras realizadas levaram-me a configuração de alguns pressupostos que foram orientadores para a dimensão empírica da pesquisa.

1.3 OS PONTOS DE PARTIDA DA PESQUISA

Os pontos de partida que destaco e apresento, neste momento, foram àqueles pressupostos que impulsionaram, principalmente, o início da pesquisa.

Um pressuposto do estudo foi a compreensão de sociedade e de todos os seus espaços como contraditórios, ou seja, destruidores e, ao mesmo tempo, criadores de múltiplas possibilidades de vida, ou seja, de construção e destruição, de humanização e desumanização. Na sociedade e, por conseqüência, nas organizações em geral, diferentes interesses convivem em tensão permanente e são estabelecidas correlações de poder entre eles. O universo organizacional não é um bloco monolítico, é um terreno de trabalho e de vida onde os trabalhadores e trabalhadoras constroem suas identidades. Na relação das pessoas com o trabalho confrontam-se forças, produzem-se energias numa incansável busca de domínio das pessoas sobre o trabalho, do trabalho sobre as pessoas, do capital sobre o trabalho, da organização sobre as pessoas e vice-versa. Os trabalhadores e trabalhadoras, e aí incluo os administradores de RH, constituem-se como pessoas e sujeitos políticos na sua relação com o trabalho humano. Este se manifesta no trabalho onde coexistem a dimensão positiva de resistência e afirmação humana e a dimensão negativa de alienação, exploração e dominação; as dimensões concreta e abstrata do trabalho, dialeticamente articuladas.

Nesse sentido, as organizações produzem e reproduzem o modelo vigente e, ao mesmo tempo, são espaços de manifestações do novo. O que lá acontece são fenômenos e relações complexas, de tensão, de lutas e de resistências e de produção de história. As organizações, constituídas de pessoas, expressam-se

como organismos vivos que existem pela sua ação que, nas suas dinâmicas, estabelecem uma infindável rede de relacionamentos e de interações. No mundo do trabalho e, mais especificamente, em empresas, se estabelecem relações contraditórias de alienação, de exploração, de autoritarismo, de socialização, autonomia e democracia que precisam ser compreendidas e reveladas. As organizações são tempos e espaços de tencionada e rica convivência humana.

Um outro pressuposto da pesquisa se refere ao fato e aos sentidos do trabalho para as pessoas. Compreendo o trabalho, acima de tudo, a partir de sua constituição genérica, como ontológico no sentido em que Marx (2002) e Luckács (1979) o definem como categoria mediadora e estruturante da constituição do ser social. Como atividade cultural, como ação humana e, conseqüentemente, produto e processo de uma sociedade historicamente situada. Como atividade e experiência humana de produção e de reprodução da vida material e da vida em todas as suas dimensões é espaço de experimentações, de interações e de aprendizados onde múltiplos saberes são produzidos. Assumo que o Trabalho é central na vida das pessoas e contém em si o princípio educativo. O trabalho como princípio educativo é uma prática social pedagógica, a sua natureza constitutiva orienta a formação do ser-pessoa e do ser-sujeito. Marx afirma que:

[...] antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo – braços e pernas, cabeça e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. (MARX, 2002, p.211)

Além da referência em Marx e Luckács, apoio-me em Arroyo (1998) e em Brandão (2002) quando estes dizem que o trabalho é atividade humana formadora e de ação consciente sobre o mundo e que a cultura é produto do trabalho do homem sobre a natureza. O trabalho, como processo formativo promove faculdades para o desenvolvimento pessoal e coletivo, para a socialização, para a emancipação individual e coletiva ao mesmo tempo em que, promove a exploração e a alienação.

Também é pressuposto, nesse sentido, que as pessoas são seres humanos que trazem em si uma série de potencialidades e capacidades de intervirem nos seus mundos e nas relações estabelecidas.

Em vez dos medos ao caráter deformador do trabalho sob o capital e em vez de simples proclamações do trabalho como princípio educativo, o caminho não poderia ser pesquisar mais como vem sendo educado o trabalhador concreto, os sujeitos históricos, os educadores dos processos de produção, e ver em que medida vem se tornando o princípio educativo de um novo trabalhador, de uma nova classe. (ARROYO, 1990, p.43).

Neste sentido, a noção de pessoa, que teve em Mounier (2004) a fonte inspiradora, é fundamental para a compreensão da formação humana uma vez que esta se funda nas possibilidades do resgate ontológico entre objetividade e subjetividade, singular e coletivo que constituem o ser-pessoa.

Um outro pressuposto é a concepção de educação priorizada nesta tese. Adoto a noção de educação no seu sentido genérico como prática social de formação humana.

Nesse sentido, educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. (LIBÁNEO, 2002, p. 30)

As relações teóricas entre educação e gestão de pessoas têm como fio de articulação uma compreensão ampliada de educação, ou seja, a educação como formação humana que acontece em todas as idades e no conjunto de espaços e tempos sociais:

O fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais em outras instituições, nas fábricas, nas igrejas e terreiros, nas famílias e empresas, na rua e nos tempos de lazer, de celebração e comemoração, no trabalho (ARROYO, 1998, p.147).

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. (LIBÂNEO, 2002, p. 26)

Sob o ponto de vista crítico-social, é possível buscar em Libâneo (2002), uma noção em sentido amplo de educação que “compreende o conjunto dos processos formativos que ocorrem no meio social, sejam eles intencionais ou não, sistematizados ou não, institucionalizados ou não” (p.80). Libâneo (2002) apresenta a educação informal, a não-formal e a formal como manifestações e modalidades de prática educativa. A educação informal ou não intencional é aquela onde os processos sociais de aquisição de conhecimentos, hábitos, habilidades, valores, modos de agir não são institucionalizados, sistematizados e estruturados. Diferencia-se da educação não formal que é realizada em instituições educativas fora dos marcos institucionais, mas com certo grau de sistematização e estruturação e da educação formal que compreende instâncias de formação escolares ou não, onde existem objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada e sistemática. Neste sentido, a gestão de pessoas pode ser considerada uma modalidade de educação informal porque os processos educativos não são intencionais e organizados, mas lidam com a formação, com a questão da sociabilidade e do desenvolvimento das pessoas. Media parte da relação dos trabalhadores e trabalhadoras com o seu trabalho através de práticas que são nessa perspectiva educativas. No contexto organizacional, de relações tensionadas e contraditórias entre grupos e classes sociais, as políticas e práticas de gestão de pessoas se expressam como práticas educativas de formação, deformação, conformação; desenvolvimento, socialização, alienação e individualização das pessoas; enfim, de humanização e de desumanização. A educação e a pedagogia, como disciplinas, não compõem o processo formativo inicial dos administradores de RH, mas se constituem como práticas sociais incorporadas na subjetividade das trajetórias dos administradores de RH e nos seus referenciais teóricos.

Um outro pressuposto se refere à compreensão quanto à existência de vieses distintos e contraditórios nas políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. Existe, é um fato, uma hegemonia na constituição, na estruturação e no alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia e

com o negócio da organização. A gestão de pessoas, através de suas políticas e práticas, constitui-se a partir dos interesses do capital, mas, na prática que é complexa e contraditória, ocorrem trocas, interações, construção de significados entre pessoas que são mais do que relações de classe, de hierarquia e de poder. Envolvem processos e práticas inter-relacionados que constroem relações contraditórias. Assim o são porque realizadas por sujeitos que são pessoas com histórias, valores, visões e saberes construídos em diferentes relações pessoais e com o seu trabalho. Assim, a gestão de pessoas constitui-se como uma prática social construída e mediada por profissionais que têm uma história de vida pessoal e profissional que cria possibilidades de intervenção pautadas por interesses que, nos meandros das contradições entre capital e trabalho, por vezes, favorecem o trabalho.

Os administradores de RH, concluída a formação universitária, permanecem em formação, em especial no cotidiano do trabalho, principalmente, nos encontros, nos desencontros e nas contradições entre o trabalho prescrito e o trabalho real. São portadores de alguma autonomia para mediar processos educativos emancipatórios no e pelo trabalho. Esses profissionais buscam possibilidades de formação, de relação e de coerência entre, por um lado, o discurso idealizado de se constituírem como “agentes de mudanças” ao valorizarem os trabalhadores e, por outro, a sua prática construída sob a hegemonia do capital, constituindo-se “agentes de mudanças” no sentido da valorização da *força* de trabalho. A ação dos administradores de RH é tencionada e tem outras possibilidades além do papel de tutelar, regular e controlar os trabalhadores e trabalhadoras nas relações de trabalho em prol dos interesses do capital, da produtividade, da lucratividade, da competitividade e da perenidade das organizações. Existe um sentido propriamente educativo, na perspectiva do trabalhador, no fazer dos administradores de RH como sujeitos que mediam processos de formação, de desenvolvimento e de socialização das pessoas, em especial dos trabalhadores e trabalhadoras, nos espaços organizacionais. Tais profissionais, em razão de suas concepções de pessoas e de trabalho, podem ir além do papel de gestor do capital, meros executantes de práticas pedagógicas de valorização do capital. É possível o compromisso com práticas pedagógicas de valorização do trabalho e das pessoas; de alavanca para canais de participação e reivindicações e humanização nos espaços e tempos de trabalho.

É, normalmente, revelado em estudos e textos acadêmicos de perspectiva crítica, a condição que as políticas e práticas de gestão de pessoas assumem na regulação da força de trabalho atendendo aos interesses do capital. O que parece ficar invisível é exatamente o que interessa à minha investigação: as tensões, os dilemas e as lutas enfrentadas (ou não) por esses profissionais e como, nesses processos, eles se formam e se deformam. A melhor maneira que encontrei de expressar meus pensamentos foi fazer uma analogia com a Alegoria da Caverna, de Platão, em República – livro VII (1996), partindo da compreensão da realidade como sendo, ao mesmo tempo, o mundo visível e o mundo invisível: ambos são suas faces.

O mundo visível é o que aparenta ser, é o que compreendemos dele, é o mundo da caverna. Para além da aparência, existem muitos invisíveis, muitos escuros e muitas sombras que não se tornarão visíveis sem uma intenção e um esforço racional para isso. É muito difícil superar os limites da compreensão do visível e do invisível, do claro e do escuro ou, talvez, entender a relação dialética entre tais dimensões. Mais fácil é assumir a aparência como toda realidade, todo o visível e todo o claro.

Por exemplo, tendo o marxismo como referência, compartilho com as análises e críticas que esta perspectiva faz em relação às estruturas e aos processos sociais do projeto capitalista de sociedade. Mas, ao mesmo tempo, questiono algumas visões deterministas de alguns teóricos e, muitas vezes, a não inclusão ou inclusão subordinada dos sujeitos em suas análises, principalmente do trabalho concreto destes sujeitos. Estas visões criam muitas vezes estereótipos em relação a determinados grupos. Pelo lugar e posição, nas empresas capitalistas, são definidos como capitalistas e vistos como “do mal”. Nesta polarização entre o bem e o mal, desaparecem os sujeitos humanos concretos. Como nos diz Arroyo (2004) “toda dicotomia é cômoda e simplória” e leva a pensamentos unilaterais. As trajetórias humanas e, entre elas, as profissionais desses sujeitos são complexas e contraditórias em si mesmas para serem categorizadas em tipologias, muitas vezes, tão dicotômicas que conduzem julgamentos do tipo “vítimas ou réus” e escondem os seus movimentos reais. Estes questionamentos me levaram a buscar o método dialético-hermenêutico como chave epistemológica. Tratarei deste no próximo capítulo.

Na revisão de literatura, as teses, as dissertações e os artigos analisados por mim ocupam-se e colocam na luz, no claro, quase que exclusivamente, os aspectos relacionados a funcionalidade da gestão de pessoas que são mediados pelos administradores de RH na dinâmica organizacional. Estes são, facilmente, identificados pelo papel e pela posição que esses profissionais ocupam na estrutura. O que me interessa nesta pesquisa é a leitura do que está além do aparentemente claro, o que podemos ler na sombra. Acredito que existem aspectos invisíveis para além desta funcionalidade que influenciam sobre os sujeitos e suas ações organizacionais que podem se tornar visíveis.

Os pressupostos acima, possibilitam distinguir identidades, continuidades, rupturas e negociações nas transações, objetivas e subjetivas, que ocorrem entre os profissionais e as organizações, que serão analisadas nas trajetórias profissionais de administradores de recursos humanos. É a partir deste norte, que construí o tema, o problema, o objeto e, neste momento, as questões da pesquisa.

Como síntese, a partir dos pressupostos assumidos, meu ponto de partida é que os profissionais de recursos humanos, no caso desta pesquisa os Administradores de RH, nas suas trajetórias profissionais são trabalhadores assalariados e profissionais que se legitimam socialmente pela sua formação profissional e pelo estatuto profissional. Para além da relação de emprego sustentam práticas de desenvolvimento, de valorização e de reconhecimento das pessoas como sujeitos sociais e históricos inseridos nesses processos de trabalho que são contraditórios. Formam-se e agem na tensão entre interesses antagônicos que estão na base da relação contraditória entre capital e trabalho. Relação que, no atual contexto histórico é hegemônica pelo capital. Os sentidos que os administradores de RH imprimem ao seu trabalho, desde o processo de formação inicial, é o de priorizar a valorização dos trabalhadores e trabalhadoras como sujeitos na relação com o seu trabalho e, então, o seu próprio papel como agente que “olha”, prioritariamente, o trabalho para tanto valorizá-lo como força de trabalho como para além dessa condição histórica; aí reside as potencialidades e os limites de sua situação profissional e de ação humanizadora. A escolha, pelos sujeitos, desta profissão relaciona-se, em muito, com o fato da área da Administração de Recursos Humanos ter como objeto de intervenção prioritário os recursos humanos e ser a sua localização de classe a de trabalhador ou de trabalhadora assalariada, considerando-se aqui a não propriedade dos meios de produção, os recursos

organizacionais e os vínculos de emprego aos quais estão submetidos (CARIA *et al*, 2005).

1.4 AS QUESTÕES DA PESQUISA

Perguntar é a paixão do estudo.
E sua respiração. E seu ritmo.
E sua obstinação.
No estudo,
A leitura
E a escrita
Têm forma interrogativa.
(Jorge Larrosa)

Este estudo sobre as trajetórias profissionais inscreve-se na relação com a sua formação profissional inicial e continuada e com a sua inserção profissional nas relações que estabelecem com o trabalho e a profissão. Tal inserção, por sua vez, articula a formação profissional inicial com a continuada e com as relações com trabalho e com o processo de profissionalização. Em sentido amplo, a finalidade deste estudo é compreender e analisar as relações e as implicações entre o mundo da formação e o mundo do trabalho na perspectiva de identificar os saberes profissionais produzidos pelos sujeitos da pesquisa. Nesta perspectiva, formação também é ação e ação também é formação.

O problema de pesquisa, configurando-se em torno da pergunta como se formam e atuam os Administradores de RH enquanto grupo profissional constituído por sujeitos que produzem e reproduzem políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, tem como possibilidades de ser respondido, a análise das trajetórias profissionais dos sujeitos da pesquisa, nos seus percursos de formação inicial e continuada⁸: de trabalho e de profissionalização. Busco compreender as representações que estes sujeitos têm de si mesmos como membros de um grupo profissional, de seus processos de formação e de suas formas de gerir as pessoas no e

⁸ A formação continuada diversifica-se entre as formais e as informais, àquelas que acontecem entre os pares, em cursos de capacitação e coloco em evidência àquela que acontece no e pelo trabalho.

para o trabalho. Inquieta-me, também, de que maneira reconhecem as suas práticas profissionais, e nestas, o saber profissional. Convidei esses profissionais para um diálogo sobre suas vidas e seus projetos profissionais, suas representações sociais de si mesmos, suas visões de mundo, de pessoas, de trabalho, de formação e suas experiências de formação inicial e continuada, de trabalho e de profissão.

Optei por constituir como sujeitos da pesquisa os diplomados em administração com habilitação em recursos humanos pelo fato de, nesta profissão, haver uma correspondência direta entre a posição ocupada no mercado de trabalho e os conhecimentos da formação inicial, pelo reconhecimento social dos serviços por eles prestados e por estes serviços estarem diretamente envolvidos com a especificidade da gestão de pessoas.

Explicito, abaixo, as questões que orientam a pesquisa e, que, independente de serem falsas ou verdadeiras, explicitam determinadas posições que orientam o processo de investigação.

Questão A:

Qual o lugar dos processos de formação inicial e continuada nas relações com a inserção profissional na perspectiva dos administradores de RH?

Questão B:

Quais as visões - os registros, os significados e as representações - de Pessoa, de Trabalho, da Profissão e de Formação que os Administradores de RH têm construído nas suas trajetórias profissionais e que, explícita ou implicitamente, se fazem presentes na construção do saber profissional?

Questão C:

Como os administradores de RH, sujeitos da pesquisa, contextualizam nas suas trajetórias profissionais as experiências de formação inicial e continuada, especialmente aquelas que acontecem no e pelo trabalho?

Questão D:

Como os administradores de RH, sujeitos da pesquisa, contextualizam nas suas trajetórias profissionais as experiências de trabalho e emprego, especialmente aquelas relacionadas aos processos de trabalho no âmbito da gestão de pessoas?

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos não estão sendo assumidos de forma burocrática ou operacional, apresentam-se como horizontes que orientarão toda a pesquisa:

- analisar e compreender a construção das trajetórias profissionais e a inserção profissional dos administradores de RH, nas suas realidades e experiências cotidianas de trabalho nos percursos: a) da formação inicial e continuada; b) do trabalho (processo de trabalho: a atividade, o objeto de trabalho, os meios de trabalho, o emprego); e da profissionalização;
- analisar e compreender como se dão os processos de formação inicial (graduação) e de formação continuada (formal e informal - principalmente, no e pelo trabalho) dos administradores de Recursos Humanos e as relações que eles estabelecem entre suas práticas profissionais e tais processos;
- descrever e compreender a formação e a inserção profissional dos administradores de RH nas atuais formas de gestão de pessoas no contexto organizacional;
- identificar e compreender as visões de pessoa, de trabalho e de formação destes profissionais e suas implicações na função gestão de pessoas e a partir disto às conexões e as relações que estabelecem entre trabalho, formação e gestão de pessoas no contexto organizacional;
- analisar as práticas de gestão de pessoas como práticas educativas no e pelo trabalho a partir das trajetórias profissionais dos administradores de recursos humanos para contribuir com novas possibilidades de pensar a formação, a gestão de pessoas e as relações entre Trabalho e Educação.

1.6 A(S) JUSTIFICATIVA(S) DA PESQUISA

Toda pesquisa faz sentido pelos seus propósitos e pelos seus argumentos, principalmente, penso eu, por sua relevância social. Esta, para mim, se relaciona com os significados da pesquisa para além dos interesses da pesquisadora e do

entorno acadêmico envolvido. Acredito, nesse sentido, na contribuição da pesquisa para além da sua função de produção de conhecimento no mundo acadêmico. Penso que, investigar sobre formação, trabalho e profissão, é socialmente relevante dado o valor destas dimensões na vida das pessoas e para a sociedade contemporânea, tão marcada pelo desemprego e, então, pela luta por um emprego ou mesmo pela criação de novas formas de produção.

A seguir, explicito a importância e a relevância dessa pesquisa para mim, para os sujeitos participantes, para os profissionais de recursos humanos, para os administradores de RH, para os cursos de formação e, ainda, para o avanço de discussões em diferentes campos de trabalho e de formação envolvidos.

A pesquisa faz sentido para mim, porque é um momento de aprendizagem valioso na trajetória de quem está em formação, constituindo a sua identidade como professora, tendo passado por experiências profissionais semelhantes às dos sujeitos da pesquisa. Experiências atravessadas por conflitos e tensões, entre o desejado e o possível e o impossível. Experiências, muitas vezes, não compartilhadas dadas à ausência de espaços para tal na área da administração tão marcada pelo referencial positivista e pela não aceitação desta discussão em outros campos de conhecimento. Para mim, é uma oportunidade, de dialogar com esses profissionais e, nessa troca, crescer como pessoa inserida no mundo; de socializar todos os aprendizados de minha trajetória profissional, pois estou inteira na pesquisa: como pessoa, como assistente social, como profissional de recursos humanos, como gestora, como professora, como pesquisadora, como estudante na educação e como aprendente que sou. É uma grande chance, também, para contribuir na aproximação de algumas fronteiras tão demarcadas entre os campos de conhecimento, no caso de minha pesquisa, educação e administração.

1.6.1 A Importância do Estudo para os Sujeitos Participantes

Espero que a pesquisa tenha feito sentido para os sujeitos que dela participaram. Acredito que tenha sido, acima de tudo, para eles e elas, um espaço de aprendizagem pelo processo epistemológico e metodológico de investigação adotado, que o tempo e espaço de pesquisa tenham sido formadores. A proposta é

que os sujeitos da pesquisa sejam partícipes do conhecimento produzido e que este seja relevante para as suas trajetórias profissionais. Um dos fundamentos da pesquisa é ter um sentido formador para os que dela participam. O diálogo, a reflexão e a crítica das experiências dos sujeitos participantes para apreensão de suas trajetórias profissionais podem estimular processos pedagógicos de aprender a aprender e assim contribuir para abrir, quem sabe, novas possibilidades de pensar as suas identidades profissionais e a sua intervenção nas situações de trabalho.

1.6.2 A Importância do Estudo para os Cursos de Formação e para os Administradores de Recursos Humanos

Espero que o conhecimento gerado nesta pesquisa contribua para definições de processos, políticas e práticas de formação profissional continuada (grupos de estudo, extensão, especialização, etc.), e mesmo re-definições em processos de formação inicial.

Minha experiência e leitura de mundo têm indicado que a gestão de pessoas não se limita ao contexto organizacional; estende-se ao âmbito externo à organização (familiar, comunitário, social) desenvolvendo, através dos profissionais de RH, processos, ações e projetos que mantêm o equilíbrio necessário aos interesses de produtividade e de lucratividade. É importante que os cursos de formação tenham parâmetros para incluir todas as dimensões que envolvem a profissão em seus projetos pedagógicos.

Será uma oportunidade de dar visibilidade aos sujeitos administradores de RH, pois tendo como base, pelo menos, minha experiência como educadora e profissional, percebo que no processo formativo e na prática profissional dão outros significados para o seu trabalho, além de orientar-se, por força da função, pelos interesses do capital. A escolha profissional revela “sonhos e ideais humanistas”, quase vinculando profissão e vocação, que vão se confrontar de forma tensa e dura com as exigências do mercado de trabalho. É importante a contribuição na reflexão sobre suas trajetórias profissionais, no domínio de suas experiências de trabalho. Esse desejo se revela nas salas de aula, nas conversas com professores e profissionais, na literatura e nos congressos específicos desses profissionais. Esses

profissionais, muitas vezes comprometidos com um projeto ético-político profissional de valorização e emancipação das pessoas, ocupam posições e cargos tencionados pelos interesses do capital que também conforma os sentidos da profissão.

Um argumento interessante é que, nos estudos sobre esses profissionais com os quais tive a oportunidade de ler, não encontrei nenhum que se voltasse para a compreensão de suas trajetórias profissionais a partir da escuta e do diálogo direto com eles, ou seja, dando vez e voz a esses sujeitos para falarem e refletirem sobre os seus processos de formação e de inserção profissional. Acredito ser importante que estas trajetórias sejam reconhecidas pelos profissionais, no sentido de se apropriarem de suas decisões, principalmente, pela posição estratégica que ocupam nas organizações.

Da mesma forma que acredito na relevância do processo formativo da própria investigação para os sujeitos desta pesquisa, também acredito que a visão desses sujeitos sobre as suas trajetórias profissionais seja uma contribuição importante na apropriação crítica e, portanto, consolidação de um projeto ético e político dos profissionais individualmente e também, enquanto categoria profissional e que possa orientar os processos de formação instituídos formalmente pelos espaços reconhecidos socialmente.

1.6.3 A Importância do Estudo para a Gestão de Pessoas e para os Campos do Trabalho e da Educação

Como na finalidade da pesquisa está implicado realizar, a partir das categorias Trabalho e Educação, uma análise crítica que contribua com novos olhares sobre a gestão de pessoas e, particularmente, sobre o trabalho dos profissionais de RH, em especial dos Administradores de RH, esta é, em si, um argumento que torna relevante esta pesquisa.

Os estudos sobre gestão de pessoas no campo da administração seguem duas grandes direções, como foi possível identificar no levantamento feito. Uma⁹

⁹ São exemplos desta direção as pesquisas de Mafra (2003); Sá, Araújo, Barros, Mendes (2002); Estivaleta (2002); Sarsur, Cançado, Fernandes, Steur (2002); Sammartino (2002); Silva (2002a); Hanashiro, Teixeira, Zebinato (2001); Serra (2001); Kilimnick (2001); Paim (2001); Santos Jr. (2000); Moreira (2000); Silva (2000); Tolfo (2000); Teixeira (1999); Sousa (1999); Paula (1998); Fischer (1998); Silva José (1997).

estuda as estratégias, as políticas e as práticas de recursos humanos numa perspectiva de gestão estratégica de pessoas, ou seja, de orientação para o *negócio*, frente às mudanças no mundo do trabalho, que incluem as pressões de qualidade e de produtividade em um ambiente altamente competitivo. Outra¹⁰ se refere às pesquisas que, nesse contexto, buscam respostas para a motivação, o comprometimento e o envolvimento das pessoas através das políticas e práticas de gestão de pessoas para a consecução dos objetivos das organizações. Os estudos buscam compreender as dinâmicas organizacionais e a inserção da gestão de pessoas nesse contexto com o interesse principal de contribuir para a eficiência e para a eficácia das organizações e, em última instância, para a valorização do capital. A contribuição que pretendo trazer com o presente estudo é oportunizar a reflexão de aspectos não explorados nos estudos atuais sobre gestão de pessoas.

Entre as circunstâncias que tornam relevante a pesquisa, uma delas está no fato de que no cenário atual do mundo do trabalho as novas facetas de incertezas, de desigualdades, de vulnerabilidades, de medos, de violências, de inseguranças e de pressões sobre as pessoas estão renovadas. São exemplos as pressões colocadas pela “empregabilidade”, pelo “desenvolvimento de competências” e pela necessidade de “qualificação permanente” como um compromisso a ser assumido individualmente. Disseminam-se idéias e visões de capacitação, de desenvolvimento e de qualificação que se colocam a partir de um discurso ideológico que se sustenta na realidade social do desemprego e da exclusão social. Buscam gerar a falsa perspectiva de que o emprego depende tão somente da capacidade de resposta individual. São estratégias de controle, de coerção e de cooptação, impostas aos trabalhadores e trabalhadoras que a elas aderem para sobreviver. Constituem uma pedagogia desumanizadora, de reprodução da força de trabalho cuja concretização encontra-se em políticas do tipo da gestão de pessoas, principalmente nas práticas de captação de pessoas, de gestão por competências, de treinamento e de capacitação. Dessa forma, é relevante um olhar reflexivo sobre as práticas profissionais desenvolvidas pelos administradores de RH neste âmbito para transitar da sombra à luz, ou seja, trazer facetas obscurecidas à luz.

A gestão de pessoas requer um olhar analítico, uma vez que articula um

¹⁰ São exemplos os estudos: Chang (2001); Caon (2001); Conde (2001); Fischer, Albuquerque (2001); Rocha, Melo (2001); Saraiva, Pimenta, Correa (2001); Oliveira (2000); Ramos Filho (2000); Drews (2000).

conjunto de saberes e práticas de gestão desenvolvidos associados à vida econômica das empresas e, então, direcionado para a gestão do negócio e, neste sentido, buscando resultados relacionados à produtividade, à lucratividade, à perenidade, à competitividade. Chanlat (1999), como sociólogo e professor de Administração de Empresas, reconhece que, nas últimas décadas, entre as transformações sociais nas sociedades contemporâneas prevaleceu a hegemonia do econômico, o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas. A gestão de pessoas, mediando relacionamentos das pessoas com o trabalho, implicada com as relações sociais no trabalho precisam um maior conhecimento a partir de uma sustentação teórico-metodológica construída na complementaridade com campos de conhecimento que contribuam para uma compreensão das pessoas como trabalhadores e trabalhadoras que são sujeitos individuais e coletivos políticos, históricos e sociais. Um argumento relevante que está implicado nessa pesquisa pode colocar luz nesta discussão.

A educação, enquanto socialização é constitutiva da existência humana e, como tal, permeia os campos de conhecimento e as práticas em que estão envolvidos processos de formação, de desenvolvimento e de socialização das pessoas, como é o caso da gestão de pessoas. É relevante que as práticas profissionais sejam conhecidas com maior profundidade e criticidade porque repercutem diretamente nas formas de ser, de aprender e de agir das pessoas nos contextos organizacionais. É uma contribuição no âmbito do Trabalho e da Educação por ajudar a expandir a produção de conhecimentos para além de processos de escolarização e para outros tempos e espaços de formação.

Partindo do papel de controle das políticas de RH, muitos outros aspectos merecem ser explorados, principalmente os processos educativos de regulação e emancipação; formação, conformação e deformação; socialização e individuação; participação, democratização e centralização do poder que extrapolam, ou talvez componham a racionalidade técnica e administrativa dos processos de seleção, treinamento, benefícios, etc.

A educação na empresa tem sido especialmente abordada na perspectiva de treinamento, de capacitação, de qualificação, de competência e aos seus processos, estruturas e sistemas de escolarização formal e não formal. Este estudo torna-se relevante na medida em que busca outra perspectiva centrada nos processos de

formação e de inserção profissional dos administradores de recursos humanos. Nesse sentido, a compreensão das práticas profissionais cotidianas desenvolvidas nas organizações, de forma mais específica nas relações de trabalho mediadas por políticas e práticas de gestão de pessoas, é relevante para ampliação da visão de profissionais de RH e, entre eles os administradores; para a inclusão de novos elementos nos estudos sobre Trabalho e Educação, especialmente a respeito das relações entre Gestão e Educação; e, ainda para ampliar a compreensão do mundo do trabalho e neste a inserção das pessoas.

Considero, pelo exposto, ter argumentado a respeito da importância de buscar possibilidades de compreensão de trajetórias dos administradores de RH e dos processos educativos de formação e socialização humana desenvolvidos pela gestão de pessoas nos espaços organizacionais.

A análise teórica a partir das categorias e estudos relacionados ao Trabalho e à Educação em relação à gestão de pessoas contribui, particularmente, para construir uma crítica a formulações e retóricas “humanistas” que compõem o ideário de determinadas práticas organizacionais. Uma circunstância, também importante, que justifica a pesquisa, é a necessidade do reconhecimento das práticas sociais que afligem as pessoas, colocando-as na condição de objetos e/ou recursos.

2 AS CHAVES EPISTEMOLÓGICAS E METODOLÓGICAS DA PESQUISA

Dissemos que toda sociedade deve ser concebida como um complexo; vemos agora que ela é composta, por sua vez, de uma intrincadíssima rede de complexos heterogêneos que, por isso, agem de modo heterogêneo um sobre o outro. (LUKÁCS)

Para Lukács (1979), a partir da leitura de Marx, não pode existir nem na natureza, nem na sociedade, nenhum objeto que não seja resultado de mediações. Deste ponto de vista, a mediação é uma categoria lógica e ontológica, que está presente em qualquer realidade, independentemente do sujeito. Lukács (1979) explora as mediações, nos seus aspectos ontológico e lógico, como interações e conexões de aproximação entre essência e fenômeno que formam uma totalidade dialética. Como já referi na introdução, uma tomada de consciência, essencial no processo de pesquisa, é que todas as escolhas feitas estiveram implicadas na forma como eu vejo e como me relaciono e interajo com as pessoas, com o mundo e com a produção de conhecimentos. Também anunciei que chamei por chaves epistemológicas da pesquisa as mediações, as conexões e interações que fundamentaram, balizaram e estruturaram a minha relação de aproximação com a realidade e com o conhecimento e, conseqüentemente, com o processo de pesquisa.

As chaves epistemológicas são as mediações com as quais e através das quais foram acontecendo as minhas possibilidades de passagens reflexivas e travessias entre claros e escuros, visíveis e invisíveis, singular e coletivo. “A categoria da Mediação é a expressão das relações concretas e vincula mútua e dialeticamente momentos diferentes de um todo” (CURY, 1989, p.43). As mediações ao mesmo tempo se constituíram na forma de ser e na instrumentalidade que possibilitou as apreensões inerentes à pesquisa: na inspiração no método dialético-hermenêutico, nas opções quanto aos delineamentos teóricos e metodológicos da pesquisa, nas vinculações estabelecidas com os interlocutores e sujeitos que foram envolvidos e se envolveram na investigação.

Neste capítulo destaco as mediações metodológicas, ou seja, as perspectivas teóricas e metodológicas construídas para atingir os objetivos da pesquisa e para dar sustentação a tal propósito. Foi representada na Alegoria da Caverna de Platão a possibilidade de travessias no claro e no escuro, desvelamento de facetas que ficam, muitas vezes, no escuro, no invisível, precisei conjugar diversas perspectivas. Em grande medida, os propósitos da pesquisa interrelacionam-se com a construção da base teórico-metodológica e com os seus caminhos da investigação. Estes foram decisivos para o conhecimento da experiência dos administradores de RH e da visão desses como sujeitos de suas práticas profissionais e não apenas objetos da investigação; para a compreensão no cotidiano da atuação profissional dos processos formativos, de trabalho e de profissionalização; e para que a investigação fosse em si um processo educativo.

Para a articulação de momentos de reflexão teórica com os de inserção empírica uma chave epistemológica essencial na pesquisa é a relação entre teoria e prática numa visão de adesão da teoria à prática e vice-versa. Para Gramsci (1978, p.69; 1989, p.51) *práxis* é a unidade, a relação indissolúvelmente intrincada entre teoria e prática, é como uma necessária conexão entre idéias e ação,

[...] já que toda a ação é o resultado de diversas vontades, com diverso grau de intensidade, de consciência, de homogeneidade com o conjunto integro da vontade coletiva, é evidente que também a teoria corresponde e implicitamente será uma combinação de crenças e pontos de vista igualmente desordenados e heterogêneos. (1989, p.51)

Na relação com a teoria é preciso ter clareza que ela é carregada de visões particulares sobre a realidade e ao mesmo tempo potencializadora da capacidade de problematização.

Segundo Minayo (2004)

[...] toda construção teórica é um sistema cujas vigas mestras estão representadas pelos conceitos, pelas categorias e pelas noções sobre algo. Os conceitos são as unidades de significação que definem a forma e o conteúdo de uma teoria (p.92).

Para a autora, se constituem ao mesmo tempo em caminhos de ordenação de uma determinada realidade e de criação. As categorias possuem uma conotação classificatória se entendidas como os conceitos mais importantes de uma teoria. Por noção entende “aqueles elementos de uma teoria que ainda não apresentam clareza suficiente e são usados com ‘imagens’ na explicação do real” (p.93). Desta forma, o conceito e a noção são formas de apreensão e de expressão do entendimento e da compreensão da realidade. No texto desta tese, vou utilizar concomitantemente conceito, categoria e noção respeitando a designação atribuída pelos autores com quem estarei em interlocução. Optei por utilizar a expressão noção nas minhas formulações, por representar uma natureza mais maleável, pela conotação de transitoriedade na relação intrínseca entre a experiência e a construção do conhecimento e porque são idéias, visões, saberes e conhecimentos em construção a partir de teorias, de registros, de significados e de representações.

A perspectiva teórica e metodológica que construí, neste projeto de pesquisa, inspira-se e está implicada com a complementaridade entre o método dialético e o método hermenêutico. Os entrelaçamentos entre categorias da dialética e da hermenêutica foram orientadores para os “caminhos do pensamento” e da investigação dessa tese.

Ao posicionar-se sobre o fim da era da metafísica e a necessidade de aproximação da Filosofia e das Ciências Sociais, Stein (1987, p.99) sustenta a necessidade de complementaridade entre o método dialético e o método hermenêutico:

[...] como resultado da consciência de nossa condição histórica e do desafio da crítica das ideologias, uma aspiração e uma vontade do pensamento humano de salvar nelas a universalidade e a continuidade da reflexão através de duas posturas teóricas que se comensuram com as condições de contingência do pensamento histórico: é aí que podemos situar a questão da dialética como método e a questão da hermenêutica como tentativa de inventar a verdade mesmo para além do método.

Para dar conta da construção do conhecimento, Stein (1987) propõe a complementaridade entre a dialética como método e a hermenêutica como possibilidade de superação deste. A relação entre o método dialético e o método hermenêutico, entre duas concepções filosóficas, procura a apreensão de nosso

tempo por uma reflexão onde o método dialético se expressa como crítica e contradição que se afirma, basicamente, na diferença e no contraste com aquilo sobre o que se reflete e o método hermenêutico na mediação, ou seja, na relação entre lados separados. Para ele (STEIN, 1987) a complementaridade se materializa na relação da reflexão crítica com a reflexão hermenêutica, da diferença com a identidade, da oposição com a mediação.

[...] apenas a reflexão crítica acentua a diferença, o contraste e a reflexão hermenêutica acentua a identidade. O método crítico se apresenta basicamente como um instrumento para detectar a ruptura do sentido, enquanto o método hermenêutico busca nos muitos sentidos a unidade perdida [...]

O método dialético e o método hermenêutico, o primeiro partindo da oposição e o segundo da mediação, constituem momentos necessários na produção da racionalidade e desta maneira operam indissolúvelmente como elementos de uma unidade (STEIN, 1987, p.103-105).

Dessa forma, a complementaridade dos dois métodos implica na conectividade entre crítica e transformação (dialética) e interpretação e mediação (hermenêutica). Para Stein (1987), o método na pesquisa constitui-se como “caminhos do pensamento” e não simplesmente como procedimentos (STEIN, 1987, p.129).

Dialética e hermenêutica são a afirmação extrema do significado prático da razão humana, no seu sentido mais forte. Não simplesmente porque estes dois métodos têm a *práxis* como objeto, mas porque não há *práxis* no seu sentido pleno sem que pressuponha os horizontes do pensamento dialético e hermenêutico. Filtra-se, portanto, na controvérsia entre dialética e hermenêutica e na discussão sobre dialética e hermenêutica, a afirmação do sentido ético-político do pensamento. É, sem dúvida, esse sentido prático, com sua força expressiva mais radical, que recupera, através de uma controvérsia metodológica, a verdadeira grandeza e dignidade da filosofia (STEIN, 1987, p.132).

Segundo Martinez (1985, p.138), que apresenta a formulação do método hermenêutico-dialético, ele está concebido e desenhado “especialmente, con miras al descubrimiento, comprensión y explicación de las estructuras o sistemas dinámicos que se dan en los seres humanos o en la organización y dinámica de grupos de personas, étnicos o sociales”.

Em relação às técnicas que apresentam maior sintonia epistemológica com o método e as mais adequadas para descobrir estruturas são aquelas que “toman la forma de um diálogo coloquial, a entrevista semiestructurada, complementada, posiblemente, con algunas otras, escogidas entre lãs técnicas señaladas de acuerdo a la naturaleza específica y peculiar de la investigación a realizar” (MARTINEZ, 1985, p.139).

O método dialético que parte da concreticidade e da historicidade, tendo como origem a realidade humana, é *práxis* humana. Todavia, a realidade não se revela transparente diante de nós:

A dialética trata da “coisa em si”. Mas a “coisa em si” não se manifesta diretamente ao homem. Para chegar a sua compreensão, é necessário fazer não só um certo esforço, mas também um *détour*. Por este motivo o pensamento dialético distingue entre representação e conceito da coisa, com isso não pretendendo apenas distinguir duas formas e dois graus de conhecimento da realidade, mas especialmente, e, sobretudo, duas qualidades da *práxis* humana (KOSIK, 1995, p. 13).

A dialética é o pensamento crítico para realizar este “*détour*” que o autor propõe, que é desvendar para compreender a *práxis* humana, onde é preciso passar do mundo da pseudoconcreticidade para a concreticidade. A pseudoconcreticidade é definida por Kosik (1995, p. 15) como

[...] o complexo de fenômenos que povoam o ambiente cotidiano e a atmosfera comum da vida humana, que com a sua regularidade, imediatismo e evidência, penetram na consciência dos indivíduos agentes, assumindo um aspecto independente e natural.

Para Kosik (1995, p.15), o mundo da pseudoconcreticidade “é um claro-escuro de verdade e engano”. O seu elemento próprio é o duplo sentido. O fenômeno indica a essência e, ao mesmo tempo, a esconde”.

Se a realidade, a *práxis* humana é a unidade do fenômeno e da essência, o método dialético e o método hermenêutico complementam-se como um caminho de pensamento para a aproximação com o mundo da concreticidade. “A dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a “coisa em si” e sistematicamente

se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade” (KOSIK, 1995, p.20).

A união da hermenêutica com a dialética leva a que intérprete busque entender o *texto*, a *fala*, o *depoimento* como resultado de um processo social (trabalho e dominação) e processo de conhecimento (expresso em linguagem) ambos frutos de múltiplas determinações mas com significado específico. Esse *texto* é a representação social de uma realidade que se mostra e se esconde na comunicação, onde o autor e o intérprete são parte de um mesmo contexto ético-político e onde o acordo subsiste ao mesmo tempo que as tensões e perturbações sociais. (MINAYO, 2004, p.227-228)

Segundo Minayo (2004) “enquanto a hermenêutica penetra no seu tempo e através da compreensão procura atingir o sentido do texto, a crítica dialética se dirige contra seu tempo”. O casamento entre a dialética como um processo crítico, histórico e concreto, no curso do qual vai se reconhecendo a relação dialética entre a aparência e a essência e a hermenêutica como mediação para a reflexão necessária de compreensão e interpretação da realidade são essenciais para a investigação dos sentidos e significados construídos nas trajetórias profissionais do grupo estudado.

A problematização que elaborei sobre o objeto, a relação que estabeleço com o conhecimento e, também, a relação de complementaridade construída entre o método dialético e o método hermenêutico, convergem em um processo de pesquisa de articulação de momentos de reflexão teórica com os de inserção empírica e de construções de articulações entre categorias¹¹: as metodológicas¹² com as de conteúdo¹³.

Compreendo as relações entre forma e conteúdo, entre categorias de conteúdo e categorias metodológicas articuladas dialeticamente entre si. Buscando

¹¹ Segundo Kuenzer (2002, b, p.62), “são as categorias que servem de critério de seleção e organização da teoria e dos fatos a serem investigados, a partir da finalidade da pesquisa, fornecendo-lhe o princípio de sistematização que vai lhe conferir sentido, cientificidade, rigor, importância”. “[...] pode-se afirmar que a metodologia se define através da expressão das leis universais (categorias metodológicas que definem a forma de investigação) e a sua aplicação ao particular (as categorias de conteúdo específicas para cada pesquisa e determinadas a partir de seus objetivos), derivando-se da clareza que se tenha dessas dimensões, sua fecundidade” (KUENZER, 2002, b, p.66).

¹² Segundo Kuenzer (2002,b, p. 64-66), as categorias metodológicas a que “deverão dar o necessário suporte à relação pesquisador-objeto da pesquisa durante todo o desenrolar do trabalho, iluminando todos os procedimentos. [...] correspondem a leis objetivas e universais, no sentido de permitirem investigar qualquer objeto, em qualquer realidade”.

¹³ Segundo Kuenzer (2002b, p. 66), “as categorias de conteúdo são as relações, os conceitos, as formas de estruturação e organização em ‘recortes’ particulares, sempre definidos a partir do objeto e da finalidade da investigação”.

ser coerente, vou explicitar algumas das categorias desta investigação sem a preocupação em classificá-las como categorias de conteúdo ou categorias metodológicas de pesquisa, compreendo-as como uma unidade, sem a intenção de polarizá-las, ao contrário tendo a intenção de tencioná-las dialeticamente. A definição de Kuenzer (2002b) foi orientadora com relação ao lugar e nível de importância que cada categoria ocupa em determinado momento do processo de investigação. As relações entre essência e fenômeno e entre representação e conceituação que atravessam o processo de pesquisa e norteiam os caminhos de meu pensamento se sustentam nas categorias apresentadas.

Destaco como categorias relevantes que orientou de forma decisiva a investigação: a mediação, a *práxis*, a totalidade, a contradição, a reflexão crítica, o diálogo, a experiência e a ideologia. Estas categorias fazem e fizeram sentido porque a natureza da pesquisa é compreensiva no sentido de que, nas mediações com os sujeitos da pesquisa, busquei descentrar de mim mesmo e me situar nos pontos de vista trazidos por eles. Pretendi com a minha singularidade captar a singularidade e a coletividade das pessoas com quem interagi numa atitude de acolhimento, num esforço de recolhimento para depois o compartilhamento. Trata-se, portanto, de um trabalho intersubjetivo.

A categoria mediação, pelo lugar que ocupa nesta pesquisa, já apresentei no início deste capítulo.

A categoria *práxis* tem como maior inspirador Gramsci e foi assumida na perspectiva já expressa neste capítulo como a relação dialética entre a teoria e a prática e entre a ação e a reflexão.

Em relação à categoria totalidade, é importante destacar a noção de processo de concreticidade que, para o método dialético, segundo (KOSIK, 1995, p.50):

[...] é um processo de concretização que procede do todo para as partes e das partes para o todo, dos fenômenos para a essência e da essência para os fenômenos, da totalidade para as contradições e das contradições para a totalidade; e justamente neste processo de correlações em espiral no qual todos os conceitos entram em movimento recíproco e se elucidam mutuamente, atinge a concreticidade.

Para Cury (1989, p.35-36), a categoria da totalidade “não é um todo já feito, determinado e determinante das partes, não é uma harmonia simples, pois não existe uma totalidade acabada, mas um processo de totalização a partir das relações de produção e de suas contradições”. Assumir totalidade como categoria metodológica é buscar compreender a realidade como um todo orgânico onde um aspecto ou uma dimensão desta está implicada na sua relação com o conjunto.

Em relação à categoria contradição acentuo o movimento crítico que, na definição de Cury, aparece como, “contradição é entendida não apenas como uma categoria interpretativa do real, mas também como sendo ela própria existente no movimento do real, como motor interno do movimento, já que se refere ao curso do desenvolvimento da realidade” (CURY, 1989, p.30).

A categoria reflexão crítica implica na disciplina da auto-reflexão, no olhar introspectivo de registros, passagens e momentos vividos no processo de pesquisa. “A categoria da reflexão crítica é definida a partir da reflexão, que por sua vez é definida como é o ser em si enquanto se relaciona com o outro; produzir identidade justamente pela oposição” (STEIN, 1987, p.102).

Uma outra categoria importante nessa pesquisa é o diálogo. Para uma melhor compreensão da categoria diálogo me apoio em Buber (1979) que elaborou em sua obra *Eu-Tu* o princípio dialógico na relação eu-tu. No encontro com a tradição fenomenológica, ele elabora uma filosofia do diálogo onde a relação é o aspecto fundante como atitude existencial do face-a-face. Para esse autor, o mundo é múltiplo e também são múltiplas as atitudes do homem para com o mundo.

Para Buber (1979), na relação à palavra é dialógica, pois é através dela que o homem se introduz na existência, e a categoria central da dialogicidade da palavra é o “entre” que indica reciprocidade. A palavra proferida é uma atitude efetiva, eficaz e atualizadora do ser do homem, é um ato do homem através do qual ele se faz homem e se situa no mundo com os outros. Para o autor, na relação do homem com o mundo, nos modos de apreensão da realidade duas atitudes distintas são possíveis que ele traduz pelas palavras-princípio *Eu-Tu* e *Eu-Isso*.

O mundo é duplo para o homem, segundo a dualidade de sua atitude. A atitude é dupla de acordo com a dualidade das palavras-princípio que ele pode proferir. As palavras-princípio não são vocábulos isolados, mas pares de vocábulos. Uma palavra-princípio é o par *Eu-Tu*. A outra é o par *Eu-Isso* no qual, sem que seja alterada a palavra-princípio, pode-se substituir *Isso*

por Ele ou Ela. Deste modo, o Eu do homem é também duplo (BUBER, 1979, p.3).

Concebe dessa forma, uma estrutura dual de dois modos de existência, sem o julgamento de positividade e negatividade na medida em que ambas as atitudes são possíveis e essenciais à existência humana, “são processos que se entrelaçam confusamente numa profunda dualidade” (BUBER, 1979, p. 20). O problema para ele está quando a atitude do Eu-Isso se sobrepõe à atitude do Eu-Tu. “E com toda a seriedade da verdade, ouça: o homem não pode viver sem o Isso, mas aquele que vive somente com o Isso não é homem” (BUBER, 1979. p.39).

A palavra-princípio Eu-Tu é um ato essencial do homem, atitude cognoscitiva de encontro entre dois parceiros na reciprocidade e na confirmação mútua. O Eu –e uma pessoa e o outro é o Tu (BUBER, 1979). “O mundo do Tu não tem coerência nem no espaço nem no tempo” (BUBER, 1979, p. 38).

A palavra-princípio Eu-Isso é a experiência e a utilização da atitude ontológica objetivante. O Eu é um sujeito de experiência e de conhecimento e o ser que se lhe defronta (Isso) um objeto. A experiência, o conhecimento e a inteligência são apreensões do ser como objeto. “O mundo do Isso é coerente no espaço e no tempo” (BUBER, 1979, p.37).

O mundo como experiência diz respeito à palavra-princípio Eu-Isso. A palavra princípio Eu-Tu fundamenta o mundo da relação (p.6). (...) Eu não experiencio o homem a quem digo tu. Eu entro em relação com ele no santuário da palavra-princípio. Somente quando saio daí posso experienciá-lo novamente. A experiência é distanciamento do Tu (BUBER, 1979, p. 10).

O mundo da relação se realiza em três esferas: a vida com a natureza, a vida com os homens e a vida com os seres espirituais (BUBER, 1979).

A pesquisa, pelos seus propósitos, se constitui fundamentalmente numa atitude Eu-Isso. No entanto, nas relações que se estabeleceram com os sujeitos busquei o entrelaçamento com o Eu-Tu numa atitude de troca e de reciprocidade que não se traduz na escrita da pesquisa uma vez que é muito mais sentimento, percepções, envolvimento. O conteúdo das experiências, vivido e compartilhado, com os sujeitos da pesquisa, em todas as suas manifestações da atitude do Eu-Tu,

deixaram marcas profundas porque me constituiu mais pessoa. São momentos que na concretização da escrita ficam na sombra.

Para explicitar sobre a minha apreensão teórica sobre experiência vou explorar mais detalhadamente sobre uma outra chave epistemológica e metodológica, orientadora e balizadora da investigação que foi a pesquisa-formação e a abordagem biográfica. Como método teórico e metodológico me inspirei em Josso (2004) a respeito da pesquisa-formação e da abordagem biográfica utilizada nesta. Destaco alguns aspectos significativos que foram incorporados no meu processo de investigação.

A autora situa dois eixos distintos na sua proposta de pesquisa-formação: num deles as histórias de vida como projeto de conhecimento e, em outro, as abordagens biográficas postas a serviço de projeto. No primeiro deles, as histórias de vida são compreendidas “no verdadeiro sentido do termo, abarcam a globalidade da vida em todos os seus aspectos, em todas as suas dimensões passadas, presentes e futuras e na sua dinâmica própria” (JOSSO, 2004, p.31).

No caso desta pesquisa, utilizo como referência o eixo das abordagens biográficas a serviço do projeto de pesquisa onde, neste caso, as narrativas limitam-se a “uma abertura que visa fornecer material útil para um projeto específico” (JOSSO, 2004, p.30), ou seja, como uma estratégia de pesquisa. Segundo essa autora trata-se do trabalho biográfico efetuado a partir de uma entrada baseada na experiência ou da abordagem temática de um itinerário em que as narrativas são adaptadas e restritas ao foco do projeto ao qual se inserem. Para Dubar (1997, 1998a, b) o método biográfico é reconhecido academicamente para a análise das trajetórias profissionais.

O encontro com as idéias e propostas de Josso (2004), aconteceram, em parte, a partir do reconhecimento da complexidade de trabalhar com os sujeitos desta pesquisa com o método história de vida, que tem a sua tradição no campo da história e situa-se entre a autobiografia e a biografia (HARRES, 2004).

Encontrei, na proposta de Josso, uma grande inspiração na caminhada de construção do método, de maneira a conciliar minhas concepções de pessoas e mundo, meus interesses e expectativas como pesquisadora e como educadora e, então, articular pesquisa e formação através de dinâmicas interativas e reflexivas, ou seja, a pesquisa como um espaço-tempo de experiência e de formação.

Como dito por Josso (2004, p.25), a metodologia de pesquisa-formação tem

como preocupação que os “autores de narrativas consigam atingir uma produção de conhecimento que os institua como sujeitos” tendo como referência a abordagem biográfica.

As narrativas, orais e escritas, individuais e coletivas (JOSSO, 2004) que compõem o método serviram como um caminho para abordar a questão do lugar e dos sentidos das experiências e como instrumental na condução dos processos de coleta de dados dos percursos de formação, trabalho e profissionalização nas trajetórias profissionais contadas pelos próprios profissionais – administradores de RH – que são os sujeitos desta pesquisa. Instigados por mim, como pesquisadora, sobre registros, sentidos e representações das suas experiências e percursos busquei reconstruir as suas trajetórias profissionais através das narrativas escritas nas questões abertas do *survey*, das narrativas orais individuais nas entrevistas e das narrativas orais coletivas no grupo focal e, de alguma forma, nas revisões das transcrições das entrevistas e sínteses.

Na relação entre pesquisador e pesquisados, nas entrevistas e grupo focal, busquei nas questões dar um caráter biográfico e centrar na narrativa dos sujeitos para se constituir, ao mesmo tempo, em uma metodologia de pesquisa e de formação.

A originalidade da metodologia de pesquisa-formação situa-se, em primeiro lugar, em nossa constante preocupação com que os autores de narrativas consigam atingir uma produção de conhecimentos que tenham sentido para eles e que eles próprios se inscrevam num projeto de conhecimento que os institua como sujeitos (JOSSO, 2004, p.25).

Para Josso (1999) é condição essencial a valorização do lugar do sujeito e do ator nos espaços e tempos atuais e coloca que o seu fascínio com relação à perspectiva biográfica é que

[...] parece inseparável da reabilitação progressiva do sujeito e do ator, e essa reabilitação pode ser interpretada como um retorno estabilizador após a hegemonia do modelo de causalidade determinista das concepções funcionalistas, marxistas e estruturalistas do indivíduo até o fim dos anos setenta (p.3).

É importante reafirmar que assumi o propósito da pesquisa nas suas possibilidades concretas de ser formadora do início ao fim, ou, como diz Josso,

pesquisa-formação que eu traduzo como um instrumento à disposição dos sujeitos participantes para a reflexão e para a ação de suas trajetórias profissionais. Segundo Josso (2004, p.215), a pesquisa:

[...] só avança, se houver, por parte de cada um, interesse por aprendizagens e formulações de conhecimentos. A formação tem lugar quando a pesquisa enriquece o olhar de descobertas sobre si mesmo, de novas perspectivas, de tomadas de consciência.

Esta idéia conduziu todo o processo de coleta de dados, especialmente nas entrevistas e no grupo focal, orientados para a busca e reflexão de registros e de vivências no foco da pesquisa. Teoria e metodologia a respeito das relações entre experiências de vida e percursos pessoais e o tema formação se interpenetram na proposta de Josso (2004). A pesquisa-formação tem como preocupação central a recuperação da pessoa como sujeito e ator, através da narrativa de sua vida, contada para si e para os outros.

Assumindo a preocupação de estabelecer no processo de pesquisa mais do que uma relação Eu-Isso com os envolvidos limitando-os a uma condição de objeto e sim uma relação Eu-Tu onde eles se constituíssem sujeitos foi importante à contribuição de Charlot (2000) a este estudo, no sentido de orientação por uma sociologia do sujeito. A partir da escuta e da descrição das trajetórias profissionais fiz sempre o esforço de estimular que os administradores de recursos humanos se colocassem na condição de sujeitos de suas práticas profissionais. Centrar no sujeito, na pesquisa, não significou isolá-lo, mas sim valorizar a sua singularidade e compreender as suas trajetórias profissionais nas interações com o contexto organizacional, com a sociedade e com mundo, como um conjunto de relações e processos.

Aproprio-me de algumas idéias, de alguns conceitos chaves e de algumas pistas, principalmente, em relação aos múltiplos e singulares caminhos propostos por Josso (2004) onde os sujeitos da pesquisa possam recontextualizar em contexto de trabalho as suas trajetórias profissionais. Recontextualizar é entendido como o esforço de re-significar para eles próprios e para os outros o saber profissional produzido no cotidiano de trabalho (CARIA et al, 2005). A partir destes conceitos, trata-se de estabelecer um tipo específico de relação com os sujeitos da pesquisa,

onde no uso da abordagem biográfica, as narrativas, individuais e coletivas, se colocam como um caminho que permite explicitar a singularidade das experiências dos sujeitos da pesquisa.

Para Josso (2004), o pesquisador-formador utiliza a abordagem de caráter biográfica centrada nas narrativas (orais e escritas) e encontros (individuais e coletivos) com os sujeitos de forma que os procedimentos se constituam, ao mesmo tempo, em uma metodologia de pesquisa e de formação.

Na realização da pesquisa-formação a *experiência* é uma categoria chave. Em relação à categoria experiência comungo com Josso (2004) a idéia de que ela traduz vivências que foram apreendidas na medida em que temos vivências múltiplas, mas nem sempre as tornamos experiências. Uma experiência, para a autora, é uma ação refletida *a priori* ou *a posteriori*, pressupõe a tomada de consciência. Na elaboração de uma vivência em experiência formadora estão sempre presentes as dialéticas entre saber e conhecimento, entre interioridade e exterioridade e entre individual e coletivo. “Vivemos uma infinidade de transações de vivências; estas vivências atingem o *status* de experiências a partir do momento que fazemos um certo trabalho reflexivo sobre o que se passou e sobre o que foi observado, percebido e sentido” (JOSSO, 2004, p. 43). Nesse sentido, as experiências são compreendidas como marcas e registros passados de vivências que através de processos reflexivos são contextualizados no espaço e no tempo e associados a saberes experienciais. A experiência é construída na dialética entre passado, presente e futuro a partir da reflexão consciente e crítica das vivências dos sujeitos. Vivências que se deram nas relações, nos diálogos e nas atitudes existenciais, no face-face conjugadas pelo “entre” e pelo “com”. Fischer (2004) discutindo sobre saberes da experiência e a constituição de empreendimentos solidários argumenta sobre a importância de “aprofundarmos o significado do fato e conceito de experiência” (p.149) na medida em que “contém em si uma epistemologia e uma ação profundamente política” (p.143). Para ela, tornar a experiência formadora é um desafio e uma atividade pedagógica que “implica assumir que existem sujeitos na realização de qualquer ação, incluindo o trabalho e o que ocorre ali é um fazer-ser-fazer-ser...” (FISCHER, 2004, p.147) Dessa forma, acredito como Josso (2004) que o processo de pesquisa constitui-se como um espaço-tempo de transações de vivências para experiências que, para a autora, são vivências refletidas. As experiências são construídas a partir das narrativas de

registros de vivências de maneira auto-reflexiva alargando a consciência do sujeito e criando outras possibilidades de compreensão de sua história.

Para Josso (2004), “formar-se é integrar-se numa prática o saber-fazer e os conhecimentos, na pluralidade de registros” e “aprender designa, então, mais especificamente, o próprio processo de integração” (p.39). A formação é experiencial, ou então não é formação. A experiência formadora é a atividade consciente de um sujeito em um processo de aprendizagem que articula, hierarquicamente “saber-fazer e conhecimentos, funcionalidade e significação, técnicas e valores num espaço-tempo que oferece a cada um a oportunidade de uma presença para si e para a situação, por meio da mobilização de uma pluralidade de registros”. (p.39)

Os registros são, para a autora, a objetivação do trabalho consciencial onde “as experiências são narradas em registros de expressão que vão do psicológico ao cultural, passando pelo psicossociológico, o sociológico, o político e o econômico” (p.50). Através das experiências formadoras acentua-se o inventário dos recursos experienciais acumulados e das transformações identitárias colocando, também, em evidência, tensões dialéticas particulares: autonomização/conformação, responsabilidade/independência, identificação/diferenciação, entre outras, acompanhadas por uma dinâmica da consciência de si e do seu meio.

As implicações dos processos de elaboração das vivências em experiências são: o alargamento do campo da consciência, a mudança, a criatividade, a autonomização, a responsabilização. Essas implicações estão, evidentemente, inscritas nos processos de aprendizagem, de conhecimento e de formação. (p.51)

A autora apresenta o método com uma espiral do “caminhar para si” para o “caminhar com” caracterizado por um trabalho biográfico.

O pesquisador parte de uma atividade auto-reflexiva consigo mesmo em que “ir ao encontro de si visa a descoberta e a compreensão de que uma viagem e viajante são apenas um” (JOSSO, 2004, p.58), que ela chama de caminhar para si. Na sua perspectiva a pesquisa passa a ser um processo auto-reflexivo através da utilização da construção da narrativa de vida “como uma mediação para uma reflexão formativa sobre os processos de formação, de conhecimento e de aprendizagem”. É o

processo auto-reflexivo que obriga a “um olhar retrospectivo e prospectivo” (JOSSO, 2004, p.60). Ainda, segundo a autora, o processo de pesquisa tem de ser compreendido como uma atividade de auto-interpretação crítica e de tomada de consciência.

O “caminhar com” começa pelo saber caminhar consigo (singularidade existencial) e vai para um processo de produção de saber intersubjetivo. Na relação entre pesquisador-formador e pesquisados, o caminhar com (JOSSO, 2004) significa os primeiros criarem condições para os aprendentes reconhecerem a sua humanidade singular num processo de autoformação e autonomia numa relação de partilha com os outros.

Nesse sentido, para ela, o trabalho biográfico “faz parte do processo de formação; ele dá sentido, ajuda-nos a descobrir a origem daquilo que somos hoje. É uma experiência formadora que tem lugar na continuidade do questionamento sobre nós mesmos e de nossas relações com o meio” (JOSSO, 2004, p.130).

O trabalho biográfico apresenta-se, então, como um processo dialético de construção e desconstrução com vista à criação de um espaço interior de liberdade para o sujeito se pensar, viver, dizer do ser no mundo consigo, com os outros e com o ambiente humano e natural. É só na medida em que este desafio pode ser levantado que podemos entrar na elaboração de um saber-viver renovado.(p.168)

Utilizo, no processo da pesquisa, a dialética do caminhar para si e do caminhar com que pode ser testemunhado desde a identificação, a compreensão e a interpretação da escolha da temática de pesquisa no movimento auto-reflexivo na relação comigo mesma, procurando dar significado a determinados registros tornando algumas vivências em experiências que venham a dar sentido ao projeto.

Também, na relação com os sujeitos da pesquisa parti de um primeiro movimento individual, do “caminhar para si”, onde, nas entrevistas, procurei a partir das questões da pesquisa criar esta dinâmica do caminhar para si através de suas narrativas. Num segundo movimento, coletivo, busquei na dinâmica do “caminhar com” as trocas destas experiências e a construção de novas aprendizagens e do saber profissional. No “caminhar para si”, nas entrevistas, utilizei a narrativa oral e depois de transcritas as devolvi para os entrevistados para que, a partir da escrita, novas reflexões e novas elaborações ou re-elaborações pudessem ser incorporadas.

No “caminhar com”, nos grupos focais, trabalhei com a discussão de temáticas e problematizações, apresentadas na configuração de narrativas escritas, para serem discutidas oralmente. A produção escrita deste momento, também foi colocada para reflexão com os sujeitos da pesquisa com o sentido de um trabalho intersubjetivo sobre os saberes profissionais elaborados por eles.

Compartilho com Josso (2004) a idéia de que a escrita obriga a introdução de uma lógica na narrativa, enquanto a oral permite maior fluidez e, eu diria, também maior espontaneidade.

Considerando o interesse pelo trabalho concreto dos sujeitos da pesquisa revelado nas suas experiências cotidianas de trabalho, busquei nos elementos do processo de trabalho definidos por Marx (2002) uma fonte de inspiração. Para analisar os percursos de trabalho me apropriei como categoria dos elementos do processo de trabalho, os seguintes: a atividade, o objeto de trabalho e os meios de trabalho (MARX, 2002).

Essas escolhas me levaram a uma outra categoria chave que é a ideologia para compreensão das trajetórias profissionais desses sujeitos que se configuram e acontecem situadas historicamente no projeto capitalista de sociedade e mais especificamente, no âmbito das empresas capitalistas. Segundo Löwy (1988) a origem do conceito de ideologia está no livro *Eléments d’Ideologia*, escrito em 1801 por Destutt de Tracy e seu grupo de discípulos do enciclopedismo francês. Napoleão em conflito com o grupo os chamou de ideólogos no sentido de metafísicos, que fazem abstração da realidade e vivem em um mundo especulativo. Segundo Löwy, Marx em *A Ideologia Alemã*, utiliza ideologia a partir de seu sentido Napoleônico. Inicialmente, com os sentidos de ilusão, falsa consciência e concepção idealista na qual a realidade é invertida e as idéias aparecem como motor da vida real. Mais tarde, Marx referindo-se a consciência deformada da realidade, amplia o conceito falando das formas ideológicas através das quais os indivíduos tomam consciência da vida real: a religião, a filosofia, a moral, o direito, as doutrinas políticas.

A partir dessa referência, Löwy (1988) elabora o conceito de ideologia como visão social de mundo, que são “todos aqueles conjuntos estruturados de valores, representações, idéias e orientações cognitivas. Conjuntos esses, unificados por uma perspectiva determinada, por um ponto de vista social, de classes determinadas (p.13-14)”. Para o autor, essas visões podem ser ideologias ou utopias, mas, são produtos sociais que correspondem aos interesses, posições, aspirações, tensões

das diferentes classes sociais e “têm que ser analisadas em sua historicidade, no seu desenvolvimento histórico, na sua transformação social” (LÖWY, 1988, p. 15).

Os caminhos da investigação que são o delineamento metodológico da pesquisa, que passo a descrever, configuraram-se iluminados pelas chaves epistemológicas e metodológicas apresentadas.

2.1 OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

Métodos são pontes, não são formas. São caminhos de dupla mão que convergem em uma mesma e múltipla praça simbólica de convergências, diferenças e divergências (BRANDÃO).

Neste item explico os caminhos da investigação descrevendo o planejamento e o desenho da pesquisa em termos de sua natureza, das abordagens e das estratégias de coleta e análise de dados escolhidos.

A definição dos caminhos da investigação é, como todos os outros, um momento especial no processo de pesquisa que precisa estar alinhada com os seus objetivos e ser coerente com os meus referenciais enquanto pessoa e pesquisadora. Neste processo a pesquisa assume uma posição de exploração no sentido em que busca, entre tantos possíveis caminhos, a flexibilidade na composição e na articulação de diferentes perspectivas, conceitos e idéias de investigação articulando conhecimentos de diferentes campos (sociologia do trabalho, sociologia das profissões, educação e formação) e diferentes áreas (administração, recursos humanos) para contribuir com a realização de outros estudos sobre o tema, nesta perspectiva. Especialmente, sobre Trajetórias Profissionais fiz uma interlocução, principalmente, com os estudos de Dubar (1997, 1998) sobre Trajetórias Profissionais na França e com os estudos de Martins (2002) e Caria et al (2005) em Portugal, além de vários estudos encontrados na produção acadêmica brasileira, em especial o de Guimarães (2004).

Construí as questões da pesquisa, inspirada em torno das dimensões propostas por Dubar (1997) dando centralidade aos percursos de Formação,

Trabalho e de Profissionalização ao dialogar com os sujeitos da pesquisa de forma a compor elementos que permitiram a análise e a compreensão de suas trajetórias profissionais relacionadas com as suas inserções profissionais. A partir da expressão de suas visões, de seus sentimentos, de seus receios, de suas dúvidas e de suas certezas, de suas lutas e tensões frente às situações do cotidiano; de suas percepções sobre os seus percursos de formação e de inserção nos modos de produção e de reprodução da existência humana trilhei possíveis compreensões quanto aos seus saberes profissionais. No processo de pesquisa fiz um esforço primeiro de compreender as visões singulares dos sujeitos e depois àquelas compartilhadas entre eles na busca de travessias entre a identidade para si e a identidade para os outros ou pelos outros (DUBAR, 1997).

Os estudos de Martins, Arroteira e Gonçalves (1998, 2002) sobre Trajetórias Acadêmicas e Profissionais de diplomados pela Universidade de Aveiro foram inspiradores principalmente pela semelhança dos interesses e sujeitos da pesquisa escolhidos. Em termos metodológicos foi uma referência fundamental para a análise dos dados da primeira dimensão desta pesquisa em que utilizei o método *survey* e, então, coleta de dados quantitativos. Estes pesquisadores têm acúmulos significativos de experiências em pesquisas de natureza quantitativa.

Na revisão de pesquisas realizadas no Brasil, sobre trajetórias profissionais, foi muito significativo para o delineamento metodológico dessa pesquisa o estudo de Guimarães (2004) publicado com o título “Caminhos Cruzados – estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores”. Situado no campo da sociologia do trabalho se configura com um estudo sobre processos e relações de trabalho na cadeia produtiva do setor químico e petroquímico. Além da relevância de seus elementos teóricos e da centralidade de discussão em torno do emprego e desemprego de trabalhadores dessa cadeia, a pesquisa prima pelos aspectos metodológicos. Para os múltiplos cruzamentos entre a cadeia produtiva nas relações com o contexto macro e micro, entre trajetórias de trabalhadores em situação de emprego e de desemprego configura-se como um estudo que utiliza estratégias diversas de coleta e análise de dados.

Nas demais pesquisas revisadas, o método predominante de pesquisa é o qualitativo tendo como estratégia de coleta de dados a entrevista e, de análise de dados a análise de discurso e o Discurso do Sujeito Coletivo - DSC. Alguns estudos utilizam, de forma complementar, o levantamento de tipo *survey* aplicando o

questionário e aportes da estatística para análise dos dados. Por outro lado na revisão de pesquisas realizadas no Brasil sobre gestão de pessoas, respeitando as classificações dos seus autores são utilizadas, de forma conjugada vários métodos, instrumentos de coleta e análise de dados. Saliento que houve pouca preocupação quanto à explicitação e à relação do método com as bases teóricas, bem como com a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos. Existe uma predominância pela escolha do método estudo de caso, de caráter qualitativo. As análises permitem inferir que, em termos de resultados, os dados, na maioria das vezes, ilustram determinada teoria e prescrevem determinados comportamentos organizacionais. Em relação aos sujeitos escolhidos para serem entrevistados há uma predominância de profissionais de RH e gestores. Chama atenção que em poucas pesquisas os trabalhadores/as são entrevistados. Mesmo quando os entrevistados são profissionais de RH o são na posição de gestores e não, também, na condição de trabalhadores. Em relação aos instrumentos de coleta de dados, predominam as entrevistas e, depois a aplicação de questionários. São pouco utilizadas a análise documental e observação participante. Destaco que duas pesquisas utilizaram a *Internet* para coleta de dados através de *Homepage* e *e-mails*. Em relação aos instrumentos de análise dos dados houve um equilíbrio na escolha por análise de conteúdo e tratamento estatístico, de acordo com o método da pesquisa.

No caso dessa pesquisa, pela sua natureza configurou-se como uma pesquisa qualitativa, pois a investigação está relacionada aos significados que os sujeitos da pesquisa, administradores de recursos humanos, atribuem às suas trajetórias profissionais e, nelas, às suas experiências de formação, de trabalho e de profissionalização, expressas pela compreensão, interpretação e análise que fazem dos seus percursos. Segundo Pope e Mays (2005) a pesquisa qualitativa tenta “interpretar os fenômenos sociais (interações, comportamentos, etc.) em termos dos sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa interpretativa” (p.13). Para esses autores, são, também, atributos da pesquisa qualitativa os estudos das pessoas em seus ambientes naturais e a adoção de métodos múltiplos de investigação (POPE; MAYS, 2005, p.14). Para Bogdan e Biklen (1994) são características da investigação qualitativa o ambiente natural como fonte direta de dados; é descritiva e os dados recolhidos são em forma de palavras e imagens; o interesse do pesquisador é maior pelo

processo do que pelos resultados e produtos; os investigadores analisam os dados de forma intuitiva atribuindo importância vital ao seu significado.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e tem como principal preocupação à compreensão, a interpretação e o aprofundamento dos conteúdos a partir do significado atribuído pelos sujeitos da pesquisa, construídos a partir de suas experiências. No processo de investigação utilizo estratégias qualitativas e quantitativas para coleta e análise dos dados.

O *corpus* da pesquisa foi constituído por dados coletados, interpretados e analisados com os mesmos sujeitos no decorrer de um ano e seis meses, com várias interações, individuais e coletivas. A primeira interação foi com a aplicação do questionário entre fevereiro e abril de 2005, a segunda com a realização das entrevistas entre agosto e setembro de 2005 e, a terceira com a realização do grupo focal em maio de 2006.

Em seus momentos empíricos caracteriza-se por ser multidimensional, ou seja, o processo de investigação construiu-se numa lógica de interação e de complementaridade entre duas dimensões: uma delas que chamei das Trajetórias Acadêmicas Formativas e a Inserção Profissional e, a outra, As Trajetórias Profissionais em Situações de Trabalho e a Sistematização do Saber Profissional. A relação entre estas dimensões foi tratada de forma dialética estando nela implicado o reconhecimento de diferenças e de possibilidades de sínteses. As questões da pesquisa foram o fio condutor da estruturação dos capítulos a partir das dimensões apresentadas desdobradas nos percursos de formação, trabalho e profissionalização dos Administradores de RH. Os dados de pesquisa foram tratados de forma a articular as categorias metodológicas e as categorias de conteúdo com os resultados, análises e sínteses produzidas.

Considerando que as dimensões percorreram percursos diferentes pelos interesses específicos que estavam em questão vou apresentar, separadamente, as escolhas metodológicas para cada uma delas.

2.1.1 As Trajetórias Acadêmicas Formativas e a Inserção Profissional

A primeira dimensão empírica da pesquisa, Trajetórias Acadêmicas Formativas e a Inserção Profissional teve como foco principal a formação profissional, principalmente os percursos de formação formal inicial (graduação) e continuada na suas relações com a inserção no trabalho. Utilizei uma estratégia quantitativa para composição dos dados. Realizei um mapeamento dos administradores de recursos humanos através de um levantamento *survey*¹⁴, censitário¹⁵, que teve como instrumento de coleta de dados um questionário. O levantamento teve como objetivos realizar uma aproximação com o campo empírico com vistas a um conhecimento da população de interesse da pesquisa, obter informações sobre as trajetórias acadêmicas formativas na inserção profissional e sobre aspectos possíveis de serem explorados na dimensão subsequente e, além disso, convidar abertamente e compor os sujeitos da pesquisa que vieram a participar da continuidade da pesquisa. Os dados coletados, além de atenderem aos interesses desta investigação, serviram ao Curso de Graduação da Unisinos em processo de revisão de seu projeto político-pedagógico. Este fato, para mim, deu a pesquisa um sentido prático já em seu percurso conferindo legitimidade para além da acadêmica específica.

Abordar a formação profissional na perspectiva desta pesquisa tem a intenção de compreender como os egressos do Curso de Administração de Empresas – Habilitação em Recursos Humanos contextualizam esta formação. Nesta dimensão iniciei este percurso incluindo questões abertas no questionário de forma a instigar um processo de “caminhar para si” através do exercício de uma breve narrativa escrita.

A articulação e a complementaridade entre dados quantitativos e qualitativos na pesquisa qualitativa se coloca como uma dialética necessária para o avanço do conhecimento e, neste caso, do objeto em questão. (SANTOS FILHO E GAMBOA, 2002).

¹⁴ *Survey* é “um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos” (HAIR, JR *et. al*, 2005, p.157). *Survey* é um método de pesquisa que utiliza um questionário estruturado destinado a provocar informações específicas a um grande número de pessoas (MALHOTRA, 2001, p.138 e p.179).

¹⁵ No levantamento toda a população de interesse da pesquisa foi envolvida. Para Cooper e Schindler (2003), o censo envolve toda a população, o conjunto de sujeitos que compõe o universo.

O universo da pesquisa se constituiu dos egressos (207) do Curso de Administração – Habilitação em Recursos Humanos que finalizaram o curso até o segundo semestre de 2003. Informações referentes a este grupo (nome, endereço, e-mail, ano de conclusão do curso) foram buscadas em um relatório da Unidade de Graduação da Unisinos com data de 12/08/2004.

Os seguintes critérios de seleção dos sujeitos determinaram a escolha do universo de pesquisa:

- diversificação quanto ao nível de atuação profissional: profissionais que atuem na área de recursos humanos em diferentes posições e funções: gestores, analistas e consultores internos e externos;
- tempo de experiência profissional: pela importância de um certo acúmulo de experiência profissional e domínio de seu trabalho defini como critério um tempo de inserção profissional. O corte foi os estudantes formados até 2003 que, ao iniciar a pesquisa empírica, no início de 2005, teriam pelo menos 1 (um) ano de trajetória profissional;
- heterogeneidade de gênero: proporção equivalente no número de mulheres e homens em relação ao total de egressos que compõe o universo para a inclusão de possíveis perspectivas e visões que pudessem ser atravessadas por diferenças de gênero;
- heterogeneidade de idade: composição dos sujeitos da pesquisa ser o mais heterogênea possível considerando-se também o acúmulo de experiências de vida;
- diversidade na natureza das organizações: composição de uma multiplicidade de experiências;
- proximidade do local de moradia e ou do trabalho dos sujeitos da pesquisa em relação a localização da Universidade: pelos motivos da pesquisadora não querer causar maiores transtornos as pessoas e de não dispor de recursos financeiros para ressarcimento de despesas com locomoção.

O quadro-síntese 2 (síntese 2), apresenta as vinculações desta dimensão com o problema de pesquisa, com as questões da pesquisa que esta busca responder e com os objetivos demarcando em **negrito** os seus interesses específicos e, também a definição das categorias do instrumento.

Problema e questões da pesquisa	Objetivos	Objetivos da dimensão	Categorias
<p>Problema de pesquisa: Como se formam e atuam os Administradores de RH enquanto grupo profissional constituído por sujeitos que produzem e reproduzem políticas e práticas de Gestão de Pessoas no contexto organizacional, a partir da análise de suas trajetórias profissionais, nos seus percursos de formação inicial e continuada; de trabalho e de profissionalização?</p> <p>Questão A: Qual o lugar dos processos de formação inicial e continuada nas relações com a inserção profissional na perspectiva dos Administradores de RH?</p> <p>Questão B: Quais as visões - os registros, os significados e as representações - de Pessoa, de Trabalho, da Profissão e de Formação que os Administradores de RH têm construído nas suas trajetórias profissionais e que, explícita ou implicitamente, se fazem presentes na construção do saber profissional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender e analisar a construção das trajetórias profissionais e a inserção profissional dos administradores de RH, nas suas realidades e experiências cotidianas de trabalho nos percursos: a) da formação inicial e continuada; b) do trabalho (processo de trabalho: a atividade, o objeto de trabalho, os meios de trabalho, emprego); e da profissionalização; • Compreender e analisar como se dão os processos de formação inicial (graduação) e de formação continuada (formal e informal - principalmente, no e pelo trabalho) dos Administradores de Recursos Humanos e as relações que eles estabelecem entre suas práticas profissionais e tais processos; • Descrever e compreender a formação e a inserção profissional dos Administradores de RH nas atuais formas de gestão de pessoas no contexto organizacional; • Identificar e compreender as visões de pessoa, de trabalho e de formação destes profissionais e suas implicações nas políticas e práticas de gestão de pessoas e a partir disto às conexões e as relações que estabelecem entre trabalho, educação e gestão de pessoas no contexto organizacional; • Analisar as práticas de Gestão de Pessoas como práticas educativas no e pelo trabalho a partir das trajetórias profissionais dos administradores de recursos humanos para contribuir com novas possibilidades de pensar a Formação, a Gestão de Pessoas e as relações entre Trabalho e Educação. 	<p>Realizar um mapeamento geral dos administradores de recursos humanos que constituem a população de interesse da pesquisa para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir uma visão do conjunto da população em termos de perfil dos profissionais; suas percepções da sua formação inicial e continuada e atuação profissional; • Identificar os sujeitos para serem entrevistados na 2ª dimensão da pesquisa, em que tais informações serão exploradas em profundidade; • Estabelecer um primeiro contato da pesquisadora com os sujeitos da pesquisa e destes com a temática de pesquisa e pesquisadora; • Convidar os administradores de RH interessados em participar da continuidade da pesquisa. 	<p>Identificação dos sujeitos</p> <p>Formação inicial</p> <p>Formação continuada</p> <p>Atuação profissional</p> <p>Devolução dos dados</p> <p>Convite entrevistas e grupo focal</p>

Quadro 2: Síntese 2 – Vinculações da Dimensão com a Proposta de Pesquisa e categorias do Instrumento

Fonte: Elaborado pela autora, janeiro de 2005 (grifos da autora).

Como já havia dito, nesta dimensão da pesquisa empírica apliquei um questionário¹⁶ auto-administrado (Apêndice A) a toda a população de interesse da pesquisa. O questionário foi construído com questões fechadas de escala de categoria simples com apenas duas escolhas de resposta mutuamente excludentes, e com questões abertas, em que o respondente pode expressar livremente suas opiniões usando as suas próprias palavras (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Cinco partes compuseram o questionário. Na primeira parte, nomeada no instrumento “sobre você”, busquei informações para identificação do universo de informantes. Na segunda parte, nomeada “sobre o curso de graduação”, levantei as percepções sobre os percursos de formação inicial (graduação) e, ainda, aqueles referentes aos primeiros contatos com o mercado de trabalho. Na parte três, nomeada “sobre a atuação como profissional de recursos humanos”, busquei informações para caracterizar o nível de atuação e a natureza das suas atividades profissionais. Para a definição do porte da organização utilizei a classificação do SEBRAE¹⁷. Na parte quatro, nomeada “sobre a formação continuada”, busquei as primeiras percepções sobre os percursos de formação continuada dos sujeitos e sobre a compreensão que têm sobre formação. Na parte cinco, intitulada “sobre a continuidade da pesquisa”, procurei estabelecer um canal de comunicação posterior à aplicação do questionário com os respondentes, principalmente para a devolução dos dados e proposição de convite para participação na continuidade da pesquisa.

Para consolidação do instrumento, realizei um teste-piloto com alguns respondentes, no qual levantei as suas opiniões sobre a linguagem, a ordem, a clareza e a objetividade das questões, assim como sobre as dificuldades encontradas no preenchimento do questionário. Todos retornaram o questionário e, de uma forma geral, consideraram o instrumento claro, objetivo, de fácil e rápido preenchimento. Mesmo assim, encaminharam algumas sugestões de adequação de linguagem que foram incorporadas à versão final do questionário.

O instrumento foi acompanhado da carta de apresentação (Apêndice B) onde foram indicados os objetivos da pesquisa, as orientações pertinentes para o preenchimento do questionário e algumas das implicações futuras da pesquisa. A técnica de comunicação utilizada com os informantes foi, primeiramente, quando

¹⁶ O questionário é um instrumento adequado para os *surveys* e “é um conjunto pré-determinado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes” (HAIR JR *et. al*, 2005, p.159).

¹⁷ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.

possível, um contato telefônico para apresentação dos objetivos da pesquisa, consulta para saber sobre a disponibilidade de responderem o questionário e sobre as suas preferências quanto ao envio e devolução do mesmo. O respondente pôde optar pelo correio convencional ou eletrônico, via e-mail. As ligações telefônicas não foram possíveis nos casos de cadastros não atualizados. Durante o tempo previsto para devolução foram realizados reforços via correio eletrônico.

A análise das perguntas fechadas teve um tratamento estatístico, utilizando-me do *software* Microsoft Excel. Para a análise das perguntas abertas utilizei O Discurso do Sujeito Coletivo como método qualitativo de análise de conteúdo considerando a relevância e o significado dos conteúdos das narrativas escritas e uma possibilidade de exercício de seu uso. Vou explorá-lo com maior profundidade na apresentação dos caminhos metodológicos da dimensão das Trajetórias Profissionais em Situações de Trabalho e A Sistematização do Saber Profissional.

Quanto ao período de realização desta fase, foi seguido e cumprido um cronograma previamente estabelecido como se pode ver no quadro 3.

Atividades	Período (2005)
Contatos telefônicos	14 a 28 de fevereiro
Remessa de correspondência e questionários	01 a 07 de março
Devolução dos questionários	Até 21 de março
Tabulação e análise	Até 31 de março
Devolução dos resultados para interessados (sujeitos da pesquisa e coordenação do curso)	Até 15 de abril

Quadro 3: Cronograma

Fonte: Elaborado pela autora, dezembro de 2004.

No Quadro 4 (síntese 4), especifico as categorias que organizaram as questões do instrumento:

Categorias	Questões Do Questionário
Identificação Dos Sujeitos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Formação Inicial	10, 11, 12, 13, 14
Formação Continuada	23, 24, 25, 26, 27,
Atuação Profissional	15,16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Devolução Dos Dados	28, 29, 30
Convite Fase 2	29

Quadro 4: Síntese 4 – Relação entre as Categorias e as Questões do Questionário

Fonte: Elaborado pela autora, dezembro de 2004.

No Quadro 5 (síntese 5), indico as relações entre os critérios para seleção dos entrevistados da fase 2 e as questões do questionário.

Critério	Questões
Natureza da atuação profissional	5, 6, 7, 12, 13, 15, 17, 18, 19
Tempo de atuação profissional	16
Gênero	1
Idade	2
Natureza da organização	20, 21, 22
Distância	3, 4, 8, 9
Voluntários	29

Quadro 5: Síntese 5 – Fase 2: Seleção dos Entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora, dezembro de 2004.

Produzi um relatório síntese dos resultados da sistematização dos dados do questionário e encaminhei a todos os sujeitos respondentes como reconhecimento da importância de sua participação, retorno do conteúdo sistematizado e, também, como “ponte” para a realização da dimensão seguinte da pesquisa.

A composição dos dados e o envolvimento do universo dos sujeitos da pesquisa levaram em consideração o caráter exploratório desta dimensão. Dessa forma, os resultados e análises produzidos foram apresentados em um capítulo distinto. Segundo Minayo (2004, p.89) a fase exploratória da pesquisa “compreende a etapa de escolha do tópico de investigação, de delimitação do problema, de definição do objeto e dos objetivos, de construção do marco teórico conceitual, dos instrumentos de coleta de dados e da exploração do campo”. O sentido desta dimensão, em muito, se aproximou deste caráter exploratório e a sua realização foi extremamente importante na configuração da pesquisa como um todo. Tenho a consciência de que seus resultados extrapolaram a este propósito e por esta razão foram utilizados nas análises da dimensão das Trajetórias Profissionais em Situações de Trabalho e a Sistematização do Saber Profissional.

Da vivência da realização do levantamento, destaco alguns registros significativos do processo. Partindo dos objetivos desta dimensão, já apresentados, uma primeira ação foi buscar saber quem eram as pessoas e se já haviam sido realizadas pesquisas com eles. Para isto me aproximei da área de avaliação institucional e da unidade de graduação da Unisinos. Na avaliação institucional, além de ter acesso a um levantamento realizado com todos os egressos da Unisinos, com o objetivo de avaliação dos cursos, onde foi pouco relevante o retorno dos egressos

de RH, estabeleci contato com os estatísticos que me deram algumas consultorias técnicas sobre a abordagem quantitativa, em especial quanto à relevância da devolução dos dados. Na Unidade de Graduação acessei um relatório com os nomes dos egressos, ano de ingresso e de formatura e fontes de contato (telefones e e-mails). Já, desde este momento inicial, num espírito de parceria, acertava qual o retorno que eu poderia dar a estes setores e instâncias da Unisinos, buscando estabelecer uma relação de troca.

O relatório dos egressos foi uma pista para a tomada de consciência quanto à complexidade do trabalho, principalmente em termos de tempo, do cuidado e da logística necessários que me levaram a trabalhar sempre em parceria com outros, numa relação de trocas e de reciprocidades.¹⁸

Outra parceria que merece destaque foi com a coordenação do curso de Administração – Habilitação em RH, que me ajudou, juntamente com os professores coordenadores de estágio a localizar os egressos, considerando que o relatório da Unidade de Graduação estava um pouco desatualizado. O interesse do Curso em re-estabelecer vínculo com os egressos encaminhou uma cooperação profícua, principalmente na elaboração do questionário (uma questão foi acrescentada atendendo a uma necessidade do curso); na aproximação com os pesquisados, assinando comigo a carta de apresentação que acompanhou o questionário; e, ainda, apoio para despesas financeiras cedendo folhas, envelopes e sala equipada com os recursos necessários para a operacionalização da pesquisa.

Antes do início da coleta de informações via questionário, destaco a importância da realização da pré-testagem, com egressos próximos, que se dispuseram a colaborar e deram um retorno valioso, principalmente no que diz respeito a adequação da linguagem utilizada no questionário.

Durante a coleta de dados, enquanto eu gerenciei todo o processo, o *Chico* fez os contatos por telefone, sempre que possível, senão, por e-mail com os egressos localizados expondo os objetivos da pesquisa, perguntando sobre o interesse em participar e para quem se dispôs, levantou qual a melhor maneira de

¹⁸ Entre tantas atividades, papéis e responsabilidades que permaneciam fazendo parte da minha vida pessoal e profissional (professora, coordenadora de curso, orientadora de trabalhos de conclusão, esposa, mãe, filha, etc) eu me dei conta que precisaria de ajuda. Na procura de uma pessoa para me auxiliar nesse momento do *Survey* escolhi o Francisco, conhecido como “*Chico*”, mestrando na época do Programa de Pós-Graduação da Administração na área de marketing, com experiência em pesquisas quantitativas e também com muita energia, disposição e sinergia comigo. Enquanto eu me ocupava de criar as condições de infra-estrutura (sala, telefone, folhas, envelopes, selos,

envio do questionário. A maioria optou por correio eletrônico (e-mail), mas também houve solicitações de envio pelo correio convencional. O *Chico* ficou monitorando os retornos e, no caso dos e-mails, mandou dois reforços, um a cada semana posterior a não devolução. Pressionados pelo nosso cronograma (cumprido com rigor), pela qualificação já com data marcada e tendo atingido nosso objetivo de devolução (38% dos egressos localizados), segundo os estatísticos, acima do esperado neste tipo de abordagem, encerramos a fase de coleta. Na etapa seguinte, enquanto o *Chico* cuidava da tabulação, em Excel dos dados das questões fechadas eu realizava a análise das questões abertas (DSC) e a análise geral.

Uma surpresa interessante, deste momento, foi quanto a densidade do conteúdo das respostas dadas às questões abertas que ultrapassou o espaço físico destinado e possibilitou o exercício de utilizar a técnica de análise de conteúdo, no caso o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) (LEFÉVRE; LEFÉVRE,2003) que eu já havia escolhido para análise de dados qualitativos.

2.2 AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO E A SISTEMATIZAÇÃO DO SABER PROFISSIONAL

Neste ponto da pesquisa, o foco foi para a compreensão das trajetórias profissionais nas situações de trabalho e, nelas, os percursos de formação no e para o trabalho, de trabalho e de profissionalização. Dei continuidade e aprofundamento ao processo do “caminhar para si” e para o “caminhar com” agora com os oito sujeitos da pesquisa, entre aqueles que se dispuseram a participar e foram escolhidos por atenderem a critérios previamente estabelecidos.

2.2.1 O perfil dos oito sujeitos entrevistados

etc.), elaboração do questionário e carta de apresentação o *Chico* ia cuidando de toda a logística: formatava os documentos, gerava tabelas em excel e relatórios para o início da coleta de dados.

Sujeito	Gênero	Raça	Idade (anos)	Município de moradia	Cargo/função	Tempo de atuação em RH (anos)	Município trabalho	Natureza da empresa
Pe	Masc	Branca	38	Esteio	Especialista em RH	19	Canoas	Indústria Privada internacional com fins lucrativos grande porte
M	Fem	Branca	38	São Leopoldo	Administradora de RH e consultora externa	7	Novo Hamburgo	Serviços Privada nacional com fins lucrativos médio porte
F	Fem	Negra	31	Porto Alegre	Analista de RH	8	Porto Alegre	Serviços Privada nacional com fins lucrativos grande porte
Mag	Fem	Branca	27	Sapucaia do Sul	Gerente de Desenvolvimento Humano	9	Sapucaia do Sul	Indústria Privada nacional com fins lucrativos médio porte
V	Masc	Branca	44	São Leopoldo	Analista de melhoria contínua		Canoas	Indústria Privada internacional com fins lucrativos grande porte
MA	Fem	Branca	24	Novo Hamburgo	Analista de RH	5	São Leopoldo	Serviços Privada nacional com fins lucrativos grande porte
K	Fem	Branca	29	São Leopoldo	Analista de RH	3	Novo Hamburgo	Indústria Privada nacional com fins lucrativos médio porte
C	Fem	Branca	24	Porto Alegre	Analista RH	4	Cachoeirinha	Indústria Privada mista com fins lucrativos grande porte

Quadro 6: Perfil dos sujeitos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

O *corpus* aqui foi constituído por relatos da vida profissional, a partir das narrativas dos sujeitos com os quais foi estabelecida uma relação dialógica que propiciasse a compreensão das suas trajetórias profissionais - dos percursos de formação e de inserção profissional de administradores de recursos humanos – e, também, de compreensão de seus papéis nas atuais formas de gestão de pessoas no contexto organizacional. Esta dimensão da investigação se constituiu a partir de dois momentos distintos e, ao mesmo tempo, interligados de coleta e análise de dados. Num primeiro momento utilizei, prioritariamente, as entrevistas individuais em profundidade realizadas como uma discussão dialogada direta com os sujeitos da pesquisa. De forma complementar, foram utilizadas, também, notas de campo e documentos. As primeiras foram coletadas durante as entrevistas e se referem às minhas percepções, impressões e observações durante o tempo de permanência nas

empresas com os sujeitos da pesquisa registradas em fita cassete e diário de campo. Os documentos, neste caso, são as descrições de cargo solicitadas durante as entrevistas e a mim remetidas, posteriormente, com a devolução das entrevistas revistas. Num segundo momento a estratégia de coleta de dados foi o grupo focal.

Para os registros das notas de campo orientei-me pela definição de Bogdan e Biklen sobre notas de campo sendo (1994): “o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e refletindo sobre os dados de um estudo qualitativo” (p. 150). A observação foi uma técnica importante que significou o juntar-me às pessoas em seu território de trabalho, aceitando o convite de convivência dos sujeitos da pesquisa no tempo em que me fiz presente e tendo, como objetivo, a percepção de como se localizam e se movimentam no cotidiano.

R: daqui, onde estamos (era uma sala com as janelas de vidro transparente que dava para o pátio) estou observando, porque a gente está conversando e ao mesmo tempo observando, e estou vendo a movimentação lá fora...o pessoal está fazendo ginástica laboral...

F: é

R: neste tempo vou conhecendo um pouco também da empresa, e aí, observando, porque é um dos programas (a ginástica laboral) que eu acompanho em função dos meus estudos... O clima parece tão solto...

F: ah, é verdade. Aqui é uma festa sempre.

(Fragmentos da entrevista com sujeito F)

Em relação aos documentos utilizei as descrições de cargo como objeto da investigação empírica, pois são definições das empresas sobre as atividades prescritas em relação ao trabalho dos sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa documental constituiu-se como uma fonte de dados da pesquisa qualitativa tendo como objetivo identificar informações factuais a partir das questões da pesquisa. No decorrer das entrevistas solicitei aos sujeitos da pesquisa o perfil ou descrição dos seus cargos para, a partir das descrições das atividades, das competências, das habilidades e das responsabilidades, compor os elementos que descrevem a dimensão prescrita do trabalho. Outros documentos vinculados à formação do Administrador foram consultados como as Diretrizes Curriculares, o Código de Ética Profissional do Administrador e as caracterizações de disciplinas do currículo do Curso de Administração da Unisinos.

2.2.2 As entrevistas

[...] a entrevista é uma conversa e que toda a conversa é um desafio ao diálogo aberto com o outro e, não apenas, um controle sistemático da fala de um outro segundo os usos de meus interesses científicos “sobre” o outro e “através” do outro (BRANDÃO, 2003, p. 92).

As entrevistas em profundidade foram a fonte principal de coleta de dados nesta dimensão da pesquisa pela possibilidade de, no diálogo, na relação face a face, ser possível uma melhor compreensão, mais aprofundada e transversal, das trajetórias profissionais. Privilegiei, então, a narrativa oral no transcrito das entrevistas sem desconsiderar que, na devolução das transcrições aos sujeitos da pesquisa, eles puderam rever a escrita e, muitas vezes, alteraram esta narrativa.

R: Eu gostaria que tu falasses muito mais com o coração do que com a razão... Eu vou transcrever e vou te passar para revisares...

PE: está.

R: porque então, se tu quiseres eu posso te passar em arquivo (*Word*) e se houver necessidade de corrigir algo ou acrescentar podes fazer em vermelho algumas anotações de esclarecimento para que eu possa entender.

PE: alguma observação, algum depoimento de repente, com certeza, bem legal.

R: Porque uma coisa é essa provocação aqui e eu estou querendo, na verdade te fazer pensar, também porque eu não quero só te entrevistar, eu quero que tu...

PE: sim, refletir sobre tudo isso.

(Fragmentos entrevista sujeito PE)

A orientação para as entrevistas teve como ponto de partida a construção de um quadro que, resgatando os conceitos-chave da pesquisa, delineou os elementos de análise e as questões das entrevistas em dois níveis: descritivas e representativas e ou interpretativas.

CONCEITOS CHAVE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	QUESTÕES DAS ENTREVISTAS
TRABALHO	Processo de trabalho Trabalho concreto e trabalho abstrato Princípio educativo do trabalho	DESCRITIVAS: Descreva o modelo de gestão (Gestão de Pessoas) da empresa Comente sobre o seu cargo/função Quais as atividades/tarefas que você realiza na

	Gestão de pessoas	<p>empresa?</p> <p>A quem interessa o seu trabalho? Quem se beneficia dele?</p> <p>De que recursos você dispõe para realizar o seu trabalho?</p> <p>Quais os papéis e as responsabilidades que consideras desempenhar?</p> <p>REPRESENTATIVAS E INTERPRETATIVAS:</p> <p>Você gostaria de exercer outros papéis ou outras responsabilidades? Quais?</p> <p>Como você avalia a sua relação de emprego na empresa?</p> <p>Qual a relação entre o que você faz e o que lhe é solicitado pela empresa?</p> <p>Comente sobre o sentido de seu emprego na sua vida?</p> <p>Comente sobre o sentido que pensa ter o trabalho que realiza?</p> <p>Qual o sentido do seu trabalho na sua vida?</p> <p>Qual o sentido do seu trabalho para os trabalhadores/as?</p> <p>Qual o sentido do seu trabalho para a empresa?</p> <p>Você distingue trabalho e emprego?</p>
PROFISSÃO	Escolha da profissão Sentido da profissão Visões de gestão de pessoas	<p>DESCRITIVAS:</p> <p>Como foi a escolha da profissão para você?</p> <p>REPRESENTATIVAS E INTERPRETATIVAS:</p> <p>Como você percebe a sua profissão?</p> <p>Qual o sentido da sua profissão para a empresa?</p> <p>Qual o sentido da sua profissão para os trabalhadores/as?</p>
FORMAÇÃO	Visões de pessoa Visões de formação	<p>DESCRITIVAS:</p> <p>Como você vem se formando?</p> <p>Quais as vivências que foram ou tem sido mais significativas no seu processo de aprendizagem?</p> <p>Como você vem se formando nas situações de trabalho?</p> <p>REPRESENTATIVAS E INTERPRETATIVAS:</p> <p>Qual o sentido de suas vivências de formação na sua vida?</p> <p>O que a formação para o trabalho tem significado nas suas diferentes formas de inserção profissional?</p> <p>Você considera que tem aprendido na experiência de trabalho? O trabalho tem sido formador em sua vida profissional? De que forma?</p> <p>Qual a sua visão a respeito de pessoas?</p> <p>Qual a sua visão a respeito de gestão de pessoas?</p> <p>O que você entende por formação?</p>

Quadro 7: Conceitos Chaves, Elementos de Análise e Questões Orientadoras das Entrevistas
Fonte: Elaborado Pela Autora, Julho De 2005

As entrevistas em profundidade foram inspiradas na perspectiva de “pesquisa-formação” assim como concebida por Josso (2004) em que se integra a biografia como método de pesquisa. Esta estratégia me pareceu adequada uma

vez que minha preocupação foi à descrição, interpretação e análise de experiências de administradores de RH que participam e constroem o cotidiano da gestão de pessoas, com ênfase nos seus processos de formação e de inserção profissional e, ao mesmo tempo, a intenção de que o processo de pesquisa fosse formador para eles.

No que diz respeito às entrevistas individuais, estas foram constituídas de narrativas orais de vivências e registros significativos dos percursos de Formação e de Inserção Profissional, de Trabalho e de Profissionalização. Através das narrativas, foram sendo reconstituídas as trajetórias profissionais dos indivíduos dando, assim, às mesmas um caráter biográfico. Através dos relatos da vida profissional foi possível um melhor conhecimento sobre quem são, que representações têm de si, quem desejam ser, o que pensam, em que organização e em que mundo percebem viver, e, também, em que organização e em que mundo gostariam de viver e, ainda, sobre os seus saberes profissionais.

Pelos propósitos e pela natureza das entrevistas, principalmente no que diz respeito às referências assumidas em relação à abordagem biográfica da pesquisa-formação, a pesquisadora não ocupou somente o papel de entrevistadora mas interagiu com colocações que buscaram a ativação de um processo de reflexão sobre as vivências nas trajetórias dos entrevistados que, trazidas à consciência, pensadas e refletidas, se tornassem experiências.

R: e da M antes assim, antes de vir pra São Leopoldo, o que tu lembra da tua história, tem alguma coisa que ligue a tua história de família com a tua história de trabalho, com a escolha da profissão?

M: lá em casa...

R: com essa tua escolha?

M: eu não sei Rosângela, pode ser que tenha alguma coisa...

R: estou pensando aqui agora contigo, não é? Eu não sei, se tu lembra de alguma coisa, se tu não lembra... não tem problema...

M: é, eu não sei assim, nada muito marcante, eu não sei, talvez na, até porque eu me criei assim, hoje não, claro, meus pais estão velhos, mas na época que eu era criança que eu vivia lá em casa, lá em casa meu pai sempre teve muitos empregados, então a gente sempre vivia assim em função daquela gente sabe? E talvez isso tenha me trazido, não sei, talvez uma coisa meio que no subconsciente, sabe? Porque eu sempre assim me criei os vizinhos iam lá, aí eles almoçavam lá conosco, então era uma coisa assim muito eu envolvida, sabe? Eu, eu era claro, eu era criança, a mãe sempre conta que tinha um senhor que trabalhava conosco que ele fim de semana, ele bebia sabe? Então tu sabes quem bebe fica com aquele cheiro não é? De cachaça assim, e, mas nessa época eu era bem pequena, isso eu não lembro, e daí a mãe diz que eu era muito amiga dele, se ele chegava segunda-feira assim com aquele cheiro e eu adorava assim na

hora do almoço sentar no colo dele, a mãe diz que eu me abraçava bastante nele assim [risos] eu era tão pequena que não me lembro.

R: sim

M: mas eu sempre tive muito envolvimento com eles, assim como nosso, claro, porque interior todo mundo se conhece, todo mundo é amigo sabe? Então eu me criei naquele ambiente de ter muitos empregados assim sabe?

Lá em casa era sempre meio

R: era tudo misturado?

M: Eles eram assim, homens eles ficavam mais assim, normalmente lá na, na varanda assim, nos fundos quando eles almoçavam, eles almoçavam ali sabe?

R: mas almoçavam todos próximos da casa?

M: sim era uma casa, tinha uma varanda na casa assim...

R: o que o teu pai tinha?

M: meu pai tinha assim várias coisas, ele trabalhava com... com armazenamento de soja na época, agora a soja foi mais pra região de Santa Rosa, mas então ele comprava, empilhava, armazenava, depois ele tinha que, que como é que faz, ensacar e revender. Tinha, tinha também que ele trazia na época pra São Leopoldo, ele comprava lá e trazia pra cá, mandioca. Naquela época, ele conta que ali, ali naquele bairro Feitoria existia...

R: onde eu moro hoje

M: é, mas naquele tempo, imagina quando eu pequena existia muitas pessoas pra ti ver como era, faz tempo, com tambos de leite.

R: é?

M: não é? Que é uma coisa então o pessoal comprava lá, imagina...

R: ainda tem sabe? Quem vende leite de casa em casa...

M: ah é?

R: é

M: eu sei que tem uma escola técnica ali. Que eu nunca fui lá, mas eu sei, porque tem muita gente lá de fora que estuda aí, tem uma gurizada que estuda ali. E que é interessante, porque eu acho que quem quer ficar no interior, uma escola técnica é o ideal não é? Então assim aquilo dava muito movimento, meu pai saía muito e a minha mãe se envolvia muito também não é? e...

R: tu já crescestes nesse ambiente de empresa familiar não é?

M: exatamente...

R: isso que eu estou, eu estou prestando atenção...

M: é, exatamente. Era muita gente sempre lá em casa, muita gente...

R: e tudo muito misturado com a casa não é? Não era em outro lugar

M: É era lá em casa mesmo, nós tínhamos assim um... o pai tinha um galpão onde ele colocava material, mas era tudo dentro, assim tudo no pátio não é? Então... talvez possa ser que seja, porque eu não tenho assim na minha família, ninguém mais que trabalha nessa área, de disser "ah quando era criança o pai trabalhava e quero fazer o que o fulano faz". (Fragmentos entrevista sujeito M)

Para a realização das entrevistas, contatei previamente cada uma das pessoas envolvidas por e-mail, seguido de telefonema, resgatando o objetivo da pesquisa, confirmando o recebimento da síntese dos resultados da primeira dimensão e, no final, agendei os dias, horários e locais das entrevistas. Nestes contatos houve uma pronta receptividade em relação às entrevistas, ao que atribuo ao convite e ao já aceite manifestado. As entrevistas ocorreram durante os meses de

agosto, setembro e outubro de 2005 em uma sala reservada no ambiente de trabalho dos entrevistados, conforme a preferência e escolha dos mesmos.

Na primeira entrevista a minha referência para realizá-la foi o quadro já apresentado. Esta entrevista¹⁹ trouxe muitos aprendizados. Ao final da mesma, a análise de sua condução e de seus conteúdos, me levou a construir um roteiro guia para as demais com o objetivo de facilitar o desencadeamento e a fluidez das idéias dos sujeitos através da criação de um clima de abertura para o diálogo. A numeração é apenas uma referência que indica a lógica utilizada na construção do roteiro e não a seqüência das questões durante as entrevistas. Fui para as demais entrevistas munida do roteiro com as questões semi-estruturadas.

BLOCO TRABALHO

DESCRITIVAS	REPRESENTATIVAS E INTERPRETATIVAS
1. Descreva o modelo de gestão de pessoas da empresa 2. Comente sobre o seu cargo/função	4. Qual a relação entre o que você faz e o que lhe é solicitado pela empresa?
3. Quais as atividades/tarefas que você realiza na empresa?	6. Você gostaria de exercer outros papéis ou outras responsabilidades? Quais?
5. Quais os papéis e as responsabilidades que consideras desempenhar?	8. A quem interessa o seu trabalho? Quem se beneficia dele?
7. De que recursos você dispõe para realizar o seu trabalho?	9. Qual o sentido do seu trabalho na sua vida? 10. Comente sobre o sentido que pensas ter o trabalho que realizas? 11. Como você avalia a sua relação de emprego na empresa? 12. Comente sobre o sentido de seu emprego na sua vida? 13. Você distingue trabalho e emprego?

¹⁹ Aprendi que vale a pena ser cuidadosa e cuidar de detalhes. Sempre me preparava o melhor possível para as entrevistas em relação aos recursos: dois gravadores, quatro fitas, baterias sobre-salientes,... Também cuidava para ser pontual ao horário combinado.

BLOCO PROFISSÃO

DESCRITIVAS	REPRESENTATIVAS E INTERPRETATIVAS
1. Como foi a escolha da profissão para você?	2. Como você percebe a sua profissão? 3. Qual a sua visão a respeito de gestão de pessoas? 4. Qual a sua visão a respeito de pessoas? 5. Qual o sentido da sua profissão para a empresa? 6. Qual o sentido da sua profissão para os trabalhadores/as?

BLOCO FORMAÇÃO

DESCRITIVAS	REPRESENTATIVAS E INTERPRETATIVAS
1. O que você entende por formação? 2. Como você vem se formando?	3. Quais as vivências que foram ou tem sido mais significativas no seu processo de aprendizagem? 4. Qual o sentido de suas vivências de formação na sua vida?
5. Você vem se formando nas situações de trabalho? Como?	6. Você considera que tem aprendido na experiência de trabalho? O trabalho tem sido formador em sua vida profissional? De que forma? 7. O que a formação para o trabalho tem significado nas suas diferentes formas de inserção profissional?

Quadro 8: Roteiro-guia das questões das entrevistas
Fonte: elaborado pela autora, agosto de 2005

Quando acomodados na sala definida pelos entrevistados, depois de uma conversa inicial descontraída, exposto por mim os objetivos da entrevista e solicitação da autorização da gravação (aceita por todos), a questão colocada para dar o rumo inicial foi que eles descrevessem sobre o modelo de gestão de pessoas da empresa. A partir daí o roteiro com as questões serviu apenas como um orientador para que a abertura das questões fosse surgindo e o diálogo estabelecido não me desviassem dos propósitos. A primeira questão desencadeou um processo de diálogo que buscou a profundidade nas respostas dos entrevistados. As entrevistas em profundidade foram “conduzidas com base numa estrutura solta, a qual consiste em questões abertas que definem a área a ser explorada” (POPE; MAYS, 2005, p.22).

Na chegada, desde a portaria da empresa até o primeiro contato com os meus sujeitos da pesquisa, eu procurava dar ao encontro o tom cordial, alegre e

afetivo que desejava. Deixava clara, já de início, a trajetória da pesquisa, os objetivos da entrevista e, mesmo que todos tenham autorizado a gravação, procurei posicionar o gravador em lugar de não destaque para não inibir as falas.

O tempo das entrevistas foi não inferior a 1h30min e não muito superior a 2h. Como resultados estas me geraram em média 40 laudas de transcrição cada uma e um total de 320 laudas. Considerando o critério de esgotamento de dados com o início de repetições encerrei este momento na oitava entrevista. Fiz com todos entrevistados a combinação quanto ao envio da transcrição das entrevistas para as alterações que eles julgassem necessárias.

No final das entrevistas individuais, após desligar o gravador, convidei os sujeitos da pesquisa para a participação no grupo focal. Em seguida, fiz uma breve avaliação com cada um sobre a entrevista. Registrei nas notas de campo os conteúdos dessas avaliações. Todos no final das entrevistas, sem que fosse por mim solicitado, mostraram-me, mesmo que rapidamente, o espaço físico de trabalho e o ambiente da empresa.

Ressalto aqui que, pelos registros, os entrevistados perceberam a entrevista como reflexiva, principalmente por ter sido uma oportunidade de pararem e pensarem sobre coisas que normalmente não o fazem.

“Experiência muito positiva” (Sujeito Pe); “fez pensar e refletir sobre coisas que, normalmente, o gerente não pergunta e outras pessoas também não perguntam” (Sujeito Mag); “uma oportunidade de parar pra pensar sobre coisas que ... não tinha pensado antes, uma entrevista que fez pensar” (Sujeito K); “foi muito legal porque foi também uma oportunidade de pensar, de refletir, principalmente no momento atual da minha vida profissional quando a empresa... está fazendo esse processo de fusão e isso está mexendo tanto com as pessoas... também acrescentou em termos de aprendizagem e de formação” (Sujeito MA); “foi uma entrevista que fez pensar coisas que normalmente não se tem parado e não se tem tido tempo para pensar” (Sujeito M); “pensei sobre muitas coisas que, normalmente, não tenho parado pra pensar, gostei da entrevista, justamente por ela ter sido reflexiva e...” (Sujeito C), “pensei e refleti sobre muitas coisas, foi bem diferente de outras entrevistas que já tinha participado” (Sujeito F). (Notas de Campo)

Antes de iniciar o processo de análise das entrevistas, deu-se à transcrição das fitas²⁰, a leitura minuciosa e repetida do conteúdo das mesmas, a devolução das

²⁰ Esta atividade de transcrição das entrevistas eu terceirizei para uma pessoa com experiência, que com profissionalismo e experiência muito colaborou. Foi um trabalho cooperativo, pois ao ir me devolvendo eu revisava, devolvia para os meus sujeitos e me ocupava de outras atividades. Na devolução realizei contatos por e-mail e telefone com todos aproveitando também para reafirmar sobre o envio das descrições de cargos. No

entrevistas aos sujeitos da pesquisa para conferência e, após devolução por estas das mesmas, uma nova leitura assumindo as alterações propostas por eles. É importante registrar que não houve alterações de conteúdo, mas sim de forma. Assustou um pouco a eles a transcrição da linguagem falada coloquial e alguns solicitaram que o português fosse corrigido.

O primeiro momento para a elaboração dos resultados e sínteses foi de preparação e sistematização²¹. Quando reunidas todas as entrevistas gerei um arquivo de 264 páginas. Como procedimento inicial marquei os textos das entrevistas de cada um dos sujeitos com cores diferentes para melhor visualização e codifiquei cada uma delas utilizando abreviaturas, assim: Sujeito C - cor vermelha; Sujeito MA - cor azul; Sujeito V - cor verde; Sujeito P - cor violeta; Sujeito F - cor laranja; Sujeito MAG - cor cinza; Sujeito K - cor preta; Sujeito M - cor rosa.

O segundo momento foi de criação de categorias depois de repetidas leituras das entrevistas à luz das referências teóricas e questões da pesquisa. As categorias foram criadas a partir dos conteúdos das entrevistas e dos referenciais: visões de pessoa: visão do outro e de si mesmo; visões de trabalho: o sentido e o lugar do trabalho e do emprego na vida dos sujeitos da pesquisa; visões de formação; a formação: expectativas e desafios, a formação em situações de trabalho, a inserção no mercado de trabalho; trabalho e emprego: a empresa - estrutura, modos de produção, os processos de mudança, a cultura organizacional -, a relação com a organização; processo de trabalho: a atividade em si, a ação (papéis e responsabilidades, a quem interessa, quem se beneficia, material e imaterial, resultados), objeto de trabalho (as atividades e o trabalho prescrito e trabalho real), Os meios de trabalho (instrumentos e recursos); a profissão: a escolha, a carreira (expectativas), a visão e modelo de gestão de pessoas; formação profissional e inserção no mercado de trabalho; relação Universidade e Empresa. Por fim, construí os Discursos dos Sujeitos Coletivos - DSC.

final de dezembro, conforme cronograma estabelecido, todas as entrevistas estavam transcritas, revisadas, remetidas aos sujeitos e novamente depois de reescritas a mim por eles devolvidas. Ficou combinado que reataria os contatos a partir de março para a realização do grupo focal.

²¹ Realizei esta atividade durante as férias coletivas de 2005, unindo interesses familiares escolares. Na praia com filhos, marido, computador e cachorro, além da inspiração e energia vinda das pessoas, do mar e do sol, eu comecei a análise dos dados: organizando, codificando e gerando as tabelas. Neste momento descobri que eu não tinha tão somente entrevistas eu também já tinha dados, que compoendo com os dados do *survey* já compunham um corpus de pesquisa.

2.3 O GRUPO FOCAL

Nesta dimensão, além do foco já referido, uma outra intenção foi a Sistematização do Saber Profissional na perspectiva de uma travessia do “caminhar para si” para o “caminhar com” (JOSSO, 2004). Na discussão coletiva foi possível a interação sobre os temas de pesquisa, consolidar e socializar alguns dos resultados da pesquisa e, também, gerar novos dados. As interações sobre os temas de pesquisa proporcionaram uma experiência de sistematização, ou seja, de análise e síntese coletiva que encaminharam para uma produção dos saberes profissionais dos sujeitos da pesquisa. Compartilho com Fischer (2003, p. 67) quando, a partir de sua história de produção vinculada a Educação Popular, diz que sistematização é uma modalidade de investigação – “um processo ordenado de descrição, análise e interpretação pelos e com os sujeitos” a partir da concepção de sistematização de Falkembach (apud FISCHER, 2003) como processo sistemático de produção de conhecimento, eu diria de saberes, que acontece a partir de práticas sociais concreta. Para Fischer (2003) “a perspectiva de sistematização constitui-se, então, numa ferramenta que permite recuperar e refletir uma experiência compartilhada” (p.68).

Com inspiração em Josso (2004), para quem as experiências são vivências refletidas em que o movimento em espiral conjuga as narrativas orais e escritas, a dimensão individual e a coletiva, realizei um trabalho narrativo coletivo utilizando como estratégia de coleta de dados o grupo focal.

“Os grupos focais são um tipo de entrevista em grupo que valoriza a comunicação entre os participantes da pesquisa a fim de gerar dados” (POPE; MAYS, 2005, p.31). Os processos que acontecem nos grupos focais ajudam as pessoas a explorar idéias relacionadas às questões da pesquisa e, então, produzir novos dados.

O grupo focal constitui-se numa sessão de discussão entre o pesquisador e os entrevistados, compondo um pequeno grupo (HAIR JR et. al, 2005), “em uma entrevista não estruturada direta com as pessoas para obtenção de dados qualitativos” (MALHOTRA, 2001, p. 163). Segundo Westphal (1997), o grupo focal consiste numa sessão grupal informal de pessoas, que representam os sujeitos do estudo, para discutir vários tópicos de um tópico específico.

Segundo Gatti (2005), a técnica do grupo focal foi desenvolvida a partir dos trabalhos com grupos na psicologia social e tem sido cada vez mais utilizada em pesquisas qualitativas. Segundo a autora, são grupos de investigação onde é privilegiado um trabalho interativo para a coleta do material discursivo/expressivo que objetivam descobrir como as pessoas pensam e agem sobre determinado tema. A discussão em grupo sob um tema determinado norteia os grupos focais; e a coleta e a análise de dados envolvem os conteúdos manifestos e latentes, surgidos através das linguagens verbais e não-verbais. É importante que os participantes tenham “alguma vivência com o tema a ser discutido, de tal modo que sua participação possa trazer elementos ancorados em suas experiências cotidianas” (GATTI, 2005, p. 7).

Dessa forma, a discussão em grupo sob um tema determinado que norteia os grupos focais leva a uma coleta coletiva e posterior análise de dados que envolvem conteúdos manifestos e latentes sobre emoções, representações e ideologias surgidos através das linguagens verbais e não-verbais.

O trabalho com grupos focais permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes, constituindo-se uma técnica importante para o conhecimento das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes no trato de uma dada questão por pessoas que partilham alguns traços comuns, relevantes para o estudo do problema visado. A pesquisa com grupos focais, além de ajudar na obtenção de perspectivas diferentes sobre uma mesma questão, permite também a compreensão de idéias partilhadas por pessoas no dia-a-dia e dos modos pelos quais os indivíduos são influenciados pelos outros. (GATTI, 2005, p.11)

A partir das referências apresentadas, assumi o grupo focal como uma discussão coletiva que, privilegiando as interações sociais cognitivas processadas no grupo pode, além de obter mais dados para a pesquisa, levar a sistematizações coletivas sobre as idéias partilhadas a partir das questões exploradas nas entrevistas.

Assim, o grupo focal foi apropriado nesta pesquisa como uma estratégia de discussão coletiva com e entre os sujeitos da pesquisa que valorizou as percepções, os sentimentos e as interpretações construídas nesta interação sobre temas e saberes gerados a partir do problema de pesquisa e das questões da pesquisa.

O grupo focal teve como objetivos: **a)** promover a interação coletiva sobre a questão central da pesquisa; **b)** possibilitar uma sistematização dos saberes produzidos a partir desta interação e dos resultados das entrevistas individuais, das notas de campo e da análise de documentos através da discussão e análise de sínteses colocadas pela pesquisadora; **c)** gerar a construção de uma síntese coletiva partilhada do saber profissional produzido através da discussão e análise de questões instigadoras elaboradas pela pesquisadora.

Em relação ao objetivo de sistematizar os saberes produzidos é importante um parêntese para situar as fontes de inspiração. Busco referência sobre o saber, em Santos e Diniz (2003, p.42), que observam uma distinção tridimensional: a dimensão do saber como “conhecimento formalizado”, construído social e historicamente, legitimado como “conhecimento científico”; a dimensão do “saber inconsciente” que articula o sujeito a um desejo de saber; e a dimensão do “saber tácito”, resultante da experiência, da história individual ou coletiva dos indivíduos. São estas duas dimensões do saber, o tácito e o inconsciente, que privilegiei neste momento de relação dos sujeitos com o saber ao buscar gerar como fruto do processo de investigação um saber consciente.

Tive a preocupação de fugir da lógica das competências que em muito orienta a inserção deste grupo profissional nas suas situações de trabalho. Concordo com Santos (2003a, p.13) quando diz que o

foco nas competências produz um discurso que parece unívoco, embora represente segmentos sociais com interesses conflitantes: os saberes produzidos, mobilizados e organizados nas situações de trabalho ganham um valor desconhecido anteriormente e cada um dos trabalhadores passa a ser convocado para estabelecer uma nova relação – inicial ou continuada – com a educação, atributo que passa a definir a sua capacidade de entrar e permanecer no mercado de trabalho. Para os empresários, esse valor é determinado pela capacidade que esses saberes, agora reduzidos à lógica da competência, têm de cumprir os objetivos da produção.

Para tanto, me aproximei da noção de Saber Profissional adotada na perspectiva de investigação de Caria *et. al* (2005) considerando que não se refere ao conhecimento abstrato e científico adquirido no ensino superior e também não é o saber experiencial de uma trajetória profissional individual.

O saber profissional começa por ser algo tácito e implícito, sem que isso queira dizer que não seja possível ser coletivizado, objetivado, formalizado e explicitado, isto é, trata-se de um saber que deriva da consciência prática do fazer numa profissão, e que se pode transformar no centro de operações sócio-cognitivas e sócio-culturais que buscam a recontextualização do conhecimento abstrato e a transferência de saberes entre contextos de trabalho. (CARIA et.al., 2005, p.14)

A maior dificuldade no planejamento do grupo focal foi quanto a definição de um dia e horário convergente para todos, em decorrência de compromissos de trabalho e estudo e problemas familiares. Depois de muitas tentativas via e-mail e telefone, eu e os sujeitos da pesquisa consideramos como a melhor alternativa um sábado pela manhã. As manifestações de interesse e de vontade de participação de todos não foram possíveis de serem conciliadas e o grupo aconteceu com a presença de quatro pessoas. Quanto ao local de realização do grupo focal considerei importante que se realizasse num espaço da Universidade para facilitar a localização e remoção de todos e todas e por este ser um ambiente mais propício a um maior grau de liberdade e espontaneidade em relação ao seu ambiente de trabalho. O grupo aconteceu na Antiga Sede da Unisinos, no Centro de São Leopoldo, na sala de Mediações da Assistência Jurídica Gratuita. Este local foi escolhido pela localização e, principalmente, por ser um ambiente favorável à realização do grupo. Trata-se de uma sala pequena, aconchegante, com uma mesa redonda e cadeiras confortáveis que favoreceu a interação a partir de uma interlocução direta, face a face e, também, a permanência agradável para aos participantes. Os meios utilizados para o registro do trabalho foram vídeo (filmadora) e áudio (gravador). A maior vantagem desta sala é que dispõe de uma filmadora colocada na parte superior da parede diminuindo os constrangimentos em relação à filmagem.

Recebi os sujeitos da pesquisa no pátio interno do prédio, embaixo de uma árvore, com chimarrão. Ali mesmo aconteceram as aproximações iniciais. Todos autorizaram a filmagem e gravação. Quando sentamos em volta da mesa continuamos com o chimarrão e, também, com alguns biscoitos. Uma pessoa do grupo perguntou no início se o momento seria de devoluções ou de continuidade nas discussões das entrevistas individuais. Quando respondi que partiríamos da questão de pesquisa como se formam e atuam os administradores de RH nas situações de trabalho e, na discussão, eu colocaria alguns dados já levantados e alguns

pressupostos da pesquisa, o grupo assumiu a discussão. Eu havia preparado uma pasta²² com folhas em branco e um material escrito contendo dados de identificação da pesquisa, definição e dinâmica de um grupo focal, temática, objeto, problema e questões da pesquisa, síntese dos pressupostos e algumas problematizações e resultados preliminares. Não foi oportuna a entrega da pasta, pois o grupo, a partir de uma primeira discussão quanto às dificuldades relativas às disponibilidades de horários, foi entrando espontaneamente em temas relativos às questões da pesquisa.

O ambiente de informalidade contribuiu para que a discussão acontecesse de forma espontânea, das 9h às 11h30min. O grupo foi assumido pelos seus integrantes como uma oportunidade de dar continuidade a discussão de conteúdos gerados nas entrevistas individuais, agora com uma dinâmica e intenção diferenciados. Nas discussões os integrantes iam construindo sínteses sobre os temas que representavam uma compreensão do coletivo sobre eles. Os temas foram sendo trazidos pelos sujeitos da pesquisa como se viessem na continuidade das reflexões provocadas pelas entrevistas. A minha percepção é que prosseguimos, coletivamente, as discussões iniciadas nas entrevistas individuais.

No final combinamos a devolução, por mim, das sínteses produzidas para que, ao lê-las, eles pudessem alterá-las tendo a perspectiva de que se constituíam representações e sistematizações coletivas, formuladas pelo grupo. Depois do retorno, as sínteses coletivas foram incorporadas nos resultados e nas análises da pesquisa. Chamei os dados aqui produzidos de Sistematização Coletiva.

O grupo focal manteve a inspiração e o reconhecimento que a experiência forma o sujeito (FISCHER, 2004) e que nesta perspectiva a pesquisa é formadora (JOSSO, 2004). No decorrer das discussões a entrevistadora, no papel de facilitadora e de mediadora, foi apresentando alguns dos pressupostos e das problematizações já construídas à luz dos dados coletados. Foi interesse, também, da pesquisadora perceber se e o quanto foi, para os sujeitos da pesquisa, a pesquisa formadora. Estas respostas vieram no desenrolar do processo grupal e nas devoluções recebidas em momentos posteriores.

²² A pasta foi entregue no encerramento.

Quando falamos sobre o que fizemos nos damos conta do que realmente fazemos. É uma oportunidade de pararmos para pensar. Os saltos na aprendizagem acontecem na socialização do que fazemos. É preciso trabalhar na zona de conforto de cada um. Nenhum pacote de soluções e nenhuma receita de bolo resolvem a nossa vida profissional. (Síntese coletiva sobre o processo da pesquisa)

Rosângela querida, você não imagina o quanto gostei do encontro no sábado, foi algo maravilhoso, de um aprendizado único, se alguém tivesse a oportunidade de ficar só escutando a conversa aprenderia tanto que em nenhuma sala de aula conseguiria reproduzir todo esse aprendizado. (Sujeito V) Concordo muito com que o “V” disse. Eu fiquei muito entusiasmada com nosso encontro e tudo que falamos. Está sendo gratificante poder participar deste grupo. Já aprendi muito. (Sujeito K) Concordo com que o “V” e a “K” já falaram. Pra mim foi muito bom estar com vocês. É claro que continuo participando de pesquisa, dos encontros...enfim...é um grande aprendizado e também nos faz repensar muitas coisas...Sentiremos sua falta se ficares muito tempo longe. Dê notícias. Quando montarmos o grupo de estudos...gostaríamos da tua presença. (Sujeito MAG)

2.4 O DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO –DSC COMO ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Como pressuposto da análise me inspirou a Teoria das Representações Sociais e para análise de todo o material utilizei a técnica de análise de dados do Discurso do Sujeito Coletivo-DSC (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003) que considerei uma boa alternativa de análise qualitativa. Apresento alguns aspectos teóricos da Teoria das Representações Sociais que foram incorporados e que considerei relevantes para compreender o DSC utilizado como estratégia principal de análise dos dados da pesquisa.

O Discurso do Sujeito Coletivo-DSC (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003) é uma ferramenta metodológica apropriada para pesquisas sociais empíricas qualitativas, pois consiste numa forma de representar o pensamento de uma coletividade organizando os dados qualitativos de natureza verbal. Segundo os autores “o resgate do sentido das opiniões coletivas, que desemboca num conjunto de

discursos coletivos, ou DSCs, é um processo complexo, subdividido em vários momentos e efetuado por meio de uma série de operações realizadas sobre o material verbal coletado” (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2005, p. 21).

Consiste, basicamente, em analisar o material verbal coletado extraindo-se de cada um dos depoimentos as idéias centrais e/ou ancoragens e as suas correspondentes expressões-chaves; com as expressões-chaves ou ancoragens semelhantes compõe-se um ou vários discursos-síntese na primeira pessoa do singular (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003, p. 16).

O DSC é um recurso para obter um pensamento coletivo de “um sujeito coletivo que pensa” a partir de um objeto proposto (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2005, p. 20) onde o coletivo não seja a soma de iguais. Constitui-se em uma agregação de depoimentos buscando representar o modo como os sujeitos concretos envolvidos pensam. Para tanto reúne fragmentos de diferentes discursos individuais em um único discurso considerando os critérios da intercompatibilidade, da coerência e da distinção. Constrói-se um discurso-síntese, que parece ser falado por uma só pessoa, elaborado com pedaços de discursos de sentido semelhantes reunidos num só discurso de forma que uma coletividade se expresse na primeira pessoa do singular. Os autores partem da premissa de que os depoimentos individuais podem expressar os pensamentos de uma coletividade em estudo.

Como referi o DSC tem como fundamento a Teoria das Representações Sociais e é “uma proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos, artigos de jornal, matérias de revistas semanais, cartas, *papers*, revistas especializadas, etc” que permite agregar depoimentos sem reduzi-los a quantidades. (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003, p. 15-16).

A teoria das representações sociais tem a preocupação central com a construção e re-construção do saber social em contextos diferentes e no e pelo cotidiano e oferece instrumentos para o estudo e o trabalho com discursos e práticas. A teoria das representações sociais constrói-se no campo da psicologia social articulando a tradição da fenomenologia e da sociologia, em especial colocando em destaque a vida cotidiana e procurando dar conta do saber social.

Farr (1994) define que a Teoria das Representações Sociais “é uma forma sociológica de psicologia social” (p.31).

Um dos seus autores clássicos é Serge Moscovici (1961) que, tendo como objeto de estudo a psicanálise, desenvolve a Teoria da Representação Social como uma “modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” (p.26) e serve como um método de pesquisa a ser aplicado para compreensão de outros objetos de estudo. Para Moscovici (1978) “toda representação é composta de figuras e de expressões socializadas” (p.25). Segundo ele, uma representação social é “a organização de imagens e linguagem, porque ela realça e simboliza atos e situações que nos são ou nos tornam comuns” (p.25). Para o autor é um *corpus* organizado de conhecimentos que reconstróem uma elaboração e interpretação, uma imagem de uma realidade, é uma das vias de apreensão do mundo concreto. Neste processo, as representações sociais produzem e determinam comportamentos.

As representações sociais são conjuntos dinâmicos, seu ‘*status*’ é o de uma ‘produção’ de comportamentos e de relações com o meio ambiente, de uma ação que modifica aqueles e estas, e não de uma ‘reprodução’ desses comportamentos ou dessas relações, de uma reação a um dado estímulo exterior. (p.50)

As representações sociais não são simplesmente o conjunto das visões compartilhadas de um grupo, mas, para além disto, constituem-se processos de produções que tornam possível que as visões sejam intercambiáveis e que nestas relações modificando comportamentos se constituam, como é de meu interesse, experiências formadoras, a partir da produção e socialização de saberes. A representação é uma construção do sujeito enquanto sujeito social onde existe um processo de criação e o sujeito que não é apenas produto de determinações sociais nem produtor independente, pois que as representações são sempre construções contextualizadas, resultados das condições em que surgem e circulam (SPINK, 1993)

A representação social para Moscovici (1978) é “processo que torna o conceito e a percepção de certo modo intercambiáveis, uma vez que se

engendam reciprocamente (p.57). Ao representar atualiza, modifica e transforma a própria representação de algo. “De fato, representar uma coisa, um estado, não consiste simplesmente em desdobrá-lo, repeti-lo ou reproduzi-lo; é reconstituí-lo, retocá-lo, modificar-lhe o texto” (p.58).

Moscovici apresenta as representações como individuais e sociais, portanto se situam na interface dos fenômenos individual e coletivo. Neste processo que, substancialmente, é relacional, as representações sociais não são um espelho de uma realidade, mas a realidade apreendida, reconstruída, aproximada e compartilhada pelo grupo. O processo de análise permite a compreensão e a definição de uma identidade ou especificidade deste grupo. Ao mesmo tempo, as vivências de reflexão e socialização foram assumindo um caráter formador.

As representações sociais “representam os movimentos do sujeito, que diante de temas e objetos do mundo, analisa, recorta, lê, interpreta e produz significados” (BARBOSA, 2004, p.50). A representação das trajetórias profissionais deste grupo se refere, portanto, às percepções, às idéias, às visões, às imagens e aos significados que estes sujeitos têm de seus percursos e, neles, do seu papel social, da relação com o seu trabalho e com as organizações que os empregam. São frutos de suas vivências e experiências no cotidiano de trabalho e as suas expressões marcam as suas compreensões e as suas ações.

Para Jodelet (2005) uma representação social pode ser caracterizada como uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, que leva à construção de um saber prático decorrente da relação entre sujeito (individual e coletivo) e o saber simbólico e interpretativo e assinala que:

As representações sociais devem ser estudadas articulando-se elementos afetivos, mentais e sociais e integrando – ao lado da cognição, da linguagem e da comunicação – a consideração das relações sociais que afetam as representações e a realidade material, social e ideativa sobre a qual elas têm de intervir. (p. 26)

Representar, a partir das referências em Moscovici (1978) e Jodelet (2005) não significa simplesmente reproduzir, significa, mais do que isso, re-construir, participar ativamente do processo de construção de uma determinada realidade. Na

minha leitura a Teoria das Representações Sociais coloca para os sujeitos da pesquisa a condição de participação e envolvimento na construção e re-construção do próprio objeto de investigação. Esses sujeitos são, simultaneamente, produtos e produtores no processo relacional.

Jodelet (2005) coloca que as representações sociais “são ‘teorias’ socialmente criadas e operantes, se relacionam com a construção da realidade cotidiana, com as condutas e comunicações que ali se desenvolvem, e também com a vida e a expressão dos grupos no seio dos quais elas são elaboradas” (p.40). São, portanto, formas de conhecimentos e saberes socialmente elaborados e partilhados sobre um certo objeto que inter-relaciona o objetivo e o subjetivo, o teórico e o prático e o racional e o sensitivo.

A utilização do Discurso do Sujeito Coletivo como uma estratégia de análise de dados, faz sentido na pesquisa, principalmente, porque a Teoria das Representações Sociais tem consonância com as chaves epistemológicas. Destaco, neste sentido, o lugar privilegiado dos sujeitos nas relações com o outro e com o mundo, a preocupação de construção de saberes sociais que envolvem o cognitivo, o afetivo, o social e o simbólico, as construções e propostas metodológicas e, concretamente, no DSC os elementos chaves dão sentido à interlocução com a Teoria da Representação Social. Ao mesmo tempo, os dados que emergiram nas entrevistas, no grupo focal ou mesmo nos documentos analisados foram compreendidos como produções e não somente como representações. Produções singulares e coletivas de conhecimentos, comportamentos e relações com a realidade, num processo interdependente de formação. O pensamento coletivo não desprivilegiou os pensamentos singulares dos sujeitos da pesquisa que compuseram essa coletividade. As expressões chaves que foram compondo os discursos coletivos são constituídas e reveladoras dos discursos individuais e por essa razão, algumas vezes, os Discursos dos Sujeitos Coletivos se apresentam densos e extensos.

Com a metodologia do DSC os sujeitos da pesquisa foram expressando a produção e a representação social de suas trajetórias profissionais e nelas expressando as suas tensões, contradições, conflitos, ilusões, negações e as condições, construções entre luzes e sombras, em que foram sendo engendradas. Neste sentido, à luz dos pressupostos apresentados, os dados foram apresentados sob a perspectiva do seu conteúdo e do discurso, foram conjugados, ao mesmo

tempo, os discursos coletivos com os conteúdos dos discursos individuais que são as produções e representações singulares de cada um destes sujeitos. Na apropriação do método articulei, algumas vezes, as narrativas coletivas às individuais ou como o próprio Discurso do Sujeito Coletivo propõe a conjugação do singular com o coletivo.

Conforme proposto por (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2003, 2005) a técnica utilizada nesta estratégia de análise para composição dos Discursos Coletivos consiste basicamente em analisar o material verbal coletado extraindo-se dos depoimentos as Idéias Centrais (ICs) ou Ancoragens (ACs) e as correspondentes Expressões-Chaves (E-Ch) e, com elas, compor os vários discursos-sínteses que são os Discursos dos Sujeitos Coletivos (DSC).

Conforme os autores (2003, 2005), as Expressões-Chaves (E-Ch) são trechos dos discursos que devem ser destacados pelo pesquisador e que mostram a essência do seu conteúdo. As Idéias-Centrais (Ics) são fórmulas sintéticas que descrevem e nomeiam o(s) sentido(s) presentes nos depoimentos de cada um dos discursos analisados e de cada conjunto semelhante de E-Ch. As Ancoragens (Acs) são fórmulas sintéticas que representam as crenças subjacentes nos discursos que derivam de uma ideologia ou de uma teoria. Consideram que as ACs existem quando há, no material verbal, marcas discursivas explícitas destas afirmações genéricas. Nesta tese, relacionei as ancoragens com as formulações teóricas buscando uma aproximação estreita e orgânica entre teoria e prática.

O DSC consiste, então, numa forma não matemática nem metalingüística de representar (e de produzir), de modo rigoroso, o pensamento de uma coletividade, o que se faz mediante uma série de operações sobre os depoimentos, que culmina em discursos-síntese que reúnem respostas de diferentes indivíduos, com conteúdos discursivos semelhantes. (LEFÉVRE e LEFÉVRE, 2005, p. 25).

A utilização do DSC privilegia os elementos coletivos das narrativas individuais. Como disse acima, procurei na apropriação desta estratégia não perder a perspectiva das singularidades. O diálogo com os sujeitos da pesquisa nos seus cotidianos de trabalho e de inserção profissional sobre as suas trajetórias profissionais buscou consonância com a noção de pessoa que se constrói nas relações entre individual e coletivo, entre objetivo e subjetivo.

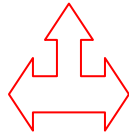
Apresento, na Figura 1, para uma melhor visualização, um mapa síntese das dimensões empíricas da pesquisa.

PROBLEMA DE PESQUISA

Como se formam e atuam os Administradores de RH enquanto grupo profissional constituído por sujeitos que produzem e reproduzem políticas e práticas de Gestão de Pessoas no contexto organizacional, a partir da análise de suas trajetórias profissionais, nos seus percursos de formação inicial e continuada; de trabalho e emprego e de profissionalização?

QUESTÃO DE PESQUISA A

Qual o lugar dos processos de formação inicial e continuada nas relações com a inserção profissional na perspectiva dos Administradores de RH?



QUESTÕES DA PESQUISA B, C e D

Quais as visões - os registros, os significados e as representações - de Pessoa, de Trabalho, da Profissão e de Formação que os Administradores de RH têm construído nas suas trajetórias profissionais e que, explícita ou implicitamente, se fazem presentes na construção do saber profissional?

Como os Administradores de RH, sujeitos da pesquisa, contextualizam nas suas trajetórias profissionais as experiências de formação inicial e continuada, especialmente aquelas que acontecem no e pelo trabalho?

Como os Administradores de RH, sujeitos da pesquisa, contextualizam nas suas trajetórias profissionais as experiências de trabalho e emprego, especialmente aquelas relacionadas aos processos de trabalho no âmbito da gestão de pessoas?

DIMENSÕES DA INVESTIGAÇÃO	TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS FORMATIVAS E A INSERÇÃO PROFISSIONAL	TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO E A SISTEMATIZAÇÃO DO SABER PROFISSIONAL
SUJEITOS	Egressos do Curso de Administração – Hab. Recursos Humanos Unisinos	Sujeitos da Pesquisa – 08 egressos que aceitaram o convite e preencheram os critérios definidos
MÉTODO	LEVANTAMENTO (<i>SURVEY</i>)	ABORDAGEM BIOGRÁFICA – PESQUISA-FORMAÇÃO
E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	Questionário	Entrevistas em profundidade semi-estruturadas – Depoimentos e DSC Diário de Campo – Notas de Campo Documentos: descrição de cargos Grupo Focal – Sistematização Coletiva
ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE DADOS	Análise estatística e Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)

Figura 1: Síntese das dimensões empíricas da pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, maio de 2006

3 O CONTEXTO DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DOS ADMINISTRADORES DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo, vou explorar a gestão de pessoas²³ como uma função da administração e como o contexto, ou seja, o *lócus* onde se originam e se concretizam as trajetórias profissionais dos administradores de recursos humanos, grupo profissional em estudo nesta tese. É a função que dá origem e sentido ao campo profissional que é espaço de inserção e de práticas multiprofissionais.

A gestão de pessoas, desde seus primórdios, reconhecida como administração de recursos humanos, se constitui como uma função da administração impulsionadora da produtividade dos trabalhadores e trabalhadoras. Era em seu início ligada mais aos aspectos técnicos dos cargos ocupados pelos trabalhadores e trabalhadoras e pouco ou nada considerava os aspectos comportamentais. Hoje, no atual modo de produção, existe uma inversão uma vez que a maior ênfase é dada aos aspectos comportamentais.

Neste capítulo, me proponho a realizar uma incursão sobre a gestão de pessoas, como função e campo profissional dos sujeitos dessa pesquisa. Como uma função da administração o seu escopo vai se configurando no bojo da Teoria Geral da Administração atendendo as demandas ligadas a organização do trabalho e as relações de trabalho que, por sua vez, se dá nos movimentos do capitalismo e atravessada pelos seus modos de produção tendo como ícones o modelo taylorista/fordista, na sua origem, e o modelo toyotista/volvista, na sua atualidade.

O seu estudo revela que essa função tem pouco a ver com a humanização das relações de trabalho, com a emergência de um espírito humanista, com valores e motivações altruístas de empresários e administradores, pois vai sendo instituída e se instituindo, historicamente, no bojo do projeto capitalista como uma estratégia de apaziguamento de conflitos que emergem das relações entre capital e trabalho. A

²³ Adoto nesta tese a nomenclatura Gestão de Pessoas por ser a forma como a função e o campo profissional é reconhecido atualmente nos âmbitos da produção acadêmica e das práticas organizacionais. A troca da nomenclatura de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, como poderá ser vista neste capítulo, relaciona-se com a intenção de marcar a ruptura com o modo de produção taylorista-fordista para a aderência ao modo de produção toyotista-volvista. No modelo taylorista-fordista a força de trabalho chamada como recurso, não que tenha deixado de ser, remete a valorização das capacidades físicas dos trabalhador/as e no modelo toyotista-volvista as capacidades intelectuais e a subjetividade no trabalho. A alteração de nome não é decorrente de um sentido humanista a respeito da concepção do trabalhador/a. Os princípios mantêm-se coerentes com os objetivos instrumentais, agora conformando a subjetividade dos trabalhadores/as.

função da gestão de pessoas através de áreas e profissionais especializados, media interesses distintos e contraditórios sustentada por um discurso ideológico “humanizador” e de valorização do trabalho.

Este capítulo tem o propósito de aprofundar estas questões e está estruturado em duas partes. A primeira parte procura mostrar os movimentos históricos de constituição da Teoria Geral da Administração, considerando que as formas de organização da produção e de organização do trabalho vão se configurando como modelos para atender as necessidades de reprodução do capital e que tal fato tem um vínculo estreito com a sua constituição e elaboração. A partir da Teoria Geral da Administração fui destacando as suas principais características e os impactos para a função gestão de pessoas. Nesse movimento, para as análises, os aspectos teóricos relacionados sobre às formas de organização e gestão do trabalho tem como referência teórica os escritos de Antunes, Heloani, Santos, Kuenzer, Wood Jr , Gorz e Lazzarato e Negri.

A segunda parte faz uma incursão teórica e prática na gestão de pessoas como função e *locus* da intervenção profissional dos sujeitos da pesquisa, tendo seu foco na constituição do campo profissional.

3.1 OS MODOS DE PRODUÇÃO E AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E AS SUAS VINCULAÇÕES COM A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Para desenvolver o conteúdo desta parte do capítulo, fiz uma incursão nas Teorias da Administração destacando os autores clássicos de cada uma delas, período, características que eu considere mais relevantes e os impactos significativos na função gestão de pessoas. Para esta elaboração utilizei os textos de Chiavenato (1997) e de Maximiniano (2005) pelo fato de que ambos têm como objetivo a apresentação e a sistematização dessas teorias e são os mais utilizados na formação profissional.

A administração é uma prática histórica que acontece desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. As teorias da administração como o conjunto de conhecimentos organizados e produzidos são mais recentes, pois surgem pela

experiência prática nas empresas e outras instituições. Partindo da definição da Administração como “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos das organizações” (CHIAVENATO, 1997, p.9) fica compreensível que a Teoria Geral da Administração construiu-se numa perspectiva, eminentemente, economicista, funcionalista e quantitativista (CHANLAT, 1996) que espelha a forma como as pessoas são geridas nas organizações. A administração é processo de tomar decisões sobre objetivos definidos pela empresa e utilização de recursos através de funções como planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMILIANO, 2005). A Teoria Geral da Administração, em grande parte, através dos administradores como protagonistas dos processos administrativos, tem reproduzido as necessidades e demandas do mercado, tem desenvolvido métodos e técnicas, instrumentais e utilitárias, que intensificam os resultados de produtividade, de lucratividade e de competitividade esperados pelo capital.

Teoria	Ano	Autores clássicos	Características relevantes	Impactos na função gestão de pessoas
Administração Científica	1903	Frederick W. Taylor	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na tarefa e em seus tempos e movimentos. • Tarefas do cargo e do ocupante compondo uma unidade. • Atenção voltada para o método de trabalho ("Organização Racional do Trabalho - ORT"): movimentos necessários para a execução da tarefa e tempo padrão; preocupação com as condições de trabalho e fadiga. • Avanço na divisão do trabalho e crença de que a especialização do operário aumenta a eficiência da organização. • Objetivo da Administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção. • Planos de incentivos, salários e prêmios de produção. • A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo, à ciência. • Papel secundário do trabalhador braçal em detrimento do trabalhador intelectual. • Criação de uma sala de planejamento para os gerentes. • Princípios: separação entre a concepção e a execução do trabalho; seleção científica e treinamento do trabalhador; cooperação cordial; divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades. • Homem Econômico: crença de que as pessoas são influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento organizacional era diretamente proporcional ao enfraquecimento do indivíduo. • Liderar nesse contexto era estar constantemente exercitando o controle - controle de tempo, de movimentos, de processos, da ordem, da disciplina; controle do homem subjugado à máquina. A quantificação dos resultados constituía o melhor indicador da eficiência de um supervisor. • A gerência responsabilizava-se pelo planejamento, pelo estabelecimento do método de trabalho, e pela supervisão e controle do trabalhador durante a produção. • A configuração e valorização do saber especializado em determinada área (produção, manutenção, qualidade, etc.), com autoridade funcional relativa a sua especialização sobre os menos informados. • Busca da melhor forma de remuneração por produtividade, preocupação com o treinamento para a adequação do homem a tarefa.
Burocracia	1909	Max Weber	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na estrutura. • Busca da eficiência pela racionalidade, ou seja, adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se objetiva atingir. • Burocracia como um tipo de poder: a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> • A liderança era baseada na obediência decorrente do poder do cargo. • Conceito de linha e <i>staff</i> e organização linear onde cada pessoa responde a um único chefe, autoridade máxima sentada no topo, escalões hierárquicos.

			<p>sobre a conduta de outras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A burocracia como a organização eficiente por excelência: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração, profissionalização, previsibilidade de funcionamento. • O planejamento constitui-se como um dos elementos essenciais da Administração, prever significa visualizar o futuro e traçar o processo de ação; é desenvolvido por especialistas, baseado na racionalidade e na adequação dos meios aos fins, como significado de eficiência, para os resultados da organização. • Concepção de "Homem Organizacional", pessoas como ocupantes de cargos e funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade formal e centralizada. • Surgimento do Profissional gestor na organização.
Clássica	1916	Henry Fayol	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da linha de montagem. • Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização. • Departamentalização: parte-se do todo organizacional, mas segmenta-se a sua estrutura para alcançar a eficiência. • Reafirmação do Homem Econômico: crença de que as pessoas são influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. • Prática ampliada dos Princípios Gerais de Administração: divisão do trabalho; autoridade, responsabilidade, ordem e disciplina; unidade de comando e de direção; subordinação dos interesses individuais em relação aos interesses gerais; remuneração justa e estabilidade garantindo a satisfação dos empregados; centralização hierárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pouca consideração da singularidade humana; • A não consideração da reciprocidade da influência, ou seja, a influência que o grupo exerce sobre seus gestores. • O ato de administrar consistia em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. • A relação homem-máquina desqualificando os trabalhadores e trabalhadoras que ficavam restritos a uma espécie de extensão da máquina.
Relações Humanas	1932	Kurt Lewin e Elton Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas pessoas • Preocupação voltada ao homem e o seu grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • O fato de considerarem a existência e a importância dos líderes informais.

			<p>social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho e do trabalho ao trabalhador. • Concepção de "Homem Social": premissa de que as pessoas são motivadas, principalmente pelas necessidades de reconhecimento, aprovação social e participação no grupo. • Entendimento de que as recompensas e serviços sociais não-econômicos (reconhecimento, aprovação, participação) influem significativamente nos resultados. • Conclusões da experiência de Hawthorne: o nível de produção é resultante da integração social; importância do comportamento social dos empregados; os grupos informais constituem a organização humana; o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre a moral do trabalhador; ênfase nos aspectos emocionais. • A tarefa básica da administração é formar lideranças capazes de compreender e de se comunicar de forma persuasiva e simpática com os liderados, sendo capazes de entender a lógica dos trabalhadores. • As relações humanas e a cooperação são claras para evitar o conflito social. • O planejamento deve conciliar as duas funções básicas da organização: função econômica e a função social. Os aspectos humanos devem ser contemplados no planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A liderança entendida como uma relação entre um indivíduo e um grupo, sendo condição para o progresso de ambos em relação a uma determinada meta. Portanto, as qualidades requeridas de um líder são em grande parte determinadas pelas demandas da situação que se apresenta e na qual ele deve interagir. • Para liderar, conduzir pessoas, é necessário o conhecimento da natureza humana. Há o entendimento de que o poder de influenciar não depende de autoridade e sim de carisma pessoal. • O papel da liderança neste contexto visa ao não-conflito, demandando para isso, um líder apaziguador, mediador, harmonizador das relações interpessoais. • Reforçam-se as teorias sobre liderança: traços de personalidade, estilos e teorias situacionais.
Estruturalista	1947	Amitai Etzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na estrutura. • Preocupação com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo: "o todo organizacional é maior do que a soma das partes". • Introdução do conceito de sistema aberto no estudo das organizações, o que permite uma análise mais abrangente e complexa das estruturas formais e informais das organizações. • Pressuposto de que a sociedade moderna é uma 	<ul style="list-style-type: none"> • O papel do administrador de criar condições ou situações em que o conflito possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos. • O nível institucional (Alta Direção) tendo a responsabilidade pela tomada de decisões e pelas relações com o ambiente externo. • O nível gerencial (gerência

			<p>sociedade de organizações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A análise organizacional deve conciliar os diferentes níveis hierárquicos. • Concentra-se no estudo das estruturas internas e interações das organizações, definindo as mesmas como unidades sociais (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. • Concepção de "Homem Organizacional", ser social que desempenha papéis em diferentes organizações (empresa, família, Igreja, etc.). • Abordagem múltipla: Organização formal e informal; recompensas materiais e sociais; reconhecimento dos diferentes enfoques e níveis de organização; análise intra-organizacional e interorganizacional. • Tentativa de convergência entre as teorias: Clássica, Relações Humanas e Burocracia. • Conflitos como geradores de mudanças. • Planejamento tem como foco os objetivos organizacionais, que uma vez alcançados, expressam a eficiência e eficácia da organização. • Planejamento por níveis: institucional ou estratégico, gerencial e técnico. 	<p>intermediária) é responsável pela transformação das decisões em planos e programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O nível técnico (supervisores) controle da execução das tarefas, desenvolvimento dos programas e aplicação de técnicas. • O espaço para a participação das pessoas ainda é limitado pela ênfase nos níveis hierárquicos, mas há um entendimento mais sistêmico entre planejamento e execução.
Sistemas	1951	Ludwig Von Bertalanffy	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no ambiente • A Teoria interdisciplinar. • A idéia de expansionismo onde todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. • A influência da Psicologia da Gestalt e da Visão Holística. • A idéia de Teleologia onde a causa é uma condição necessária mas nem sempre suficiente para que surja o efeito. • O Sistema é qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados formando uma atividade, para atingir um objetivo, operando sobre entradas e fornecendo saídas processadas. • O conceito de Homeostasia onde ocorre o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder como "perito em totalidade". Possui papel fundamental na busca do comprometimento e motivação das pessoas. • Maior equilíbrio e aproximação entre os focos tarefa, estrutura, pessoas na prática de gestão de pessoas.

			<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas têm uma tendência a se adaptar a fim de alcançar um equilíbrio interno face às mudanças externas do meio ambiente. • As organizações são entendidas como sistemas abertos: comportamento probabilístico; parte de uma sociedade maior; interdependência das partes; homeostase; fronteiras ou limites. • A origem do Planejamento Estratégico: destacada a importância de pensar o todo, dentro e fora do sistema. • A concepção de "Homem Funcional", composto de papéis, expectativas, interações. 	
Neoclássica	1954	Peter Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na estrutura • Atualização e redimensionamento da Teoria Clássica. • Forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, no pragmatismo e na busca de resultados concretos e palpáveis. • Idéia de que os objetivos da empresa e departamentos devem ser claramente definidos – Administração por objetivos – APO. • Busca a eficiência (ênfase nos meios, em fazer corretamente as coisas) e a eficácia (ênfase nos resultados e em fazer as coisas certas). • Predomínio da organização formal: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição da autoridade e responsabilidade, mas já se considera que a organização deve ser flexível e simples. • Administração é um processo operacional composto de funções como: planejamento, organização, divisão e controle. • O planejamento é a primeira função administrativa, é a base e se compõe de: definir a missão, formular objetivos, definir os planos, programar as atividades. Constitui-se de um modelo teórico para a ação futura. • Define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes devem planejar, dirigir e controlar as operações do negócio e o trabalho de seus subordinados, alcançando os objetivos com o mínimo de dispêndio de recursos. • Linhas claras de autoridade e responsabilidade. • A liderança integra a função administrativa da direção junto com designar pessoas, coordenar os esforços, comunicar, motivar e orientar.

			<ul style="list-style-type: none"> • Desdobra três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. • Concepção de "Homem Organizacional e Administrativo", ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais. 	
Comportamental e Desenvolvimento Organizacional	1957 e 1962	Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e Chris Argyris, Rogers Carl e Blake & Mouton	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas pessoas • A compreensão que o comportamento organizacional fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana. • A hierarquia das necessidades de Maslow (fisiológicas, segurança, sociais, estima, auto-realização). • A Teoria dos dois fatores de Herzberg (higiênicos ou insatisfacientes e motivacionais ou satisfacientes). • A idéia de que as organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. • O planejamento participativo baseado nos valores humanos e sociais. • Concepção de "Homem Administrativo", indivíduo com necessidades humanas. • Composto de idéias sobre o homem, a organização e o ambiente no sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo as suas potencialidades. • Principais características: focaliza a organização social, orientação sistêmica, utiliza agentes de mudanças, ênfase na solução de problemas, aprendizagem experiencial, processos grupais, retroação intensiva, orientação contingencial, desenvolvimento de equipes, enfoque interativo. • Movimento propulsor de mudança (condição básica de sobrevivência) e flexibilidade organizacional. • Grupo Social: liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos; Indivíduo: motivação, atitudes, necessidades. • Estudo da Cultura Organizacional como um sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Liderar é criar condições organizacionais para que as pessoas atinjam melhor os objetivos pessoais dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa; é criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual. As pessoas devem ser encorajadas a planejar e avaliar a sua contribuição em relação aos objetivos empresariais assumindo maiores responsabilidades. • Com a Teoria Y, Mc Gregor consideram-se relevantes as necessidades humanas e a autonomia das pessoas no processo produtivo para que a motivação se mantenha. • São privilegiados aspectos como a autonomia, a satisfação de necessidades ligadas a sociabilidade, a auto-estima, ao exercício de potencialidades, ao auto-desenvolvimento e a criatividade. • As Teorias da Escola das Relações Humanas e Comportamentais referenciam a construção de conhecimentos no campo da Qualidade

			<p>de crenças e valores, tradições e hábitos, interações aceitas e relacionamentos sociais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento focado na capacidade de inovação das organizações: flexível, receptivo as novas idéias, prospectivo, participativo. • Crença de que as mudanças organizacionais precisam ser planejadas. • Concepção de Homem como um ser em processo de desenvolvimento. 	<p>de Vida no Trabalho - QVT.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e fortalecimento de equipes. • Liderar é fortalecer equipes: liberdade de atuação, participação nas decisões, autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pelos processos e resultados. • O papel do líder é de facilitador e orientador. • Liderança organizacional baseada no diagnóstico e planejamento das decisões prevalecendo a autoridade do conhecimento e o carisma sobre a autoridade hierárquica da posição.
Contingencial	1972	Lawrence & Lorsch e Gareth Morgan	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na tecnologia • A eficácia organizacional depende da utilização de diferentes modelos organizacionais e por isso integra os diversos focos: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia. • Salienta a importância de adequar modelos organizacionais às necessidades locais e situacionais. • Predomina a compreensão dos desenhos organizacionais e sistemas gerenciais, enfatizando a consonância entre pessoas, organização e ambiente. • A gestão da organização deve satisfazer e equilibrar necessidades internas, bem como se adaptar às circunstâncias do ambiente. • A idéia de planejamento flexível onde não existe uma única e melhor maneira de fazer as coisas. As organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. • A consagração do Planejamento Estratégico. • A ação administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar é contingencial: conforme o nível e a 	<ul style="list-style-type: none"> • Os conceitos e habilidades que fundamentam o perfil do líder são: capacidade de orientar na gestão da incerteza, de auxiliar as pessoas a lidarem com as ambigüidades e administrarem a ansiedade e o estresse causados pelas mudanças do ambiente; habilidades de diagnóstico situacional e não somente habilidades de aplicar ferramentas ou esquemas de trabalho; não se limitam a indicar o que fazer, mas analisar o porque fazer. • Organização por equipes: funcionais e permanentes com pessoas-líderes capazes de orientar e facilitar. • Decisões baseadas no conhecimento e na consulta, decisões descentralizadas.

			<p>dinâmica organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Concepção de "Homem Complexo e Integral": um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades, transacional, comportamento dirigido para objetivos e integrado às demandas do meio no qual está inserido.	
--	--	--	---	--

Quadro 9: A Teoria Geral da Administração e os impactos na gestão de pessoas

Fonte: elaborado, em setembro de 2005, pela autora adaptado de Chiavenato (1997) e Maximiliani (2005).

Como pode ser visto, no quadro apresentado, cada uma das teorias da administração surge para responder aos problemas e demandas enfrentados pelas empresas. Por esse motivo, ao longo do tempo, não ocorre a superação de uma pela outra e sim uma interação mais sistêmica e complexa de seus elementos: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.

É em torno dessas idéias e formulações da Teoria Geral da Administração que se constituem, nos movimentos contraditórios da história do capitalismo, nos ambientes organizacionais, os modos de produção onde são expoentes o modelo taylorista-fordista, nos primórdios, e o modelo toyotista-volvista, na contemporaneidade e associados a esses modos os modelos de organização e gestão do trabalho.

A instauração da sociedade capitalista e de novas formas de organização do trabalho foi sustentada pela lógica de que a quantidade de trabalho obtida depende do modo como o processo produtivo é arranjado a fim de promover a cooperação do trabalhador(a) e desestimular atitudes de resistência. Tendo como referência os teóricos do liberalismo e orientados pela máxima da produtividade, engenheiros e administradores desenharam e implantaram modos de produção dos quais são expressão o taylorismo e o fordismo numa primeira fase e o toyotismo e mais recentemente o volvismo numa segunda fase conhecida pelo padrão de acumulação flexível.

Do modelo taylorista-fordista surgem as primeiras teorias da administração, que marca um período histórico que inicia em torno de 1903 e tem ressonância até os dias atuais e constitui-se no primeiro modelo de produção, com características próprias quanto ao modo de gerir as pessoas no e para o trabalho. No período de sua origem, o processo de industrialização estava em plena ascendência, com baixa competitividade, mão-de-obra em abundância e com pouca exigência de qualificação. Nele, as pessoas são concebidas como “recursos humanos”, vistas como insumo do processo produtivo e engrenagens e geridas na lógica da engenharia da época. A maneira mais eficiente de lidar com os trabalhadores era diminuindo os custos com mão-de-obra, aumentando a rapidez da produção e diminuindo os erros. As ações de recursos humanos estruturavam-se de forma simples e atreladas aos aspectos técnicos dos cargos. O treinamento acontecia no exercício da tarefa e a remuneração era determinada pela produtividade.

O discurso de conciliação dos interesses do capital e do trabalho, dos capitalistas e da classe trabalhadora já se encontrava explicitado em Taylor quando diz que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1990, p. 24).

O taylorismo conforme apresentado teve como precursor o engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915) teve como princípios a produtividade e o tempo útil e como premissa, a idéia de que a produção depende muito da boa vontade e força do trabalhador. Caracteriza-se como um sistema de relações de trabalho baseado na separação entre trabalho mental e trabalho manual (físico), na fragmentação das tarefas e controle de tempos e movimentos.

Taylor (1990) partindo da proposição de aperfeiçoar a divisão entre o trabalho intelectual de conceber, planejar e dirigir o trabalho manual, eliminando qualquer possibilidade de autonomia, decompôs o trabalho em operações de produção detalhando todas as tarefas de cada operação em movimentos elementares e ritmados pela velocidade da máquina. Por sua vez o ritmo da máquina era cronometrado determinando o tempo produtivo do trabalhador. Para executar essas tarefas pouco complexas, Taylor (1990) idealizava o operário tipo “bovino” cujas características relevantes para facilitar o controle eram a imbecilidade, a força e a docilidade. O método taylorista rompe com a remuneração da produção por peças e anuncia a punição aos indolentes e premiação aos produtivos.

Segundo Heloani (1994), o taylorismo é reconhecido pela utilização de mecanismos normatizadores (gestão de tempos e movimentos) que além de aumentar a produtividade pressupunha a cooperação recíproca entre capital e trabalho elaborando a primeira tentativa de administração da percepção dos trabalhadores. Para este autor, o saber do operário sobre o seu trabalho e a participação ativa do sindicato criavam obstáculos ao novo e intenso ritmo da produção. Eram recompensadas e premiadas as sugestões dos operários que trouxessem maior eficiência produtiva. O discurso sobre prosperidade de Taylor (1990) subjetivamente sugeria a cooperação entre sujeitos que histórica e politicamente ocupavam posições antagônicas.

A avaliação do desempenho era pautada na produtividade e o conseqüente sistema de remuneração estimulava o individualismo e a competição entre os operários.

O taylorismo difunde-se a partir de 1910 e consolida-se nos anos 20 nos EUA e na Europa como o método de organização científica do trabalho, ao mesmo tempo em que cresce a oposição sindical manifestada através de greves.

Simultaneamente, a consolidação do taylorismo, Henry Ford (1886-1947) inicia a fabricação em massa de automóveis introduzindo a linha de montagem que consistia na introdução de uma esteira rolante para transportar as peças de montagem e assim fixando o trabalhador e determinando o seu ritmo de trabalho. O fordismo traz com ele o princípio da produção e do consumo em massa.

De acordo com Heloani (1994), o fordismo traz como peculiaridade o fato de que os tempos e movimentos passam a ser regulados coletivamente. Ainda segundo este autor, uma das ações utilizadas pelo fordismo para a cooperação entre capital e trabalho foi a entrega de parte do poder acionário aos operários fomentando a idéia de sociedade.

Antunes (1998, 1999) apresenta como elementos constitutivos básicos do fordismo/taylorismo a produção em massa representada pela linha de montagem rígida de produção – produção em série fordista; produtos mais homogêneos; o controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e produção em série fordista; o trabalho parcelar e a fragmentação das funções; a separação entre concepção e execução no processo de trabalho; a existência de estruturas de produção homogeneizadas e verticalizadas; e a constituição e consolidação do operário-massa.

As crises econômicas e políticas que se sucederam, as novas configurações do Estado (Estado Previdência), as duas Grandes Guerras, a introdução de novas tecnologias levaram a desaceleração da economia e não eliminaram os conflitos e as conseqüências da relação capital e trabalho até então instituídas e intensificaram movimentos de resistência e novas configurações nos modos de produção.

Neste contexto e com o crescente surgimento de novas empresas e a conseqüente competição entre elas o capital se reorganiza, agora internacionalmente, e busca na informática e em tecnologias de base micro-eletrônica formas de flexibilizar a produção para novos ganhos de produtividade e lucratividade. Estas são as bases da organização do trabalho conhecida como acumulação flexível e que tem com modelos de sua expressão o toyotismo ou modelo japonês que nasceu da experiência da Toyota, no Japão do pós-50 e teve

como precursores Eiji Toyoda e Taiichi Ohno e o modelo volvista que nasceu da experiência da Volvo na Suécia, da década de 70 (WOOD Jr. 2004).

Segundo Antunes (1999b) o padrão de acumulação flexível articula um conjunto de elementos de continuidade e de descontinuidade que gera uma forma de acumulação relativamente distinta do padrão taylorista-fordista, caracterizado por um padrão organizacional e tecnologicamente avançado resultante da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da era informacional ampliada pela introdução de computadores nos processo produtivo e no de serviços.

A experiência da indústria automobilística mais uma vez introduz um novo princípio nos modos de produzir que implicam num novo modo de gerir as pessoas no trabalho: a produção flexível. O modelo toyotista configura esta estrutura produtiva mais flexível desenvolvendo métodos de produção conhecidos como Kanban, *just in time* e novas formas de gestão da força de trabalho como a terceirização, Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), células de trabalho, trabalho em equipe ou times de trabalho, grupos semi-autônomos, estruturas horizontalizadas, ganhos salariais vinculados a produtividade e as competências.

Concordo com Antunes (1999b) que no discurso as organizações passam a valorizar o envolvimento dos trabalhadores e trabalhadoras, mas que tal faz parte de um jogo de manipulação e controle, pois a produção é voltada e conduzida pela demanda através de métodos de gestão mais flexíveis que precisam de um trabalhador também flexível, ou seja, mais maleável e adaptável para funções que exigem cada vez mais a polivalência, a multifuncionalidade e o trabalho em equipe.

O modelo volvista traz, como princípios, a combinação da flexibilidade funcional na organização do trabalho com um alto grau de automação e informatização e o conceito de produção diversificada de qualidade (WOOD Jr. 2004, p.245). Para atingir a produtividade e lucratividade ajustou como estratégia a internacionalização da produção e valorização do trabalho. O ambiente de trabalho, em sua planta de Uddevalla foi projetado a partir dos princípios e conceitos da ergonomia, a organização do trabalho é baseada em grupos onde os operários passaram de montadores de partes para construtores de carros. O projeto foi negociado entre empresa, governo e sindicato (WOOD Jr, 2004).

Os modelos apresentados foram se construindo historicamente e coexistem em maior ou menor grau nas organizações, na maioria das empresas de forma

híbrida, atendendo aos interesses do capital de buscar estratégias de aumento da produtividade e lucratividade.

No bojo destes contextos apresentados, o mundo do trabalho vai assumindo também, novas configurações. Para Antunes (1998), as formas de organização do trabalho se constituem em facetas e mecanismos que têm garantido a sobrevivência do capitalismo frente a crises enfrentadas e devido, à posição hegemônica do capital sobre o trabalho. Compartilho com a idéia do autor de que tais modelos coexistem e convivem nas dinâmicas organizacionais, pois no Brasil é comum observar a convivência simultânea de tais modelos nas organizações capitalistas. Para o autor (1999), a reestruturação produtiva e suas repercussões no processo de trabalho, final dos anos 60 e início dos anos 70, são respostas do capital à crise estrutural que gestaram a transição do padrão taylorista/fordista para novas formas de acumulação flexibilizada.

O trabalho no modo de produção taylorista-fordista caracterizava-se por desprezar as capacidades intelectuais humanas na produção de bens e produtos de consumo em larga escala. No modo de acumulação flexível, integra a tecnologia os aspectos intelectuais e sociais dos trabalhadore(as), ou seja a subjetividade do trabalhador. São introduzidas novas formas de gestão do trabalho com ênfase nos aspectos comportamentais que utiliza mecanismos de controle mais sutis que se apresentam como participativos e democráticos. A experiência relatada pelos entrevistados mostra que com a automatização o controle do trabalho é determinado pela tecnologia exigindo uma maior eficiência e acarretando numa pressão maior do que aquela antes sob o comando dos chefes.

Ancoragem: O modo de produção toyotista e o controle do trabalho	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
O modo de produção	Temos linhas de produção, organizadas em células de produção, mais toyotista e com ferramentas do sistema Toyota que é <i>just-in-time</i> , Kanban. Em termos de tecnologia, nós não temos muitos robôs, não. Nós temos na verdade três robôs, mas em termos de tecnologia, assim eu diria assim, em termos de sistema de motor, a tecnologia ela é avançada e não tem tirado empregos. É na verdade assim, se a gente se reportar, quando entrei aqui em 96, nós tínhamos em torno de 850 pessoas, hoje nós temos em torno de 650 pessoas. Só que essas 200 pessoas posso dizer assim, nós deixamos de produzir dois tipos de motores, então são duas linhas de montagem a menos que nós temos, então proporcionalmente, estaria ligado a perdas de negócios e não por substituição de robôs. O processo de produção deles, comparando duas unidades de produção uma com tecnologia avançada e outra não é completamente diferente. E o processo da linha HS ela é plenamente automatizada, então cada pecinha que é montada aqui o computador está controlando, se o contador não montou, tranca a linha. Então ele sofre uma pressão não do chefe, o chefe, às vezes, não está nem aí, mas a tecnologia cobra eficiência dele. Só que o inverso, na outra linha que não é automatizada

	<p>não, é o processo normal deles, é o processo natural deles. Então, eles trabalham mais tranquilos, não existe pressão da mesma forma a chefia não fica em cima, eles sabem o que tem que fazer e fazem tranquilamente. E o oposto é o controle do sistema, então uma tarefa não passa pra outra, não pula de uma etapa pra outra porque o sistema eletrônico acompanha detalhe por detalhe. O trabalhador passa a se sentir mais monitorado, existe uma pressão que tu não enxerga, mas existe a pressão, ele é vigiado pela máquina.</p>
--	--

Para Antunes (1999), a utilização de novas formas de gestão da força de trabalho e sua definição atual como “gestão de pessoas” que, no plano discursivo, apresenta-se com um maior envolvimento “participativo” trata-se de uma participação manipuladora, que preserva as condições do trabalho alienado e estranhado. O trabalho polivalente, multifuncional, qualificado, articulado a uma estrutura mais horizontalizada tem como finalidade a redução do tempo de trabalho e maior produtividade.

Ele se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Desenvolve-se numa estrutura produtiva mais flexível, recorrendo freqüentemente à desconcentração produtiva, às empresas terceirizadas etc. Utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos “grupos semi-autônomos”, além de requerer, ao menos no plano discursivo, o “envolvimento participativo” dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado (ANTUNES, 1999, p. 52).

Hoje, a função gestão de pessoas ganha destaque e, ao mesmo tempo, é muito mais complexa e especializada, pois exige estratégias de cooperação do trabalho mais sofisticadas para viabilizar e otimizar as estratégias de negócios das empresas.

3.2 A FUNÇÃO E O CAMPO PROFISSIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO ATUAL DO MUNDO DO TRABALHO

Em relação ao modelo de gestão de pessoas existe uma linha divisória entre os que se colocam como tradicionais que se concretizam com os DPs ou é estratégico e concretiza-se com o modelo de Gestão por Competências. O modelo se define pela estrutura e não pelo processo ou

pela função Gestão de Pessoas. Acontece de empresas se caracterizarem pelo modelo de gestão de pessoas pela estrutura, mas na prática atuam de forma tradicional. As empresas e os profissionais confundem esta questão. Os processos normalmente são híbridos. O que é dito não é feito e as pessoas percebem isto. Os profissionais de RH são, muitas vezes, os interlocutores de um marketing institucional que não condiz com a realidade. Já começa nos processos de captação de pessoas. No modelo o maior problema é que os gestores não entendem que precisam acompanhar as pessoas. Os profissionais de RH precisam estudar e compreender melhor as culturas organizacionais. Precisam aprofundar mais seus conhecimentos sobre pessoas, sobre mundo do trabalho, sobre aprendizagem, etc. para qualificar a intervenção profissional. RH se vende como apoio e precisa se qualificar para oferecer este apoio. (Sistematização coletiva sobre o Modelo de Gestão de Pessoas)

Parto situando a partir do que já foi exposto, que a gestão de pessoas no âmbito da Administração concebe-se associada aos interesses do capital, ou seja, vem de forma hegemônica constituindo a sua produção nas práticas organizacionais respondendo as demandas e necessidades do mundo produtivo. É definida como um conjunto de políticas, práticas e atividades aplicadas sobre a gestão do trabalho que visam o bom funcionamento da organização através da eficácia, da racionalidade instrumental e da objetividade.

Também, é preciso, para iniciar este item, caracterizar a noção de organização, pois é nesse espaço que se institui a função da Gestão de Pessoas e as práticas dos profissionais estudados. A expressão organização remete, por um lado, a um objeto social e, por outro, a um processo social que está no cerne da ação humana (FRIEDBERG, 1995, p.375). Para esse autor, enquanto objeto social “são conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar à cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins” (p.375). De acordo com as características, com a natureza, com os modos de funcionamento e com os seus fins existem muitas tipologias de classificações. Por sua vez, enquanto processos sociais, ele define, a regulação e a modulação dos comportamentos das pessoas pela cooperação, mesmo que os interesses não sejam convergentes.

O conceito de organização constrói-se, historicamente, muito vinculado ao campo da Administração e aos interesses de gestão das empresas capitalistas, como podemos ver pela caracterização que Fonseca e Machado-da-Silva (2002) elaboram a partir de três abordagens: a abordagem da escolha estratégica, a cognitiva e a institucional:

[...] na abordagem da escolha estratégica a organização é considerada um sistema racional composto por atividades racionalizadas e interdependentes, estabelecidas de acordo com exigências tecnológicas e ambientais, e, deliberadamente, definida para a consecução de objetivos específicos e negociáveis. [...] na abordagem cognitiva revela-se como universo cognitivo, formado por reservas localizadas de conhecimento e artefatos simbólicos criados por significados intersubjetivamente compartilhados e mobilizados na interação com os indivíduos. [...] por sua vez, na abordagem institucional é visualizada como arena social ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2002, p.102).

Como pode ser visto, nas três abordagens a natureza das organizações é definida pela sua instrumentalidade, pelo seu capital intelectual e pela sua particularidade sem a distinção enquanto objeto social ou processo social. Chauí (2003, p.02) apresenta uma distinção de organização e instituição, na ótica do objeto social definindo àquela “por uma prática social determinada por sua instrumentalidade”. Para a autora, as ações são balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso para o alcance de seus objetivos particulares. Também refere-se ao fato de que por ser uma administração é regida pelas idéias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito.

Seguindo a lógica do raciocínio de Chauí, o papel social, a natureza e o reconhecimento social das organizações não são discutidos ou questionados, como é o caso de uma instituição. Ficam obscurecidos os fatos de a maioria ser constituída e constituinte da lógica do capital e do mercado e de agirem, interagirem e reagirem às pressões de variáveis visíveis e invisíveis. São desprezados, geralmente, os aspectos intangíveis e a natureza das mesmas, ou seja, as especificidades e peculiaridades que distinguem uma organização da outra, por exemplo, uma lucrativa (empresa) de uma não lucrativa, uma empresa produtiva de uma universidade.

Gagliardi (2001, p.127), um dos autores de perspectiva crítica na Administração, salienta que “estudiosos das organizações, normalmente, as concebem, descrevem e interpretam como formas (utilitárias) de agregação social”. Nessa perspectiva, racional e instrumental, as organizações são conceituadas genericamente como organismos sociais especializados para o alcance de determinados objetivos, acentuando-se os aspectos tangíveis relacionados às estruturas e às dinâmicas administrativas. Para o autor, as organizações são

organismos sociais complexos, heterogêneos e diversificados, historicamente determinados indo ao encontro da noção de objeto social (FRIEDBERG, 1995).

No caso dos sujeitos dessa pesquisas todos eles estão inseridos profissionalmente em empresas produtivas e de serviços. De qualquer forma, existe uma tendência de valorização na formação profissional de inserções em serviços públicos e, especialmente, em Organizações não governamentais – ONGs. Vou me referir ao termo contexto organizacional para acentuar os processos sociais e neles as estruturas e as dinâmicas administrativas que são constituintes das políticas e práticas de gestão de pessoas e como espaço e tempo onde se configuram: relações entre pessoas; os processos de aprendizagem, de formação, conformação e de deformação; e, à construção de trajetórias profissionais. Farei referência ainda às organizações capitalistas ou empresas capitalistas para acentuar o significado de organização como objeto social, como organismo social e histórico, associado a sua elaboração e ao seu uso no âmbito da Administração.

A organização capitalista vem se constituindo e sendo estudada a partir da base epistemológica do funcionalismo e do estruturalismo e com isto tentando colocar as pessoas à sombra, mesmo que dependente da sua força de trabalho e do seu trabalho. A força de trabalho e o trabalho das pessoas são vitais para as organizações e, por esse motivo, é que essas têm como uma de suas funções o gerenciamento do trabalho através da Gestão de Pessoas.

Na gestão de pessoas o sujeito e objeto das ações são as pessoas. As pessoas são constituídas por objetividades e subjetividades que são visíveis e luz e são invisíveis e sombras. Segundo Chanlat *apud* Davel (2001, p. 19), desprezar a subjetividade das pessoas em prol de um objetivismo que garanta toda a eficácia resume-se em condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica.

As subjetividades encontram-se visíveis e invisíveis na cultura e no comportamento organizacional, ou seja, nos modos de ser, de estar e de fazer que integram os processos de gestão nas organizações. As organizações capitalistas são territórios constituídos por relações sociais. O contexto organizacional produz e é produzido organicamente pela interação com o mundo das pessoas, das comunidades, dos governos, das cidades, das sociedades. Desta forma, ao mesmo tempo, influenciam e são influenciadas, constituem e são constituídas pelos

processos de produção e reprodução das pessoas e de suas relações com outras pessoas através do trabalho.

Ancoragem – A cultura e o comportamento organizacional	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A influência no coletivo	<p>A cultura que se constrói no coletivo não é uma coisa imposta, na verdade vai se construindo esse tipo de se gerenciar recursos humanos numa empresa onde tem várias unidades, por exemplo, assim, o cara trabalha lá em Recife e ele vai de barco e eu trabalho nessa fábrica moderníssima, chego de carro, não sei o que, então são coisas, realidades extremamente diferentes. Tem o motorista, orientador agrícola, tem o operador de máquina, tem tudo é muito difícil de gerenciar RH nesse modelo, nesse contexto, então por isso, eu acho, que é muito informatizado, porque, na verdade, as pessoas têm acesso ao mesmo nível de informação e foi o jeito que a empresa encontrou pra, pra deixar equivalente. Agora é muito complicado assim, porque a gente vem de uma cultura que a gente chamava “executivo e mensalista”. É péssimo assim, aí há meio ano a gente vem, gerente, gerenciar o profissional e o operacional, só que ainda continua aquele estigma o executivo e o mensalista. É uma distinção, então o cara olha pra mim e diz “o que é?” Sabe? “Chegou a do RH e tal”. Fico muito impressionada com o nível de insatisfação das pessoas na empresa. Acho que o poder de flexibilidade é altíssimo, a gente vende que são as moscas brancas do mercado que tão aqui e tal, só que a gente faz com que a pessoa se sinta desse jeito. Então o nível de insatisfação muito alto pro que a gente entrega aqui. Puxa, o cara chega aqui, qualquer um, se o cara é ajudante industrial, que é o cargo mais baixo que a gente tem aqui, chegar agora na mesa do gerente da unidade, e sentar na frente dele, ele vai ter total atenção dele como se ele fosse o presidente de uma das companhias do grupo. E isso as pessoas não reconhecem, porque na maioria das empresas isso não acontece. Sim, que é a cultura gerando comportamentos neste estilo.</p> <p>Aqui é uma festa sempre. A ginástica laboral a gente chama de aulão: o pessoal fica dançando, é sempre assim. Esse aqui é o aulão que a gente chama a ginástica laboral, ela acontece todos os dias nos setores, um instrutor do SESI vem aqui e vai a todos os setores. Só que, uma vez por mês, a gente reuni todo mundo, fazer integração e pra que eles possam dançar e brincar uns com os outros, a gente escolhe um tema ou é o dia da criança, ou é a Páscoa e aí reúne todo mundo no pátio e faz esse aulão. Então é um momento de eles se integrarem, de fazer dinâmicas. A gente tem muita festividade aqui na empresa, isso é uma cultura da empresa que, quando eu cheguei aqui já existia. Então assim, a empresa sempre gostou de fazer festa de final de ano, de fazer gincana, o pessoal adorava, eram fascinados por gincana. O que aconteceu? Ao longo desse período a gente só aprimorou um pouco mais. Então, hoje, a gente tem comemoração pro dia da mulher, pro dia da criança, da Páscoa, final de ano, dia do trabalho. Agora, tem a festa do dia da criança e outros. Éramos nós do RH que organizávamos, então o ano passado, pra gente poder de novo assim, ter mais a participação do funcionário, a gente percebeu, “nossa, será que essas festividades, isso tudo o que a gente faz, realmente é o que as pessoas querem?” Porque qual é a nossa tendência, vamos organizar festas, mas aí é o que tu achas é o que o grupo que está aqui reunido pensa, e nem sempre o funcionário ficava satisfeito. Então nós criamos um comitê, que a gente chama hoje de comitê de idéias que é formado por um funcionário de cada setor e é esse grupo de funcionários mesmos que agora estão organizando os eventos internos. Então eles, a gente se reúne, eles dizem o que eles pensam em fazer, a gente divide a questão do orçamento, eles aprenderam a gerenciar o evento, o que eu posso, qual é o recurso, qual é a tendência, as pessoas... “a empresa vai dar uma festa não é? então, vamos aproveitar e vamos pôr de tudo”, mas não é assim, então eles estão aprendendo, a gerenciar e organizar isso. Então pra nós tem sido um exemplo, essa foi uma experiência nova, porque a gente nunca tinha dividido isso com os</p>

	<p>funcionários então é sempre assim, se tu fores pegar, se a gente se dispor, poder assistir assim, a gente tem os eventos todos nas fitas, é sempre uma festa, o pessoal aqui é muito alegre. O pessoal, o ambiente interno, não só nesses momentos, mas se tu fores passar nos setores, todo mundo comenta, a gente recebe bastante visitantes aqui, a gente sempre recebe esse retorno, todo mundo fica bastante contente e percebe que aqui tem um ambiente bom de trabalho. O modelo de pesquisa de clima organizacional, porque existe a preocupação de que a gente não tem níveis de escolaridade tão altos. Então na manutenção e os motoristas, claro, hoje a gente já conseguiu mudar um pouco, mas os mais antigos, têm baixa escolaridade. Então não adianta eu fazer uma pesquisa linda, maravilhosa, toda tabulada, de palavras difíceis e eles não entenderem. Então a nossa preocupação aqui dentro, nada é muito rígido, aqui a gente, todo mundo aqui na empresa tem essa liberdade para fazer o que pretende, claro, dentro dos seus limites, mas a nossa estrutura não é uma estrutura formal. Até esses dias, tem uma moça no marketing a gente estava fazendo umas peças pra colocar nos alojamentos porque a gente tem a questão assim, tem o alojamento aqui em Porto Alegre, tem um, cada interior tem alojamento só que tem alguns que não respeitam a questão de conviver com o grupo, Difícil não é? Enquanto tem uns que querem ver televisão, querem fumar, tem outros que querem dormir. Então o pessoal começa a conversar, porque aqui eles adoram tomar chimarrão, aqui o chimarrão, é uma cultura da empresa, qualquer lugar que tu for aqui no administrativo estão tomando chimarrão, nas reuniões que tem, o pessoal chega já com a erva e a cuia de chimarrão. Porque é muito pessoal do interior então, eles querem tomar chimarrão, querem conversar, só que os outros colegas estão chegando e querem dormir. Então a gente percebeu essa necessidade de fazer cartazes pra sensibilizar pedindo silêncio, enfim, e aí a moça trouxe umas peças assim, tudo muito certinho assim, tudo muito formal, o bonequinho assim, todo engravatado e aí a gente falou mas aqui a gente não é assim não é a nossa realidade. Aqui a gente não tem essa cultura assim, de ser formal porque não é a nossa realidade, o motorista, é o pessoal, é uma pessoa, e as pessoas que são do interior, que gostam de conversar, que no interior todo mundo se cumprimenta, todo mundo dá bom dia, boa tarde, e até, teve uma época, em que eles se sentiam um tanto excluídos, por que aqui em Porto Alegre, aqui na cidade a gente não tem esse costume 'oi, bom dia', mas tudo rapidinho. E aí eles ficaram sentados ali, tomando chimarrão de manhã, e todo mundo passava, tem gente que já chega atrasado, passava por ali e não cumprimentava, e aí eles falaram, "puxa a gente é excluído, a gente é o funcionário mais importante da empresa, somos nós que representamos a empresa, e os colegas passam e nem dão bom dia". Isso não era um, dois eram vários, então aqui as pessoas têm muito essa questão da afetividade, sabe? Aqui é muito grande assim, todo mundo é muito amigo assim, as pessoas sentem falta dessa questão. Até o próprio gerente da área teve que se adaptar um pouco mais nisso, porque, no início, ele não era tão propício a isso aceitar, conversar e aí hoje o que acontece.</p>
<p>Idéia Central 2</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 2</p>
<p>Abertura para a mudança e valorização do capital intelectual</p>	<p>Abertura para a mudança, então várias das coisas pude adquirir lá e trazer pra cá, foram implantadas, e aí a partir disso a empresa sempre foi, e até hoje isso permanece, é muito aberta a essa questão de que as pessoas tragam conhecimento. A questão do capital intelectual que a gente tem aqui, hoje, a empresa sempre foi muito aberta "o meu professor me passou isso, ou lá na minha universidade tem esse trabalho", então a empresa está sempre aberta pra receber isso dos funcionários. O processo de mudança e reconhecimento da empresa acho que percebe sim, até porque a gente era muito cobrado. No início, quando era departamento pessoal, que as pessoas, que o restante também não tinha essa visão do todo estava tudo normal porque estou recebendo meu pagamento em dia, minhas horas extras estão ok, os meus benefícios estão ok, então pra mim o RH é aquilo ali é o departamento pessoal, está ok. Mas no momento em que, como eu te disse, dessa história</p>

	<p>que mais pessoas foram tendo acesso à universidade, que foi chegando à questão da informatização, e que todo mundo começou a também ter acesso a essa questão toda do conhecimento, de como as outras empresas estão trabalhando, que foram entrando mais pessoas novas na empresa, porque hoje aqui a empresa tem uma cultura de contratar muitos estagiários, então todo o pessoal do administrativo antes de ser funcionário efetivo é contratado como estagiário, então todo esse pessoal, está lá na universidade, recebendo informação, trocando informação com outros colegas e aí, óbvio que ele vai pensar “puxa, mas porque na minha empresa não tem isso?” “onde é que está o RH da minha empresa?” e isso, os gerentes também começaram a desenvolver, porque tinham gerências que não tinham escolaridade de nível superior, começaram a estudar, voltaram a estudar e aí, então nós começamos a ser cobrados “está, mas porque vocês não fazem isso?, mas porque não tem isso na empresa?” “o que a empresa está fazendo, o que o RH está fazendo pra melhorar tal coisa?” então a gente sentia muito essa pressão, então nós começamos a tentar mudar e, hoje, eu percebo que as pessoas reconhecem que nós mudamos e que nós estamos mais, de fato, focados na nossa real, nos nossos reais objetivos. Qual é a nossa missão RH dentro da empresa? Por quê? Existe muito assim, ah já melhorou, mas no início o que acontecia, os gerentes não faziam RH, isso é lá com o RH, tu vai lá e fala com eles, pra tudo, pra demitir, pra contratar, pra algum problema de relacionamento, pra tudo, vai lá e fala com o RH, tem um colega que é o assistente social, então vai lá e fala com ele, tudo é vai lá e fala com ele. E aí a gente começou a tentar mudar um pouco dessa cultura nos encontros, nas reuniões gerenciais, nos próprios treinamentos com as lideranças, foi tentando ver isso mudava. Claro, nós estamos aqui para fornecer ferramentas para ajudá-los no seu dia a dia, mas tem coisas que não compete somente ao RH fazer. Acho que isso é uma coisa que já está bem assimilada assim para todo mundo. Então nós temos a pesquisa de clima que a gente faz todos os anos então, essa a pesquisa foi uma das coisas que eu trouxe, que consegui implantar na empresa pra poder, até demonstrar o quanto o recursos humanos precisava fazer alguma coisa pra mudar e pra ouvir os funcionários. Pra ter esse contato, por que como era antes? Tinha lá a administração de pessoal, mas era tudo muito fechado, atendiam o funcionário pelo balcãozinho não é? Tu só chegavas lá, o funcionário, tu falavas com ele pelo vidro, entregavam coisas, pegavam. Ninguém saía pra ir até os setores, ninguém conversava com os funcionários. Então isso tudo foi sempre, a gente foi sempre tentando mudar e até convencer o gerente da área que isso era necessário. Que isso era importante porque no momento em que a empresa vem com essa cultura de que era o departamento pessoal, foi muito difícil, bem sincera, foi bem difícil a gente conseguir ter essa outra visão. Mas, no momento, em que a própria direção da empresa também percebeu que era necessário mudar, porque a gente, a empresa, como eu te disse, já trabalhava antes com as questões da qualidade, então desde 95 ou 96 a empresa faz parte do PGQP então lá, o próprio PGQP começou a exigir que as empresas se adequassem à questão das pessoas, então isso também forçou que não só os gerentes, mas que a direção percebesse que era preciso mudar.</p>
<p>Idéia Central 3</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 3</p>
<p>A influência na estrutura</p>	<p>Atualmente, estamos com um quadro de 140 pessoas, estávamos com 175, esse ano estamos com um quadro mais enxuto. Acontece de, por exemplo, passar na produção “mas esse cara não era da forjaria? Ele está aqui na usinagem agora? Desde quando? Ah ele só está só emprestado. Mas quanto tempo ele está aqui? Ah está um mês. E vai ficar mais quanto tempo? Aí passa mais um tempo, então faz a transferência do funcionário. Não, não, mas ele vai ficar só mais uma semana” e passa dois, três meses, “tu tens que formalizar a transferência desse funcionário que ele já está no setor a um bom tempinho”, então isso era mais complicado. Depois, eu acho que ano passado, eles começaram a se conscientizar mais sobre isso, porque eles tinham que avisar, até que o funcionário cobrava, “olha eu estava na máquina</p>

	<p>x, estava na banca lavando peças e agora eu estou operando essa máquina e vocês não mudaram a minha função”, então as pessoas começaram a cobrar e daí quando eles saíam aqui da empresa, por exemplo se eram demitidos: “ah mas eu fiquei tanto tempo ali” e tu não tinha idéia que eles tinham trocado de máquina, a menos que tu fosse lá e lembrasse da cara dele e o que passou. Então o próprio funcionário foi cobrando, tivemos alguns problemas de justiça do trabalho, do funcionário pedir equiparação com outro funcionário, mas se chamava a chefia “esse cara estava trabalhando aqui perto desse? Sim. Há quanto tempo? Bastantinho. Mas porque não foi formalizado? Ah porque eu pedi para o gerente, o gerente disse que não podia passar agora, e etc e tal”. Então teve que acontecer sabe, duas, três vezes até eles entenderem que era importante. “Sim, mas então se no momento vocês não podiam fazer isso, tinham que ao menos comunicado que ele passou para outro setor que ele estava exercendo outra atividade, tinha que formalizar outra descrição de cargo e registrar na carteira a alteração de cargo e salário”.</p>
<p>Idéia Central 4</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 4</p>
<p>As especificidades da prestação de serviços</p>	<p>São 25 pessoas na empresa, em torno disso. Tem o nosso diretor, daí ele tem duas filhas, duas filhas moças. Uma já é formada em direito, a outra está cursando. Elas trabalham aqui direto, tem funções, então a gente conta elas junto como colegas. Temos uma carteira diversificada de serviços. A gente tem assim, às vezes eu brinco, tem clientes, assim, que tu, que eles te exigem assim que saia pra fora e te exigem no sentido assim que tu tens que estar sempre muito bem informada, muito bem. E tem aqueles outros que tu vive falando do beabá sabe? Então o nível do cérebro oscila muito, porque uma hora tu podes estar falando com um, outra hora com outro, mas é uma coisa assim hoje eu falo com o cliente A, amanhã com o B, é tudo assim não é? Interagindo junto. Então tem hora que chega um assim e vai e te levanta uma questão e tu “bah, olha só uma coisa que tu não tinha pensado” e chega outro e pergunta, sabe? “Porque um mais três não são dois?”, então é uma coisa que vai e vem sabe? É mais ou menos assim como numa empresa grande, numa indústria que tu trabalha mais com o operacional.</p> <p>Cientes internos e clientes externos. Então isso tem todo mundo sente isso, que o ideal seria se a gente pudesse selecionar os clientes, mas, infelizmente não se pode, ainda mais nessa época e mesmo, quando que não se está em época de crise, não é uma coisa muito fácil de chegar. Claro que tem uma ou outra situação que tu consegue excluir. Não assim, inteiramente dizer “não quero” mas fazer com que a pessoa não acabe indo trabalhar contigo. Mas tem muitas situações que tu tem que abraçar porque tu não podes ter assim o ideal. E a gente assim quando tem uma situação delicada que nem essa semana passada veio um cliente que é um cliente pequeno, ela veio aqui porque ela estava tendo problemas na Receita Federal e no ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias) e o próprio fiscal de lá disse então vai, deu esse escritório como referência. Porque ela não estava conseguindo resolver com o prestador de serviços dela. Porque ela sem entender, olha só, ela é jornalista, mas ela tem essa empresa, então sem formação formal como ela não estava conseguindo liberar até uns produtos dela, ela foi, sem saber, mas quando tu queres, tu vais atrás. E aí, acho que decerto ela perguntou onde, o que eles davam de orientação; até que o fiscal mesmo orientou para nós, então tem situações assim que as pessoas, que os clientes vem pra cá com problemas, tentando assim, buscar uma solução. Nós temos assim, principalmente assim, nesses órgãos fiscalizadores não é? Porque tem aquelas coisas assim de fiscalização e aí, infelizmente, muitos clientes só querem fazer quando dói no bolso não é? Se não está doendo no bolso eles vão empurrando com a barriga. Então os órgãos fiscalizadores do escritório têm assim um, digamos, uma boa imagem não é? Às vezes, assim dar um azar de chegar uma fiscalização e de encontrar alguma coisa errada, mas eles sabem que, a gente, a gente não é sempre defender o cliente, mas por nós eles sempre fazem tudo certo. Mas tu sabes como é que é não é? Até porque, a economia muitas vezes assim leva o cliente a fazer a coisa não tão</p>

	<p>certa. Mas enfim, não é a nossa filosofia não é? É variado o segmentos dos clientes, nós temos uns grandes clientes que são companhias de exportação. Esse é um setor que cresceu bastante. Então são clientes grandes, com bastante funcionários, que mais, automaticamente, eles estão sentindo, então uma e outra que está fazendo algumas demissões assim. Um outro está fazendo algumas demissões e a gente vendo eles tão assim meio <i>standbye</i> e a gente com eles porque sem clientes não adianta estar aqui dentro. Com certeza a carga tributária e os encargos sociais estão inviabilizando negócios. Nós temos um cliente, ele é uma companhia de exportação, ela é grande, ela deve ter em torno de uns 140 funcionários, mas salários bem altos, então dá uma folha grande, pesada. Aquela guia de INSS (Instituto Nacional de Serviço Social) que se paga sobre a folha deles, quase 200 mil sabe? Quantos assim, quantos outros não devem contribuir com bastante. Daí tu vai para o SUS (Sistema Único de Saúde), daí é aquela história fizeram greve de mais de 60 dias. E daí vai pro atendimento, assim um hospital não é? Pelo amor de Deus, a gente fica assim, se tu pagasses, visse o investimento, o problema é que as empresas pagam, pagam, pagam e não se vê investimento não é? Só o que se vê é aqueles, aqueles escândalos. Até na própria Receita Federal, os juizes então não é?</p>
--	--

Nesse ambiente e dos processos organizacionais que se instauram sob a influência da cultura, dos comportamentos e da estrutura que as organizações capitalistas, algumas vezes, explicitam em seus planejamentos estratégicos, nas suas missões, a exaltação da importância da valorização das pessoas. No entanto, nas suas práticas desenvolvem modelos de gestão que não revelam tal propósito. De fato, as pessoas são utilizadas como “recursos” gerenciáveis para a potencialização dos aspectos econômicos, financeiros e das finalidades dos processos produtivos. Esta dissonância entre o anunciado e a prática faz parte de uma ideologia de manutenção do equilíbrio do sistema. Ao mesmo tempo leva a pensar sobre o lugar das pessoas, ou melhor, do trabalho vivo na relação com o trabalho morto e produção das mercadorias.

Este fato é visível quando os discursos dos entrevistados se referem aos processos de mudança que são alavancados para atender as exigências do mercado competitivo globalizado, sejam de modelos de gestão de pessoas ou de sucessão ou de fusão de empresas.

Ancoragem – A gestão de pessoas e os processos de mudança organizacional	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A mudança de modelo de RH	No início foi difícil para todas as pessoas serem de RH, “mas porque que eu tenho que fazer isso?” Ou o tipo, que eu já presenciei e ouvi aqui, “mas porque que tem que ter tanta burocracia? Porque o RH e o meu chefe têm que entrevistar? Antigamente, eu olhava para cara dele e mandava quem tinha que colocar aqui dentro. Porque tem que ter tudo isso?” Aí depois definiu a pessoa, eles não entendiam porque eu precisava de uma semana para depois entregar esse funcionário. “Ah, não foi definida a pessoa?” Foi, mas agora tem que fazer exames médicos, passar pelo médico, trazer a documentação e depois que estiver tudo o.k. ele entra. Não é como bicho, escolhi o boi, eu carimbo e agora é meu, dentro de uma empresa, não é

assim. Então, no início, encontrei bastantes dificuldades e resistências, as pessoas não entendiam, achavam que o RH queria complicar: “Mas por quê? Antes eu olhava e fazia uma fila aqui fora e olhava, tu sim, tu não, tu sim, tu não, e o DP pegava os documentos que precisava”, então os tempos mudaram as coisas evoluíram do tempo do capataz. Por exemplo, já ouvi absurdos do tipo aqui está o papel que o diretor assinou tu não está vendo que o diretor assinou? Toma, faz, tu tem que fazer “tipo assim” oh tu está aqui para fazer, não me interessa, porque está me fazendo pergunta? O cara assinou, não assinou? O dinheiro é teu? Não, o dinheiro é do diretor, porque está te metendo?”Então isso também aconteceu aqui”. As pessoas me olhavam: “Mas que idade tu tens? Tu já és formada, mas que idade tu tens mesmo? Com que idade tu te formou, com 24 anos, nossa se formou cedo e eu ainda estou estudando”. Eu estou aqui há 20 anos, porque que tu está querendo mudar as coisas agora? O diretor assinou, o dinheiro é teu?”Eu tinha que ouvir isso” o dinheiro é teu?”Não, o dinheiro não é meu, mas se a gente fizer alguma coisa errada a empresa vai perder com isso, então é minha obrigação, estou fazendo o meu trabalho, a minha obrigação é te orientar e orientar o diretor, depois se vocês quiserem tomar outras atitudes, estão cientes do que eu coloquei; a gente faz, mas vocês também sabem que está errado” Então o processo foi bem lento, foi complicado, mas hoje está bem diferente. Hoje não chegam com um papel, o cara assinou, engole e faz. Não, muitas vezes eu tive que voltar na direção e pedir para o diretor “chama o fulano aqui e vamos conversar nós três” eu não vou conversar só com o diretor para dizer que o gerente tal está fazendo um procedimento indevido, não, não é essa a idéia. A idéia é passar o que deveria ser certo e depois analisado, conforme a necessidade da empresa, se dá para fazer certo ou se tem que fazer um caminho diferente, mas por que a empresa necessita. Então, tem aquela questão do custo-benefício, do risco que, de vez em quando, tu também tens que correr algum risco, mas... A idéia sempre foi passar aquilo que a legislação permite, e aquilo que não permite. Às vezes quando eu via alguma coisa quando um professor que falava que, que teve muitos casos na Unisinos, tivemos professores que eram só professores, eles tinham uma visão completamente teórica das coisas, falavam, falavam e parecia que o mundo era um mar de rosas, que tudo ia ser lindo e perfeito. Mas como eu já estava trabalhando eu sabia que não era bem como eles falavam, que as pessoas não pensavam como eles falavam. Que tinham uns com uma cabeça aberta, outros não. Então, às vezes, me incomodava o fato de um professor falar que tinha que ser assim e ponto final, porque era assim. Aí aquele professor que era professor, e consultor e que trabalhou na indústria calçadista, e metalúrgica, entre outros ramos, então conseguia fazer um *link* legal das coisas e eu acho que eu aproveitava mais e conseguia trocar idéias “está, mas professor eu estou vivendo tal situação que tu achas?” Outras coisas que eles falavam e indústria calçadista e que eu não acreditava, não entravam na minha cabeça e depois eu vi que era verdade, até a questão de banheiro em indústria calçadista e metalúrgica que era um horror, que não tinha vaso, que não tinha porta. Então eu achava que aquilo não existia, então um dia eu falei pro professor “isso não existe“, e ele “mas existe sim”. Mas como eu nunca entrei numa indústria calçadista e nem em metalúrgica eu não tinha noção, mas conversando com colegas que trabalhavam nessas indústrias e depois que eu vim para a Inpel, então pude perceber que existia sim. Mas aqui quando implantamos 5S’s...essa realidade mudou...pois reestruturamos os nossos banheiros...para melhor é claro. Mas eu achava um absurdo quando eles comentavam que tinham chefes que só faltavam bater com um chicote nos funcionários, eu achava que não era assim, que não podia ser assim. E como também consegui entender que quando uma pessoa está num cargo de gerência é muito fácil às outras pessoas meter o pau, falar mal “ah, mas porque será que não fez tal coisa? ou porque agiu de tal forma?” É que é muito fácil tu julgar, difícil é tu realmente ter atitude e fazer o que é um trabalho de desafio. Primeiro, para trabalhar com pessoas tu tens que gostar, segundo encarar como um desafio

	<p>e terceiro só erra quem tenta fazer alguma coisa. Quem não erra é que não tenta fazer nada e a pessoas que mais julgam, que mais criticam é porque não fazem mesmo, não tem atitude. Então eles tem que falar dos que fazem. Errou, mas tentou fazer alguma coisa, então julgar é muito fácil. Conseguir ter essa dimensão, principalmente vindo aqui para a empresa, porque as pessoas julgam muito, mas na hora que tu pede para eles ajudar, mas então como é que tu farias?"As pessoas não sabem te dizer. Me dizem que vão pensar, mas nunca voltam para te dizer o que pensaram. Então eu tenho bem claro, as pessoas julgam muito, mas na hora que tu pede para colaborar aí todo mundo foge". Em torno de 400 pessoas, neste número estão contemplados: funcionários, estagiários, temporários, terceiros. Na mudança de modelo de gestão de pessoas houve contratação de consultoria externa, não tínhamos ninguém na equipe que dominasse este processo por nos sentirmos mais seguros. Analisamos algumas propostas e escolhemos a consultoria que nos passou mais confiança, segurança, uma empresa bastante profissional, embasada em conceitos, metodologia e por estar trabalhando com outras empresas fortes no mercado. Entre supervisores, gerentes e diretores, são aproximadamente 50 pessoas. Não são só supervisores, tem algumas pessoas que são ligadas direto à equipe que ta são apoios dos supervisores na avaliação. Optamos em aproveitar a oportunidade de capacitarmos todos que tem o cargo de gestão e aquelas pessoas que estão sendo preparadas para no futuro assumir cargo de gestão, tendo como base o atual modelo informal, para indicação das mesmas. Acho que vem também o processo de mudança e o não enxugamento, da experiência da consultoria porque se a consultoria chegasse e impusesse a redução, talvez fosse mais traumático. Em contra partida, aumentar o número de cargos também nos assusta na área de RH. Como estamos focando o desenvolvimento, o caminho parece ser este. Vamos ver a prática! Há uma perspectiva baseada em experiências de fora, de que deve levar uns três anos pra obtermos resultados com o novo modelo de gestão. Primeiro ano vai ser de muito trabalho, segundo ano ainda vai ser de cobrança e o terceiro ano temos expectativa de colher resultados.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Processos de sucessão	<p>Está na segunda geração, nos filhos. Processo de mudança – transição, uma das empresas do grupo já meio que, já foi extinta assim, essa aqui é a que continua, então tinha a cargas e aqui o ônibus. A cargas no ano passado, então ela foi extinta assim as suas atividades, a empresa não, não tava com um dos, eram dois irmãos. Os donos, e aí cada um deles teve os seus filhos não é? Então os filhos de um, de um deles é o que está aqui não é? E o outro filho estava lá na cargas. E aí aquela lá não deu muito certo não é? Então aí hoje o grupo maior está aqui.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Processos de fusão	<p>Se comparar, por exemplo, eu sei lá, eu estou fazendo curso com as gurias (ex-colegas) ou então tem uma amiga minha que trabalha em outra empresa, é bem diferente do que a gente faz aqui, mas de uma certa forma é o nosso jeito e eu tenho que respeitar isso, mas tem algumas coisas assim, eu sou bem apaixonada pelo que eu faço, pela empresa assim, até porque é da família tudo assim. Mas eu acho que a gente está num caminho legal assim, agora a gente está passando por um momento bem delicado que eu te falei, que a questão da possível fusão com outra empresa. Então está um possível estudo por questão de logística, de unir, por exemplo, uma equipe de compradores pra fazer compras pras duas empresas, a logística vai fazer pras duas empresas; um RH pras duas empresas. E aí a gente também está num momento delicado que daqui, talvez daqui há um mês vou estar falando contigo sobre uma outra visão de empresa e inclusive está sendo um desafio pra mim, e é esse momento eu reconheço que falta um pouco de maturidade, de experiência de como trabalhar isso. A questão de que gera uma grande insegurança, ansiedade, fofoca, clima, como é difícil trabalhar isso. As outras áreas eu estou bem mais tranquila pra trabalhar, mas isso, hoje, eu reconheço que é a minha maior dificuldade. A coisa vai pro brejo se nesses</p>

	<p>processos de fusão, não parar um pouco e tentar compreender as culturas, estou bem preocupada com o RH, não estou nem falando como da família, estou muito preocupada com o RH porque isso pode surtir um efeito muito negativo ou não. A gente sempre tem medo do ruim então a gente está num momento bem delicado e eu espero ter maturidade, mas, nesse sentido, tenho que reconhecer até a nossa gerencia aqui, que talvez, a gente vai ter que contratar uma consultoria, uma coisa assim. Mas isso é uma coisa que, se acontecer, vai ser ali por dezembro, janeiro. A questão de mercado, a mudança é inevitável para a sobrevivência. Tenho pesquisado muito sobre histórias de fusão e estou até pegando filmes, a gente tem algumas palestras, tem o cara da Nissan, a Nissan e a Renault se juntaram, mas mesmo assim é base, mas fica uma grande dúvida, porque é o meu medo, é o coração da empresa está aqui, e é um período, mas tenho tentado, eu encaro isso como um desafio até para a minha carreira, vai ser muito rico depois daqui a cinco anos eu olhar pra trás. Acho que a questão do posicionamento do RH aqui é a chave do sucesso do processo de mudança. Não é o negócio, nesse momento tem que pensar como é o posicionamento do RH pra gerir as pessoas nesse sentido, porque a decisão estratégica talvez já tenha sido tomada, agora o importante é como a gente vai fazer isso.</p>
--	--

Na dinâmica do jogo capitalista e neoliberal as políticas e práticas de Gestão de Pessoas são, essencialmente, instrumentos das relações sociais, de poder e cooptação do trabalho das pessoas, de domínio do capital sobre o trabalho, da esfera econômica sobre as outras esferas da vida. Na visão de Kuenzer (2002), as Pedagogias que vem sendo produzidas nestas práticas são a taylorista/fordista e a toyotista.

Como a função Gestão das Pessoas é determinante para o “sucesso” dos seus negócios, as organizações buscam desenvolver estratégias para equacionar os seus interesses de competitividade, de produtividade e de lucratividade com o atendimento de algumas necessidades e expectativas dos trabalhadores e trabalhadoras. Para sobreviver, elas se vêem forçadas a investir nas pessoas como uma estratégia de vantagem competitiva para a captação do comprometimento e da motivação. O acúmulo de tecnologias por si só não está sendo suficiente para garantir a sobrevivência e o sucesso almejado por elas. É no bojo deste discurso que se concretiza a gestão das pessoas, através de políticas e práticas planejadas e gerenciadas, e que sofreram inclusive a mudança na linguagem, passaram a usar pessoas no lugar de recursos humanos.

Gramigna (2001) aponta que a gestão de pessoas é um indicador de gestão atual do ambiente empresarial junto com as competências fundamentais, a gestão do conhecimento, as mudanças na estrutura organizacional, a inovação e, o custo da produção. Na esteira deste contexto interno com suas implicações com o contexto externo estão presentes em nossa sociedade, atualmente, formulações

como “Organizações Humanizadas”, “Organizações Aprendentes” “Responsabilidade Social” e “Cidadania Empresarial”, entre outras.

Por ora, parece-me conveniente salientar que a lógica do discurso e da ação empresarial, intencionalmente é, por vezes, buscada na “convergência” de interesses entre os objetivos de competitividade, de produtividade, de resultados, de lucratividade e de perenidade das empresas com os objetivos (individuais e coletivos) dos trabalhadores e trabalhadoras de remuneração, de realização pessoal e profissional, de reconhecimento, de benefícios, de satisfação, de qualidade de vida, de condições e ambientes de trabalho saudáveis. O fato das pessoas serem indispensáveis para os processos produtivos e para os resultados financeiros das organizações capitalistas, mesmo que predomine, na lógica produtiva, a racionalidade instrumental e a exploração do trabalho elas precisam também cooptar as subjetividades desta força de trabalho. Com isto, mesmo sem uma noção de pessoa mais filosófica e existencial passam a admitir que essa é um ser complexo, integral e de relações. Contudo, e apesar disto, acredito que as pessoas se constituam, individual e coletivamente, nas organizações capitalistas para além desses interesses. Estas, para mim, se produzem nos processos contraditórios, são instituídas e instituintes e o futuro não está definido *a priori*. Comungo com Paulo Freire (2000, p.119) quando ele nos diz, com muita clareza, simplicidade e profundidade, que “o ser humano é, naturalmente, um ser de intervenção no mundo, a razão de que faz a História. Nela, por isso mesmo, o ser humano deve deixar suas marcas de sujeito e não pegadas de puro objeto”.

A organização capitalista, na sua concretude como empresa pelos seus fins, é terreno de trabalho e, portanto, de vida, onde os trabalhadores e as trabalhadoras se constroem e se destroem como seres humanos de seu tempo histórico. Quero dizer que, neste espaço e tempo, coexistem, se confrontam e se redefinem diferentes possibilidades e limites de humanização.

Nas organizações capitalistas a relação capital e trabalho é uma relação social que se expressa nas relações de trabalho. Essas envolvem todo o “conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações sociais de produção nos locais de trabalho” (LIEDKE, 1997c, p. 205). São marcadas pela contradição e, assim reveladoras de capacidades múltiplas de respostas e de sinais de homens e as mulheres, que como pessoas são capazes de criar movimentos para a construção de projetos alternativos com espaços mais

democráticos e emancipados. Os sujeitos da pesquisa destacam aspectos positivos e negativos nas relações que eles mantêm com as empresas que facilitam ou dificultam os seus vínculos. Contudo não se evidenciam sinais de que eles tenham uma noção mais crítica de que essas empresas façam parte de um sistema social marcado historicamente por um determinado projeto que estabelece um tipo e conteúdo as relações sociais.

Os sujeitos da pesquisa destacam como aspectos positivos e que são facilitadores dos seus vínculos com as empresas: uma hierarquia com papéis e funções bem definidos, ter orgulho e satisfação de trabalhar na empresa, ser da família, ter a educação como incentivo, ter segurança em relação em emprego e oportunidades de progressão funcional.

Ancoragem – a relação com a empresa: aspectos positivos e facilitadores do vínculo	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Relação hierárquica bem definida	Estou mais como braço direito da gerente de RH e a idéia é pra ela também é, a questão de ela, daqui a pouco, ter que sair da empresa tem clareza disso. No início quando eu entrei, foi complicado, agora a gente está trabalhando legal assim, a gente, ela me conheceu um pouco, conheci o jeito dela de trabalhar, foi um processo que agora está mais tranqüilo. Estar vinculada direto ao diretor facilitou o trabalho porque hoje nós temos dois diretores que atuam na empresa. O pai e o filho, então o pai hoje está com 75 anos atua de uma forma muito legal, porque ele tem uma memória muito boa, é um tipo de pessoa que se eu voltar na sala dele hoje e falar: “o senhor lembra que há quatro anos atrás nós conversamos tal coisa e o senhor me disse x” ele lembra. Então ele tem uma cabeça muito boa quando converso alguma coisa com ele, eu anoto tudo que conversei com ele, porque se eu esquecer uma vírgula ele vem me cobrar. Eu gosto porque ele realmente pára e te escuta, tu falas tudo o que tu tem que falar e ele dá a opinião dele, mas ele também quer ouvir a tua opinião. E ele te testa muito, principalmente no início, até para saber. É, novinha, guriazinha, se ela realmente está falando alguma coisa certa, às vezes ele me testava das coisas mais absurdas possíveis só para ver a minha reação, se eu ia fazer o que ele estava me pedindo ou se eu ia dizer para ele, não, mas isso não pode por tal e tal motivo. Então ele testava muito e hoje, eu fico mais vinculada a ele nas questões de administração de pessoal, ah esqueci de comentar que a estrutura de passivo também é minha, então administração de pessoal e passivo trabalhista, tudo que envolve dinheiro, tudo que tem que pagar é com ele e a parte de gestão de pessoas que tem de desenvolver fica com o filho. Então pensei: para não dar problemas e para não ficar travando o trabalho vamos dividir, então gestão é com um e a parte mais rápida assim e que envolve dinheiro fica com o outro, então eu mesma fiz essa divisão. Eles aceitaram, porque senão não dava, ou tu pegava os dois juntos no mesmo momento e falava a mesma coisa e ouve a opinião deles ou tu fica louca, tu não consegue pegar sempre os dois diretores na sala, até porque o diretor mais jovem ele também cuida da parte comercial, viaja muito, então vai, às vezes, em feiras em São Paulo, fora do país, tu não consegue dar seqüência, aí tu vai parar tudo e esperar ele voltar para pegar os dois ao mesmo tempo, não tem como, então tu tem que realmente ajustar o teu trabalho pra que ele possa fluir melhor. E muitas vezes decidi sozinha, em casos que não foi possível falar com eles. Depois eu informo e posiciono o que aconteceu e como eu resolvi o problema ou assunto.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Orgulho da empresa	Acho que as pessoas têm muito orgulho da empresa. Acho que tem ainda tem

	<p>peças principalmente os mais novos, que são os mais descomprometidos, assim que é o cara que se perder o emprego, hoje, não vai fazer a menor diferença na vida dele, porque ele vai arrumar outro e tal. Acho que esse cara, até pode ser que não faça tanta propaganda da empresa ou até, às vezes, negativa. Os demais, os mais experientes, que vivem a empresa de um tempão e tal, acho que sim, acho que se orgulham bastante. Agora uma coisa que a gente se antenou é trazer a família para cá, então a gente tem começado a fazer programas, assim: trazer os filhos, trazer as esposas, porque o cara vai chegar lá 'p' da vida em casa, depois de um dia em que ele se estressou lá, não sei o que, e a mulher vai falar "meu amigo, não foi o que eu vi?" Entendeu? "Tu fala mal de uma empresa daquelas?" O cara não vai nem ter coragem mais de falar mal, então isso é uma coisa que a gente se antenou, acho que a gente tem que trazer as famílias porque as mulheres, as esposas, os maridos e os filhos vão ficar muito bem impressionados porque, realmente, a gente tem uma estrutura aqui que é de impressionar. E o cara não vai mais conseguir falar, porque a mulher não vai deixar ele falar, então essa é uma coisa que a gente está tentando trazer pra cá também.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Ser da família	<p>Não, eu tive várias experiências fora, tive quatro experiências fora e sim, agora está bem definido, mas isso é muito tentador, pra quem é da família, não ter o cargo bem definido, é muito tentador. É um exercício e agora sim a questão que tu diz assim é horário, salário, tudo tranquilo, questão de horário, salário e atividades. Claro, que tem coisas que são informais, tipo assim, vou bater na porta do diretor, é o meu pai. Daqui a pouco o meu pai está lá e me chama do meio do nada, nunca aconteceria, isso é o diferente do meu emprego. Que eu venho aqui e de repente entra a minha avó dentro do meu trabalho "ah minha netinha, vêm cá me dar um beijo, tu vai almoçar conosco domingo" e aí todo mundo. Esse é o diferencial, sim, mas eu tenho emprego, tenho horário, tenho salário, tenho atividades, tenho responsabilidades sou cobrada muito, participo de reunião, é bem emprego assim bem tranquilo. Eu tenho muito disso assim de tentar ser o mais profissional possível, mesmo dentro da empresa, talvez seja por isso que eu fico meio neurótica. Ser da família aumenta a exigência. É um exercício de não entrar nesse clima de já está tudo pronto, porque é muito tentador e tu chegar as dez da manhã, ir embora as seis da tarde, porque eu não vou perder o meu emprego, porque eu sei que está garantido. É tentador, mas os valores são muito fortes e a gente vê que esse é o grande pecado das empresas familiares.</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
A Educação como incentivo	<p>A política salarial é o salário de mercado O ponto forte não é salário aqui na empresa, ela no mercado ela trabalha assim em cima de benefícios, principalmente com a educação, ela paga cem por cento de tudo o que tu quiser estudar. Claro que quando tu chegar em nível de mestrado e doutorado, tem algumas restrições, mas até especialização não, claro pra fazer o vestibular numa universidade de um certo curso tem que ter a avaliação do MEC (Ministério da Educação e Cultura) em A ou B, mas dentro desse critério paga tudo. Têm diversas pessoas com mestrado, especialização então tem muita gente. Exige segundo grau no mínimo para o ingresso. Oferece cursos de segundo grau para as pessoas que estavam aqui dentro e praticamente, eu acredito que tenha alguma pessoa com primeiro grau aqui dentro, que não quis fazer o segundo grau, porque é voluntário, não é obrigatório e continua trabalhando aqui pelo conhecimento técnico que tem, mas agora analphabeto não dá..</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Satisfação com o trabalho e segurança em relação ao emprego	<p>Estou satisfeito em relação ao trabalho e aos resultados do trabalho. Como coordenador de programas participativos eu me sinto confortável, até certo ponto, mas bem confortável por causa do nosso diretor geral, o maior incentivador é ele, e ele questiona e pergunta e quer cada vez mais as pessoas participando e é essencial isso pra ele. É a principal coisa implantada aqui na empresa, porque quando ele implantou isso aqui, em 1991, ele foi pro Japão, onde nasceu isso, e ficou 15 dias só observando e ele veio pra cá e disse "é</p>

	<p>isso que nós vamos fazer aqui dentro”, tanto é que quando ele saiu daqui e ficou dois anos e pouco fora, todos esses programas caíram muito está? Quando ele voltou, eu sei, que a primeira pergunta que ele fez pra uma pessoa que encontrou foi como é que estão os grupos de melhoria? Está mau e ficou, olha foi numa reunião que ele disse quero que volte tudo ao normal e aí foi na hora que, na época quem era gerente, mas de forma geral todos os gestores com a saída dele, acharam que precisavam dar todo esse sentido, não viam com grande importância, como o Diretor geral vê, a participação das pessoas neste programa e aí quando ele voltou, ele bateu o martelo e aí ele tem algumas imposições autoritárias não é? Mas o resultado ocorre, tem resultado, algumas e...autoritárias e aí o que é que acontece? As pessoas que deixaram o programa de lado, começaram a sair dizendo coisa nenhuma não é? Então até o momento que essa pessoa, se estiver aqui, como diretor geral, esse programa não morre com certeza, agora se ele sair daqui essa posição está ameaçada.</p>
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
A fusão como oportunidade	<p>Alguma coisa acontece, mas eu acredito que a fusão vai ser um processo mais tranquilo. Porque é a mesma coisa que você está tomando um café amargo e botar um açúcar. Eu vejo o trabalho lá em São Paulo como um café mais forte, mais amargo e a nossa forma de trabalhar aqui seja o açúcar que eles estão precisando. Complementaridade é esse o pensamento que a gente tem. Acredito no sucesso porque se todos vão ganhar com isso não tem porque se dizer não, a gente tem notado assim, os profissionais, a diretoria lá, está muito aberta pra isso. Então algumas vezes acontece, porque nem todos são muito abertos, há flexibilidade, como nos somos aqui com certeza.</p>
Idéia Central 7	Discurso do Sujeito Coletivo 7
As oportunidades de progressão funcional	<p>Comecei como estagiaria no departamento pessoal, então assim, desde o início, essa nunca foi a área que me chamou a atenção. Eu entrei, claro, pra ter uma oportunidade na empresa, mas aí eu fiquei pouquíssimo tempo, assim, eu fiquei só acho que uns seis meses, aqui no, nessa sala aqui, aí a pessoa que trabalhava com o treinamento começou assim a ver meu trabalho e até ela era, ela é psicóloga e ela que fez a entrevista de seleção, e aí ela disse que, assim que ela conversou comigo, ela interessou assim, viu que eu podia ajudar ela a desenvolver outras coisas na empresa, e assim, teve uma oportunidade e fui trabalhar lá do outro lado, então no recrutamento. Então eu iniciei no recrutamento, na seleção, fazia alguma coisa no treinamento, mas, na verdade, eu sempre tive muita participação em todas as ações.</p>
Idéia Central 8	Discurso do Sujeito Coletivo 8
A permanência e a estabilidade	<p>Aqui as pessoas, a nossa rotatividade aqui é baixíssima. As pessoas, a média de permanência das pessoas aqui é de 10, 20, 30, 40 anos de trabalho. A gente teve que fazer agora, esse ano, um programa pra aposentadoria, pra preparar os funcionários para se aposentar porque tinham motoristas, a maioria é motorista que já tinham se aposentado e já estavam há vinte anos quase trabalhando depois de terem se aposentado. Só que não dava mais, infelizmente, então já estava comprometendo a saúde deles e também a questão do serviço da empresa porque não adianta tu querer negar, tu chegas num período em que a idade se acrescenta e aí o passageiro já tinha, a gente já estava recebendo alguns relatos no SAC (Serviço de Atenção ao Cliente) que os passageiros já estavam se sentindo inseguros de viajar com um deles. Pela, pela questão da idade que ele aparentava. Então puxa, como é que a gente ia resolver esse problema, e essa pessoa, todos os anos ele era escolhido como um funcionário modelo. Os funcionários votavam nele. A gente, na pesquisa de clima, a gente tem uma pergunta que diz assim “se você fosse escolher uma pessoa com a cara da empresa, qual pessoa você escolheria?” Na pesquisa a gente colocou também assim, algumas figuras pras pessoas, ah isso é legal de falar, pras pessoas escolherem “dessas figuras, quais você acha que é, que representa a cara da empresa”. Aí em primeiro lugar ganhou a figura de um homem, assim de gravata mais sério assim, e em segundo lugar a figura da mãe, da mãe segurando uma criança no colo, então essa é a imagem que as pessoas tem da empresa. Eu não me preocupo em passar muito tempo</p>

	dentro de uma mesma empresa e me acomodar. Eu não me preocupo com isso, a gente vai, cada vez se afeiçoando mais a menos que tu encontres alguém no caminho, que te incomode muito e tu não queiras mais ficar. Acho que é perfil de pessoas a permanência na empresa, tem gente que é focado em carreira e eles não ficam, vou procurar outra coisa, são algumas, durante um ano tu encontra três, quatro pessoas que fazem isso, mas tem. Mas tem muita gente de muito tempo de empresa. Tem gente há dez, tem gente há oito, tem gente há quinze, tem gente há trinta. Tem bastante gente assim e como é uma empresa boa de trabalhar a grande maioria também percebe isso, questão de benefício e tudo mais, prende a gente.
Idéia Central 9	Discurso do Sujeito Coletivo 9
Sintonia com os princípios e valores da empresa	<p>Eu concordo com as idéias e propostas da organização, na maioria das vezes. Contribui para a realização e desempenho porque quando em uma empresa não há concordância com as diretrizes é muito difícil de obter continuidade lógica do trabalho. Trabalhamos contra nossos princípios, acredito ser inviável na área de RH. O que acho difícil é que as pessoas, na grande maioria das ações, temos que lidar com adversidades, nunca sabemos se iremos conseguir satisfazer as pessoas na grande maioria. Não adianta, as ações de mudança agradam alguns e desagradam outros. Por exemplo, no restaurante tu mudas a comida metade fica satisfeita, metade fica insatisfeita. Aí tu dás um benefício “ah, mas pro pessoal da administração não era bom, pro pessoal da industrial era o que eles queriam” então é difícil, tu nunca consegue a satisfação de todos, isso pra mim foi uma grande dificuldade durante os primeiros anos. Porque eu tinha um desejo que todos ficassem satisfeitos. Uma ansiedade minha. Quando eu trabalhava na área comercial, ouvia muitas reclamações da área de RH. Quando fui transferida, achei que pudesse mudar o mundo. Está sendo um aprendizado! Eu vim para o RH e queria mudar, queria que as pessoas vissem o RH como a estrela E não é bem assim, descobri que não ia ser fácil. . A empresa investiu no meu desenvolvimento, desde que entrei no RH. Tem descentralização da informação, nós temos um PIK um plano, é programa interno da empresa que é a participação dos resultados. Então mensalmente são divulgados os resultados da empresa, como estão as metas setoriais. Com essa experiência em RH são seis anos e meio de empresa. Pra ti dizer que um pouco é amor pela empresa, porque justamente tem um pouco desse meu jeito, se eu fosse uma pessoa focada só na minha carreira, talvez eu não estivesse aqui, mas eu sou uma pessoa que gosto daqui, gosto dos meus colegas, sinto que a empresa também aposta em mim, tenho o meu tempo. Às vezes tenho, dá vontade de chutar o balde, “que eu vou embora, que eu vou procurar outra empresa” aí olho, para as relações, pesam muito, daqui a pouco eu saio pra ganhar a mesma coisa, num outro lugar para ter uma nova experiência e aí vou ter um monte de dificuldades. O GPK está me ajudando a pensar no meu futuro. E eu pensei, vou dar um tempo, de uns dois, três anos pra me experimentar nessa nova, nesse novo conceito, nesse novo jeito de trabalhar e sentir se é aqui mesmo que eu quero ficar. Então a minha relação, por enquanto, tem sido satisfatória. No inicio foi ótimo na área comercial porque veio o reconhecimento rápido e aí teve um, uma curva eu acho, a gente começou a se desenvolver, entrar na área de planejamento, de comercial, de ter mais informações, metas, ter mais responsabilidades. E nesse meio tempo veio a oportunidade de ir pro RH. Eu tava muito bem lá, vamos pra uma nova oportunidade. Então isso mexeu com a vida profissional, com o emprego digamos assim, com a empregabilidade, porque aí eu vim como se tivesse entrado numa nova empresa, porque tudo novo, tudo completamente diferente. De me adaptar a um novo meio, a novas colegas, mesmo estando na mesma empresa, são subgrupos. Porque o pessoal acaba se mesclam porque eu conheço e tudo mais, mas na hora de almoçar, mudou tudo. Então tudo novo pra mim durante um tempo. Então eu acho que eu tenho que pensar também na minha vida fora da empresa, mas eu quero dar mais esse tempo pra mim.</p>

Em relação aos aspectos positivos nas relações com a empresa ficam visíveis de um lado à hierarquia nas relações de trabalho e as políticas de incentivo e de progressão funcional e de outro as condições e os fatores internos da empresa que mantém perspectivas de carreira tanto internamente como externamente.

Destacam como aspectos negativos e dificultadores dos seus vínculos com as empresas: a pressão, os critérios de justiça, as poucas possibilidades de progressão funcional, a perda de direitos trabalhistas e a existência de conflitos interpessoais.

Ancoragem – a relação com a empresa: aspectos negativos e dificultadores do vínculo	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Muita pressão	Aqui dentro é uma panela de pressão.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Critério de justiça	O problema é que o critério de justiça é muito linear porque o cara que não concorda, ele se sente injustiçado e ele prega isso fora, então isso é um pouco complicado assim, porque claro, se eu agrado ao teu gosto, o teu senso de justiça ele está preenchido na verdade, e o cara que não se sente, que está fora, se sente injustiçado.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Poucas possibilidades de progressão funcional	No momento estou começando a questionar um pouquinho a relação de emprego porque vamos supor, aconteceu há um tempo uma crise aqui dentro na companhia, então, as avaliações realizadas pra subida de nível, elas foram canceladas, então eu fui prejudicado nisso. Em termos de progressão na carreira e em termos salariais dentro da mesma função, na função que estou tenho ainda alguns níveis, tenho ainda alguns níveis pra subir na mesma função, depois tenho que subir de função em outro cargo, no caso aquela chamada carreira em X com os gestores, os analistas e os especialistas, então tem dois caminhos pra subir. Eles vêem o seguinte, tu tens na empresa na parte operacional ou na parte técnica como técnico mecânico, como um técnico, auxiliar-técnico que existe isso, que não é bem o que acontece e aí tu vai subindo e vai chegar a um ponto onde os dois se cruzam e aí ou tu vai pra cá ou pra lá (carreira em X), então seria especialista, depois consultor também.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Perda de Direitos Trabalhistas	Eu ganhava até uns 10 meses atrás periculosidade e aí uma pessoa por bem achou que eu não deveria mais ganhar e tirou o adicional, não tem mais direito de ganhar periculosidade e tal e tal porque tu não está mais diretamente na segurança, tu não entra mais nas áreas que tem esse direito”, não se discutiu mais e eu vou aos locais e aí eu até disse pra ele “ok é uma proposta que eu vou ganhar”, “como assim uma proposta?” “eu ganho, eu nunca coloquei nenhuma empresa na justiça, mas por essa sacanagem eu posso colocar”, e aí ele “é uma decisão que tu pode tomar”
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Os conflitos nas relações interpessoais	Tem as pessoas assim, porque tu vê, nós temos muita gente nova, então, a gente tem que estar sempre se reciclando, porque o grupo que é hoje não é o mesmo que era há seis meses atrás, então vieram pessoas novas e as necessidades até, muita coisa assim, nós não temos um horário específico, assim de lanchar, nós temos uma cozinha lá, legal e tudo o mais, de lanchar digamos assim, das 10h às 10h30min é hora do lanche. A gente pode ir, obviamente, na cozinha tomar um café, relaxar se alguém quiser, mas assim tudo assim muito discreto porque não é um tempo de chegar lá, como eu digo, jogar as toalhas de xadrez na mesa, aquela de piquenique e acampar, mas tem pessoas, às vezes, que porque numa outra empresa fazia isso, fazem, então tu tens que ter uma maneira de fazer olha porque se eu vejo que, que fulano está indo lá, jogando a toalha xadrez, acampando, eu vou dizer também quero ir porque que o fulano vai e eu não posso ir, eu que trabalho aqui há quanto tempo não vou e o fulano está indo não é?” Tem muitas pessoas que um café

	<p>faz toda a diferença, então tem que saber trabalhar com isso e fazer com que as pessoas entendam, “olha a nossa cultura é essa sabe, não é que agora ninguém mais vai tomar o café, mas não é ir ali e jogar a toalha xadrez, é tudo muito discreto. A gente fala, a gente assim achamos assim que toda vez, uma vez por mês, uma reunião mensal, porque daí nós almoçamos aqui e todo mundo participa. É falado, mas às vezes, tem pessoas que a gente tem que chegar e dizer: lê o texto junto, não é? Não adianta só dizer assim, é, que parece assim que tu falaste “ah tudo bem”, mas sabe? Que não decodifica a mensagem não é? E é uma coisinha assim dizer “ah o café não”</p> <p>A minha vida não interfere, mas tem pessoas que se detêm muito a esses detalhes e depois, ah como é que ele é uma pessoa tão responsável, tão trabalhadora, de repente fica criando um caso por causa do café do outro, mas tem, e eu acho que isso acontece em todo lugar. Esses tempos porque assim nós temos nossas ilhas, e daí tem tipo um corredor que tu passas pra entrar pros banheiros e pra ir pra cozinha, e daí uma colega, eu vi que uma colega disse, porque eu tenho uma colega assim que, sei lá, cada um tem uma maneira de pisar mais pesado: “Ah eu conheço direitinho o teu caminhar”. É, eu não quis dizer, mas eu noto que a guria caminha assim, ela usa sempre umas botinhas..., é, geralmente são mais aquelas pessoas, aqueles dois, três que são os que controlam. Mas aquilo que eles comentam com os outros vira uma bola de neve.</p>
--	---

Moscovici (2003, p.16), em um dos capítulos de seu livro “Renascença Organizacional”, intitulado “Luz e Sombra”, apresenta, ancorada na perspectiva da psicanálise, uma reflexão do lado luz-claridade e do lado sombra-escuro das pessoas e grupos nas dinâmicas organizacionais. Para a autora, o que fica na claridade são os aspectos aparentes que interessam à organização considerar “realidade” e, assim, iluminar, focalizar, valorizar. Desta forma, são colocados à luz “os aspectos físicos e formais do ambiente e da organização do trabalho”. Entre estes, destaca os objetivos, a missão, a estrutura, a tecnologia, as regras, as estratégias, os recursos materiais e humanos, a comunicação, as normas explícitas, os valores declarados. São colocados ou ficam na sombra os aspectos subjacentes e, dentre eles a autora destaca: as emoções, os sentimentos, as atitudes, os mecanismos de defesa, as normas grupais, os símbolos, os arquétipos, o inconsciente coletivo (MOSCOVICI, 2003, p. 30).

A relação entre luz e sombra, conforme a discussão proposta por Moscovici (2003), me leva a compreender como uma determinada idéia vai se legitimando e como alguns aspectos podem, intencionalmente, serem colocados à luz e outros serem deixados à sombra como podem ser vistos pelos Discursos dos Sujeitos Coletivos. No entanto, na realidade coexistem o claro e o escuro, o visível e o invisível. São as intencionalidades de quem olha, de quem analisa e interpreta que colocam determinados aspectos em evidência e deixam obscurecidas as correlações de força estabelecidas.

Existe um processo de identificação desses sujeitos da pesquisa com as empresas, sejam naquelas em que estão atualmente inseridos ou outras que onde poderão se inserir, que se revelam em aspectos visíveis de natureza estrutural, principalmente na hierarquia das relações de trabalho e incentivos; cultural, mediante os valores e normas que orientam as interações sociais; e, simbólica, pelos mecanismos que são utilizados para dar sentido as práticas e trajetórias dos sujeitos. Ao mesmo tempo, revelam-se as lutas por espaço profissional, por liberdade de ação e reconhecimento profissional. Esta reflexão, de qualquer maneira, reforça a necessidade de eu assumir uma posição de negação a “determinismos” e a “dogmatismos”, pois sendo as organizações capitalistas, as empresas, organismos sociais, históricos, complexos, contraditórios e de permanente tensão e movimento, é possível a afirmação dos trabalhadores/as como sujeitos históricos, sociais, políticos, econômicos e culturais, enfim, protagonistas de seu tempo, compreendendo, assim, a história como possibilidades e não como determinada. As desigualdades sociais, as explorações e todos os tipos de violência fazem parte da realidade social postas por um modelo e projeto de sociedade e não por uma condição natural da humanidade. Exatamente pela unidade contraditória de mútua dependência o poder hegemônico do capital sobre o trabalho não determina a radicalização de suas expressões perversas em todos os espaços, tempos e relações.

A gestão de pessoas se institucionaliza e se operacionaliza nas organizações nas áreas e ou setores de recursos humanos, lugar que os sujeitos da pesquisa se situam enquanto trabalhadores e trabalhadoras. Essas áreas/setores por influência da função e de como ela é reconhecida também assumem nomes similares ao longo de suas constituições históricas, por exemplo, departamento de pessoal, recursos humanos e gestão de pessoas ou talentos humanos. Dessa forma, considero importante discutir as funções e papéis desta área ou setor de Recursos Humanos destacando aqueles relacionados com os processos intencionais de formação das pessoas e suas inter-relações com a inserção do Administrador de Recursos Humanos.

Para adentrar nas funções, nos papéis e nas inter-relações a que me proponho é preciso, primeiramente, clarear as noções de área de recursos humanos e de gestão de pessoas como distintas. No âmbito das organizações capitalistas estas noções se misturam são carregadas de múltiplas e distintas possibilidades de

interpretação. Ambas são o contexto em que o meu objeto se situa e estão implicadas com os percursos onde estão inseridos os sujeitos da pesquisa. Assumo a noção que a Área de Recursos Humanos – ARH define-se, pela posição na estrutura organizacional, como um setor ou um órgão funcional instituído onde se concretizam as políticas e práticas relacionadas ao gerenciamento das pessoas que nela trabalham. Quando utilizo esta expressão estou me referindo as atividades especializadas, institucionalizadas e sistemáticas desenvolvidas por um setor ou órgão da organização responsável pela administração das políticas e práticas de gestão de pessoas. Gestão de pessoas é uma função e, conseqüentemente, é um conjunto de políticas e práticas formuladas e praticadas intencionalmente para gerir as pessoas para e no trabalho. Utilizarei a denominação gestão de pessoas quando me referir às políticas e às práticas definidas e operacionalizadas nas organizações que estabelecem a lógica das relações sociais no trabalho e os modos de gestão das pessoas no e para o trabalho.

Nesta perspectiva muitas organizações, dependendo de seu porte e da sua natureza, não possuem uma ARH, mas gerenciam as pessoas no trabalho. No contexto atual do mundo do trabalho a ARH pode desaparecer com a terceirização de muitas de suas atividades, mas a função da gestão de pessoas tende a ficar cada vez mais importante. Nessa pesquisa me interessa, prioritariamente, a gestão de pessoas como função, pois essa não limita somente às atribuições e às responsabilidades de um setor ou órgão funcional da organização, mas estende-o para todo o contexto organizacional e, conseqüentemente, para todas as pessoas que nela trabalham. A gestão de pessoas se constitui no texto e no contexto da inserção do grupo profissional ao qual pertence o grupo de entrevistados, que é, por natureza, interdisciplinar²⁴. Seu estudo e prática demandam uma interlocução da administração com outras áreas do conhecimento e, na ação, são requisitados diferentes profissionais para dar resposta às questões e problemáticas emergentes demandadas pelas organizações e pelas pessoas que nela trabalham. Por isso, a área de RH, é um território sem fronteiras bem definidas. É heterogênea e difusa,

²⁴ No âmbito desta pesquisa a noção de interdisciplinaridade no campo da gestão de pessoas é entendida na perspectiva da inter-relação, da reciprocidade e do enriquecimento de diferentes áreas, campos, saberes e experiências. Assumo a noção formulada por Vasconcelos (1997) que considera como variáveis para distinção entre multidisciplinaridade, pluridisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade o grau de cooperação e de coordenação entre as diversas disciplinas. Neste sentido a interdisciplinaridade implica na premissa de conexão entre um grupo de disciplinas tendendo para a criação de um campo de saber autônomo e de uma horizontalização nas relações de poder.

quer pela sua definição, quer pelo espaço que ocupa ou, ainda, pela identidade profissional de seus componentes.

Um recorte para compreensão da origem e da constituição das áreas/setores de gestão de pessoas ou recursos humanos foi a partir da demarcação de grandes eventos históricos. Tendo como referência os estudos de Wood Jr (2004), de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) construí um quadro que procura retratar, didaticamente, a função gestão de pessoas ou recursos humanos e a configuração das áreas/setores nos países desenvolvidos e no Brasil mesmo assumindo ser difícil traçar uma linha cronológica em decorrência dos movimentos diferentes que a foram constituindo. Um exemplo disto está na própria Teoria Geral da Administração.

Eventos, período e alguns elementos do contexto sócio-econômico nos países desenvolvidos e Brasil	Configuração dos modos de produção, organização do trabalho, áreas/setores especializados na gestão das pessoas
<p>Antes da I Guerra Mundial</p> <p>Nos países “ricos”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificação dos processos de industrialização nos países do Hemisfério Norte. • Desenvolvimento da tecnologia produtiva (máquina a vapor). • Primeiras leis de regulação do trabalho (estabelecimento de horas e dias de trabalho, regulação do trabalho infantil e condições mínimas de segurança). • Abundância de mão-de-obra. • Surgimento dos sindicatos. <p>No Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economia agrícola. • Concentração da população no meio rural. • Processos imigratórios. • Processos de industrialização incipientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção semi-artesanal e centralizada na manufatura. • Demanda de novas habilidades dos trabalhadores(as). • Inexistência de departamento pessoal, fase pré-jurídico-trabalhista. • Descentralização das funções. • Remuneração por peças. • Controle e gestão de pessoas exercidas pelo capataz. • <i>Não existia uma área/setor especializados, pois a responsabilidade era delegada ao capataz.</i>
<p>Décadas de 10 a 50</p> <p>Nos países “ricos”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise de 29 • Fortalecimento dos Estados Nacionais. • Crescimento das cidades. • Fortalecimento dos Sindicatos. • Legislação Trabalhista regulando direitos dos trabalhadores(as). <p>No Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado Novo. • Crise do café. • Aumento da industrialização. • Legislação trabalhista. • Criação de Sindicatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na tarefa e na estrutura e predominância da influência do modelo taylorista-fordista (Teoria da Administração Científica de Taylor -1903). • Teoria da Burocracia de Max Weber (1909), Teoria Clássica de Fayol (1916). • Teoria das Relações Humanas de Kurt Lewin e Elton Mayo (1932). • Concepção do Homem econômico, crença de que as pessoas são influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. • Início do processo de produção em massa. • Divisão do trabalho a partir do princípio da separação entre a concepção e a execução, entre os que pensam (engenheiros e administradores), os que controlam (supervisores) e os que executam (operário). • Tarefas do cargo e do ocupante são a unidade fundamental das organizações e atenção voltada para o método de trabalho ("Organização Racional do Trabalho – ORT"): movimentos necessários para a execução da tarefa e tempo padrão; preocupação com as condições de trabalho e fadiga. • Planos de incentivos, salários e prêmios de produção. • Autoridade formal e centralizada, a burocracia como um tipo de poder: a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta de outras. • Influência da experiência de Hawthorne: o nível de produção é resultante da integração social; importância do comportamento social dos empregados; os

	<p>grupos informais constituem a organização humana; o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre a moral do trabalhador; ênfase nos aspectos emocionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleção científica (pessoa certa no lugar certo) e treinamento. • <i>Surgimento do setor/departamento de pessoal e do chefe de pessoal para atender às exigências legais e as funções principais de: recrutar, selecionar, remunerar e demitir.</i>
<p>Décadas de 50 a 80 Nos países "ricos":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento econômico. • Internacionalização da economia. • Consumo em massa. • Alto desenvolvimento tecnológico. • Fortalecimento e queda da influência sindical. <p>No Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalações de multinacionais. • Investimento em infra-estrutura. • Intensificação da urbanização. • Fortalecimento dos Sindicatos (criação das Centrais Sindicais). 	<ul style="list-style-type: none"> • Influências das Teorias: Teoria da Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1957); Teoria sobre a natureza da atitude no trabalho de Douglas McGregor, Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, Estudos sobre motivação de Lawler, Teoria Estruturalista de Amitai Etzioni(1947), Teoria dos Sistemas de, Ludwig Von Bertalanffy (1951), Teoria Neo-clássica de Peter Drucker (1954) e Teoria do Desenvolvimento Organizacional de Chris Argyris, Rogers Cal e Blake e Mouton (1962). • Foco no ambiente e concepção do Homem Organizacional. • Estruturas organizacionais altamente hierarquizadas. • Preocupação com a eficiência e o desempenho. • Centralização da função Gestão de Pessoas. • Surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais. • Refinamento dos métodos de recrutamento e seleção (testes). • Estruturação da política salarial através da descrição de cargos. • Mérito determinado pela produtividade (planos de incentivo). • Treinamento direcionado para a movimentação no cargo. • Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental. • Preocupação com o comportamento humano na empresa e emergência de temas como: motivação, liderança, poder, resolução de conflitos, saúde e segurança. • Desenvolvimento e fortalecimento de equipes. • Liderança organizacional baseada no diagnóstico e planejamento das decisões prevalecendo a autoridade do conhecimento e o carisma sobre a autoridade hierárquica da posição, lider como facilitador e orientador para fortalecer equipes: liberdade de atuação, participação nas decisões, autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pelos processos e resultados. • <i>Implementação do Departamento de Recursos Humanos e dos subsistemas de RH: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação desempenho, remuneração e demissão.</i>

<p>A partir da década de 80 Nos países “ricos”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalização e intensificação da competição. • Flexibilização das relações de trabalho. • Desemprego estrutural. • Políticas neoliberais. • Intensificação e sofisticação de tecnologias no trabalho. • Internacionalização da economia. • Incremento do consumo e ênfase no consumidor. • Enfraquecimento dos Sindicatos <p>No Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abertura da economia. • Privatizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influência da Teoria da Contingência de Lawrence & Lorsch e Gareth Morgan (1972). • Influência do modelo toyotista e do modelo volvista. • Concepção do Homem Complexo. • Organizações com estrutura matricial. • Descentralização da função gestão de pessoas e migração para as áreas operacionais, para as lideranças. • Terceirização de atividades. • Foco na Gestão por Competências. • Modelos de Gestão de Pessoas mais flexíveis e de alto desempenho. • <i>Surgimento das áreas Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Pessoas.</i>
--	--

Quadro 10: Configuração das áreas/setores especializados na função Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora inspirada em Wood Jr (2004), de Tonelli, Lacombe e Caldas (2002)

Através quadro anterior é possível identificar nos discursos dos entrevistados a demarcação que os sujeitos da pesquisa fazem entre um modelo de gestão de pessoas mais tradicional e outro mais contemporâneo.

ANCORAGEM: Modelo de Gestão de Pessoas Tradicional	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Modelo Tradicional	<p>Bom a minha empresa é do ramo de comércio, varejo, e então a gente trabalha, o RH trabalha tanto pro varejo, que a principal fonte da empresa de renda, de investimento, quanto pra transportadora. A gente trabalha com esses dois segmentos de negócios, mas a gente está muito focado em supermercado e este envolve a parte de RH que é o RH mais tradicional, que não é o RH tão agressivo, é mais um RH mais tradicional. Todos os subsistemas de RH, assim recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, todos os subsistemas, rescisão, comunicação interna. Mas o nosso foco principal aqui é treinamento, é desenvolver as pessoas dentro do supermercado pra que eles consigam atender bem o nosso cliente. Trabalhar com motivação, trabalhar com atendimento e que, pra isso, dê um retorno tanto pro funcionário quanto pro atendimento ao cliente. O nosso diferencial competitivo no mercado é o atendimento. O atendimento do supermercado é a nossa maior diferença, não é preço, não é volume de vendas, não é tamanho, não é layout de loja, é o atendimento, é uma coisa mais personalizada, então todo o trabalho de RH a nossa missão principal é trabalhar bem o atendimento. E a partir daí que a gente começa desenvolver toda uma estrutura de RH em cima disso. O nosso recrutamento é voltado nisso, seleção é voltada nisso, a avaliação de desempenho é muito focada em como a pessoa está no supermercado, e eu acho que isso é bem característico da empresa, mas a gente tem que desenvolver tem algumas coisas que estão bem pendentes assim e que, pra mim, é um desafio. Participação em lucros e resultados, trabalhar qualidade de vida, penso em fazer alguma coisa na área de ergonomia, enfim tem muitas coisas que dá pra fazer. Porque, na verdade, o RH existe aqui desde 97, a gente deve estar com 20 pessoas na estrutura do RH hoje, sendo que tem a área de segurança e medicina do trabalho junto: um auxiliar de enfermagem, um médico do trabalho, o técnico do trabalho e o engenheiro. E a gente está hoje com 1800 funcionários, então tem bastante trabalho. O nosso dia é muito dinâmico, isso é bem característico do varejo, então a rotatividade é um pouco maior, mas está controlada, dentro dos números até a gente tem, a nossa empresa ela participa de um grupo que é o tal do super dia que são vários supermercados daqui da nossa região, do nosso. E nesse sentido a gente até está bem estruturado, porque não é uma empresa de tecnologia, uma coisa mais agressiva, então está dentro do padrão do que os supermercados fazem, comparando aqui no Rio Grande do Sul, não vou pensar em São Paulo e Rio. Mas tem muita coisa que eu acho que a gente pode desenvolver e que, pra mim, eu também tenho que encarar como um desafio. Se eu comparo com uma outra empresa hoje em dia tem modelos de RH, de gestão de RH que são muito modernos que trabalha quase no alto treinamento com os funcionários, eles vão ao centro de treinamento assim e trabalham. Ou então, deixa-me pensar noutra, o próprio Pão de Açúcar, que é, a gente compara bastante Pão de Açúcar com o nosso ambiente de marketing, sei lá, empresas daqui, uma Brasil Telecom, uma Vivo que tem planos de remuneração variável fantástico, pra qualidade de vida, enfim. Nesse sentido até pela cultura, de ser uma empresa familiar, não é de uma hora pra outra que se muda, então nesse sentido eu saio da faculdade com vontade de fazer chover assim e aí tu mas ao mesmo tempo isso é, tem coisas que talvez não vou conseguir implantar aqui, porque é próprio da empresa e que bom, que bom porque a empresa não é tão vulnerável respeita a cultura e não faz por modismo, mas acho que algumas coisas que sim, que dá pra mudar e porque a empresa muda não é?</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2

<p>Modelo de Departamento de Pessoal</p>	<p>Departamento Pessoal tem as áreas, tem os coordenadores, a gente procura fazer um tipo de levantamento de necessidades pra ver o que, porque nós tivemos um problema assim, num setor, que é o setor que teve umas rotatividades extremamente atípicas, porque, a princípio aqui na empresa, a gente não tem muita rotatividade, é bem tranqüilo. Mas nesse setor da contabilidade foi um problema bastante atípico. Não teve assim, um fator desencadeante, foi assim aconteceu: uma colega recebeu uma proposta muito interessante de outra empresa, saiu; ela era desse setor. Uma menina, uma pessoa assim que pesava muito. Aí, uma outra teve problemas pessoais, acabou se mudando lá pra onde a família dela mora é, não sei bem, mas digamos lá, região de São Gabriel e foi embora. E foram essas duas então foi uma coisa mais, foram as iniciais e depois foi ter uma mudança, uma coisa aqui, uma coisa ali. Resumo: o grupo agora, digamos, há uns dois meses que se estabilizou. Porque era tanta gente nova, era tanta mudança e um e outro que foi selecionando e que infelizmente, às vezes, porque o que o pessoal reclamava é que a gente faz as perguntas, as seleções, mas depois vem quem definitivamente que vai decidir a pessoa que vai trabalhar não é? Ela reclamava muito assim da qualificação das pessoas. Ela disse “meu Deus, a gente está escolhendo dentre os menos piores sabe?” E vinha gente, às vezes, não aqui só de Novo Hamburgo, gente que mandava currículo, que marcava entrevista de passando São Leopoldo, Esteio, Canoas. A gente prefere até que seja daqui, mas uma dificuldade muito grande em escolher alguém com um pouco de capacitação e a gente estava assim, oferecendo, mais ou menos, em termos salariais o que o mercado oferece. O escritório contrata como funcionário, tem uma parte que é sócia, mas todos são assalariados. Infelizmente não temos plano de cargos e salários. Nós tivemos a muitos assim, como é que eu posso te dizer, muito instável, sai, mas sempre aconteceu um outro agravante que não geriu muito bem. Porque a gente, o escritório, padroniza sempre assim a escolaridade, então quem não está, já não é tem formação concluída, aquele pessoal, muitos aqui fazem ciências contábeis porque o foco é a contabilidade. Então estamos em formação com exceção de uma pessoa que é estagiária que ela ainda é de nível médio. Mas é estagiária mais, também pra fazer serviços de rua. Temos um plano de cargos e salários, que não seria o ideal, mas a gente procura manter dentro do conhecimento da pessoa porque uma coisa assim é custo. Claro que tem alguns clientes que tem essa visão não porque a pessoa, de eles dar um aumento maior, uma coisa espontânea, mas tem muitos assim, “ah, mas olha só o custo que isso aí vai me agregar” sabe? Ou fazer, digamos é... Uma participação nos resultados sabe? É uma coisa, uma coisa assim...Muito pouco mudou nessa característica, nessa mentalidade e hoje em dia tu vêes assim empresas que já tão com uma administração, com uma geração nova, que já não é mais aqueles senhores e muito pouco mudou. Daí eles vem assim, às vezes, e aí quando vem alguma empresa que se certificou, eles acham interessante e tudo mais, mas assim, quanto é pra fazer, porque eu já trabalhei em empresa certificada, então assim até cheguei lá, e eles ainda estavam envolvidos com aquilo e todo aquele levantamento aquele treinamento que é feito que se faz, a programação que tem que ser cumprida a risca, eles quanto a isso vão ver a fundo o que acontece, aí eles acham aquilo assim um horror mas quanto a isso vai me custar? Então é bem isso, eles não vêem a coisa como um investimento e não conseguem avaliar o resultado também disso. E agora com essa história da China. mais difícil fica porque eles vão pra lá, diz que lá é assim, o pessoal digamos que seria, não sei o quanto que é lá, seria o nosso salário mínimo aqui eles se dão, ficam felicíssimos por ganhar isso, porque eles não ganham isso. Daí vem pessoas de tudo, imagina a China enorme, vem de toda região, ficam instaladas lá em alojamentos é mão de obra barata. Daí mais difícil fica e mais difícil como é que vou investir aqui se eu posso ir pra lá, pagar a metade pras pessoas de lá. E diz que o incentivo que o governo dá pras empresas se instalar é muito grande também.</p>
--	---

O modelo tradicional eles associam as práticas de caráter mais operacional centradas nos processos de recursos humanos e que se configurou e foi referência até a década de 80, e que atendeu as demandas do modo de produção taylorista-fordista.

Ancoragem: O modelo de gestão de pessoas contemporâneo	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Modelo Holístico	As próximas décadas a gestão de pessoas vai ser muito ligada à parte de complemento do indivíduo, do ser humano que é a parte espiritual. Que é o equilíbrio entre pessoa e sentimento com relação, independente qual seja a religião da criatura, mas esse equilíbrio pro futuro vai ser fundamental. Gestão de pessoas nas próximas décadas, sem passar por entender quem é o indivíduo e o equilíbrio que ele precisa, passa por onde, que são as pontes que levam até aquele caminho, vai ser bem difícil trabalhar. O modelo taylorista-fordista, do meu ponto de vista, ele pode servir pra parte técnica, mas agora ele não vai servir pra gestão de pessoas, as pessoas vão passar a fazer exigências de convivência, não vão aceitar mais algumas questões que eram colocadas no modelo anterior e que nós aqui já não praticamos que é modelo de punição, de cobrança forte, mas sim um modelo de envolvimento no negócio, de compartilhamento, de divisão de responsabilidade, de compartilhamento de idéias e pensamentos e funções, então gestão de pessoas, pra mim, nos próximos tempos, vai passar por um modelo holístico. Ele vai, o administrador, vai ter que começar a enxergar não só a pessoa como um reprodutor de informação ou um fazedor de tarefas, mas vai ter que começar a pensar também do equilíbrio emocional dessa pessoa. E esse QI emocional está em forma de gestão e ta na forma de conhecer o ser humano.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Modelo de Gestão por Competências	Um dos pontos fortes então é esse, as lideranças e o modelo de gestão por competências que tem em todos os níveis, então na área operacional também tem, foi implantada agora há pouco tempo, em todos os diversos níveis e em todas as áreas.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Consultoria interna	O modelo de gestão de pessoas, aqui, ele tem evoluído bastante, na época de reengenharia, a empresa sofreu esse processo também, então enxugou totalmente o quadro de RH e agora vem retomando esse processo de uma forma contrária. Então o RH tem se aproximado muito mais das pessoas, então o RH tem se aproximado mais dos empregados, em todas as unidades através de ações, que não necessariamente façam com que o RH esteja presente fisicamente, mas sim que as ações sejam vistas por todas as pessoas. Então a gente tem caminhado por um processo assim de reconhecimento dessas ações de RH. Foi um período longo de afastamento, se gerou uma insatisfação no pessoal, mas agora a gente está buscando, então, esse retorno ao contato, então a gente tem várias ações de gestão de pessoas, planejamento estratégico, por exemplo, hoje está com o RH, que é o que a gente chama de Programa Jornada que é até 2008. Pra pesquisa de satisfação como um todo ela é tocada por RH, a empresa participa da Great Place to Work que é da revista <i>Exame</i> , então a gente também toca isso. Na área de RH, todos os planos de benefício e remuneração, a questão de recrutamento e seleção, interno e externo, então todos esses processos assim ficam com a gente. Além disso, também a administração de restaurante e serviço médico. É um modelo mais de consultoria. Na verdade a gente tem uma matriz onde os processos ficam lá, a gerência corporativa de processos de RH está lá; tem uma central de serviços, que é a nossa pagadoria, que fica em São Paulo. E aí a gente tem uma micro-estrutura em cada unidade. E essa micro-estrutura representa todos os processos de RH. Então na verdade tem que levar até a ponta, é um braço do RH na ponta, que é o que eu faço aqui. Então não deixa de ser uma consultoria interna. O gestor de equipes na empresa é considerado gestor de

	<p>peças, então isso é muito forte, aqui nessa empresa. Então esse cara é o que vai acionar automaticamente toda a parte de rotinas trabalhistas dos seus empregados, ele responde como preposto quando tem uma audiência trabalhista de um ex-empregado dele, ao mesmo tempo, ele faz toda a parte de gestão de pessoas, tudo é ele que faz, na verdade ele busca um apoio em RH quando ele sente dificuldade no processo. Sempre a gente procura fortalecer o laço superior-subordinado. As pessoas se entendem como profissionais de recursos humanos muito mais do que administradores apesar do curso formar o administrador. A função gestão de pessoas está sendo descentralizada nas empresas e as áreas estão cada vez ficando mais como um núcleo de consultoria. A função gestão de pessoas ela está sendo passada para as lideranças. É isso que está acontecendo nas empresas, aqui é assim que ocorre, muito de vez em quando, tanto é que a área que eu trabalho tem uma pessoa que seria lá da área dos recursos humanos trabalhando dentro da nossa área fisicamente, exatamente com todos os suportes que a gente precisa como consultoria.</p> <p>Olha melhorou bastante o modelo de gestão de pessoas, já foi pior. As lideranças eram piores que fazem a gestão das pessoas. Nós já tivemos alguns líderes que eram mais autoritários, mas não é a política da empresa manter lideranças assim. A empresa tem uma política em que as suas lideranças são responsáveis, dentro da sua área, por tudo, inclusive por RH, por segurança, por tudo. Então tem as pessoas que dão o suporte de consultoria e as que esses têm que desenvolver e quebrar o paradigma de que o cara só cuida da produção e tem material para montar, a produção hoje é tanta e isso, não. Então existiam alguns líderes que não conseguiam ver isso, alguns foram afastados da empresa, outros se afastaram porque não se adaptaram, alguns a empresa trabalhou e eles melhoraram e partiu deles, mas vejo hoje que novas lideranças já elas já vem com todo esse perfil já, onde o cara seja um gestor, vamos dizer assim, generalista; e tem um gerente que colocou “eu não estou aqui pra fazer nada, eu estou aqui pra motivar vocês e estou aqui pra dar o suporte pra vocês trabalharem, quem vai trabalhar são vocês, o resultado é de vocês, não é meu, eu vou ajudar dando o suporte, agora mas quem vai trabalhar é vocês não sou eu, não vou ficar no pé de vocês cobrando resultado, vocês sabem o resultado que tem que ter”</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Modelo de respeito pelas pessoas	<p>O principal modelo de gestão de pessoas aqui, e acho que é por isso que fechou tão bem a minha carreira com o que a empresa está oferecendo, é o respeito pelas pessoas. Trabalha-se muito forte o respeito pelas pessoas aqui, há muitos e muitos anos você não tem uma situação como era normal no passado, de punição a funcionário, de advertência, de suspensão nada disso. Então no momento em que tu trabalhas com respeito pelas pessoas, as pessoas trazem o retorno pra empresa, sem nenhuma forma de pressão e no momento que tu traz o respeito pelas pessoas, tu fazes as coisas certas, tu fazes aquilo que as pessoas esperam, tu faz aquilo que as pessoas precisam. E tu fazes, nada mais nada menos, do que justamente, o que todos estão fazendo, aí fora, porém de uma forma diferente. Se nós temos índices baixíssimos de <i>turn over</i>, faltas, de absenteísmo aqui dentro, de acidentes de trabalho quase zero anualmente, é porque temos esse modelo. E tem risco, então no momento em que você trabalha com essa coisa toda e que fecha com um modelo chamado respeito pelas pessoas às coisas fluem de uma forma muito tranquila, então. A empresa tem uma forma de conduzir processos, produtividade e pessoas, de uma forma bem, bem interessante que é assim: informar, comunicar seja o momento ruim ou o momento bom. O tempo todo sendo informado, então o que é que acontece: de manhã quando se chega na empresa a primeira coisa que se faz é dar uma passada nas informações com os funcionários, o que aconteceu ontem, o que acontece hoje, o que a gente tem que fazer. Então eu tenho essa informação do que vai acontecer. Um exemplo foi dois anos atrás quando a gente teve uma queda de produção forte em um ano e nós olhamos o PDV (Plano de demissões voluntárias) com três meses de antecedência para iniciar avisando as pessoas que em dezembro</p>

	<p>nos teríamos uma revisão para que as pessoas não contraíssem dívidas, não fizessem empréstimos, que não se estruturassem porque nos teríamos corte de pessoas em todas as áreas. Então essa forma, um exemplo desse, é um exemplo de quem está olhando pro seus funcionários de uma forma respeitosa. Então quando temos que aumentar a nossa margem de produção chama essas pessoas lá, olha gente nós precisamos hoje tirar mais motores do que ontem pra atender ao cliente. Vamos fazer? Vamos tentar? Vamos buscar fazer isso? E aí se cria energia pra aquela situação e a gente consegue responder aos apelos de todos os setores, por exemplo. Sempre dessa forma então as pessoas se respeitam informando as pessoas, de uma forma que o nosso diretor faz com a gente, nos chama e diz, olha nós estamos com esse tipo de problema, o que nós vamos fazer? Compartilhar os problemas é um outro fator que é muito forte aqui é o número de reuniões que nos participamos. Se a diretoria tem que tomar uma decisão ele, o primeiro papel a fazer é enxergar quem são as pessoas envolvidas, seja o departamento que for, e se reúnem todos e todos saem dali com um consenso, com uma resposta. Então tem área de produção, área administrativa ou todas as áreas correlatas ali que são, a forma de conduzir é esta. Trazendo os envolvidos e obtendo informação de todos e saindo com consenso. É muito bom o índice de comunicação e <i>feedback</i> na pesquisa de clima. É nosso foco, vamos dizer assim, da nossa estrutura aqui, tu já tem uma pessoa, duas pessoas, uma pessoa com uma graduação, uma pós-graduação em comunicação e tu tens uma pessoa específica para trabalhar com comunicação em RH, não está nem ligado em marketing, está ligado em RH. E te dá um peso assim e diferencia a área, e se trabalha isso. Se tu sair daqui hoje tu vai ver, nós temos murais nós temos <i>intranet</i> na fábrica, quer dizer, nós temos dia da qualidade, em que nos informa de fato o que está acontecendo bom ou ruim, as reuniões bom dia acontecem todas as manhãs com os funcionários, antes de começar o processo de produção se conversa com os funcionários e se passam as informações pra eles do que está acontecendo, ouve-se também muito do que estão acontecendo, quais são as ansiedades, quais são os medos, qual é as dificuldades, além de que, tem uma vez por mês, toda a diretoria se reúnem com os funcionários que quiserem participar do café da manhã, ou do café da tarde, um bate papo como é que a gente chama, onde os colegas perguntam diretamente para os diretores, passam os seus medos, as suas ansiedades e ali são sanadas as suas dúvidas.</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Modelo de Gestão de Pessoas estratégico	<p>Eu acho que isso é uma tendência das empresas se antenarem pra isso, vem se antenando pra isso há alguns anos, eu acho que a coisa mais difícil que tem, porque gerenciar recursos financeiros, materiais e tal, isso é uma coisa. Como está desenhado hoje aqui na empresa o modelo de gestão de pessoas está diretamente ligado à direção. E o modelo atual, que foi o que eu me propus a fazer desde que eu comecei aqui, foi desenvolver a parte de gestão de pessoas que não tinha até então, que era só departamento pessoal. E o que é que nós temos hoje de estrutura, nós temos o departamento pessoal então que fica com toda à parte de folha, ponto, férias, rescisões e benefícios; à parte de gestão de pessoas que fica com recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, a questão toda de ISO, toda essa parte de auditorias, o 5'S também está ligado, projeto Pescar que implantamos no início desse ano. À parte de segurança patrimonial, segurança do trabalho... Parte de medicina então, está tudo na gestão de pessoas, relacionado entre DP (Departamento Pessoal), segurança de trabalho, patrimonial e desenvolvimento humano. Mas está tudo interligado todos os sistemas dentro da mesma gestão Ex. Departamento Pessoal, Gestão de Pessoas, SESMT (Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho) Segurança Patrimonial, Telefone e Recepção, Projeto Pescar, administração de pessoal. A área de Desenvolvimento Humano abrange vários subsistemas, uma pessoa para me apoiar na parte de recursos humanos; uma na parte de recepção e telefone; uma pessoa para projeto Pescar; um para SESMT e três pessoas na patrimonial. Essa é a estrutura atual. Com certeza, algumas coisas a gente já</p>

	<p>soltou mais para supervisão, outras coisas a gente ainda auxilia, porque penso que a gente quer ter isso mais descentralizado, mas para isso eu tenho que ter uma estrutura de informática melhor na fábrica, por exemplo, dentro da produção eu não tenho computadores disponíveis pra esse operacional, o que tem, hoje, são computadores para os programas das máquinas. No futuro, o que a gente quer é ter mais pontos, terminais de computadores e fazer um treinamento para que o próprio funcionário consiga olhar as suas férias, consiga olhar o seu cartão ponto, se está certo ou não; hoje é tudo por intermédio do meu departamento. O que a chefia ajuda é entregar cartão de ponto e contra cheque, as férias nós chamamos aqui, para explicar aos funcionários e para não gerar nenhuma dúvida. Quando o funcionário esquece o cartão ou chega atrasado, o chefe comunica ao DH, também quando eles têm que sair mais cedo, por motivo particular ou para ir ao médico, o próprio funcionário faz uma ordem de saída, mas o chefe assina ou nós. Então, hoje não tem um terminal, onde os funcionários possam alimentar o sistema, dizendo “esqueci o meu cartão ponto no dia oito de setembro”, não, hoje não tenho essa estrutura, então para descentralizar eu preciso ter mais preciso dar meios para eles, não posso exigir uma descentralização sem eu ter meios. As chefias já estão se preparando, porque desde que a gente começou esse trabalho, há quatro anos atrás, era muito mais complicado. Do tipo que tu tinhas que correr atrás do chefe, mesmo para ele te dar uma informação, e hoje as coisas já estão diferentes porque ele já está sentindo que se ele esquecer de passar uma informação para gente, ele vai estar prejudicando o funcionário e o funcionário automaticamente vai cobrar dele e não tem como ele fala “ah o problema foi no DH, eles esqueceram”. Então o DH, só alimenta o sistema, mas a gente precisa de informação das pessoas, então as coisas já estão se encaminhando com uma certa maturidade, digamos mais elevada, só precisamos de recursos para descentralizar.</p>
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
<p>Modelo informal para o de habilidades, competências e avaliação</p>	<p>O modelo de gestão é bastante informal, a empresa tem políticas de RH, mas que por muitas vezes não são observadas, pois avaliamos muito a situação do momento, as pessoas, o que torna nosso modelo “personalizado”, caso a caso. Cada gestor busca orientações da empresa mas de uma forma ou de outra aplica seu modelo de gestão. A área de RH está atenta e se preocupa com este modelo, porém a cultura da direção é focada em resultados e não percebe-se que algumas mudanças de gestão poderiam modificar os resultados. Contudo a empresa é bastante aberta a sugestões de melhorias, este ano a situação financeira contribuiu para que implementássemos a gestão por habilidades e competências, o que deve mudar nosso modelo informal. Atualmente o modelo de gestão de pessoas é estruturado o RH nós temos em torno de oito pessoas, nove com a estagiaria. Então duas pessoas estão cuidando da parte pessoal, três com a estagiaria; mas mais focada em duas. Eu e uma colega na área de treinamento, tem uma pessoa na área de seleção, uma na área da saúde, uma supervisora e a nossa gerência. O modelo de gestão a gente está estruturando, a gente está implantando o modelo de habilidades, competências e avaliação. Essa semana, a gente está com treinamento forte aí de, focado em liderança e em outubro a gente vai estar fazendo a parte comportamental focada então também em como avaliar as pessoas, preparando os gestores para avaliar. E o modelo de gestão, acho, que justamente, ele era um pouco informal até diria que é informal e agora a gente vai pontuar com essa avaliação, vai ser mais transparente, deixar assim claro para as pessoas o que a empresa espera delas, de que forma elas tem que estar preparadas para esse modelo, por que quando fica muito solto, a gente estava até comentando ontem no treinamento, as pessoas abraçam muitas coisas e querem ser reconhecidas pelas coisas que, às vezes, nem são delas, então tem essa questão e aquilo é uma coisa assim bem transparente, tranquila. Esse novo modelo iniciou pela construção dos mapas de competências, feito pelos gestores, com orientação da área de RH e consultoria. Terminamos o mapeamento interno de responsabilidades no início de agosto. As informações dos mapas de competências estão sendo</p>

transferidas para meio eletrônico diretor para um *software*, com previsão de conclusão para o final de setembro. A idéia é que em setembro/ outubro, os gestores sejam treinados e em novembro as avaliações sejam iniciadas. Não queremos ligar o modelo diretamente a remuneração, queremos, nos primeiros anos, difundir o principal objetivo do modelo de gestão, que é o desenvolvimento das pessoas. Sabemos que as expectativas são muito altas em relação a esse plano em termos de remuneração, as pessoas querem saber o que elas precisam pra ganhar mais, porém estamos tentando desvincular o projeto da questão salarial; mas sabemos que esta questão será vinculada ao projeto, porém no futuro, por enquanto estamos explicando que não tem vínculo direto. As questões mais urgentes, de insatisfação salarial serão avaliadas pela gerência e diretoria, além do RH. Se não houver um plano para reter talentos e dentro deste plano estratégico, o desenvolvimento profissional, perderemos pessoas para o mercado. Procuraremos informar toda a equipe (RH) como está o andamento e aí sim, cada consultor vai também saber da avaliação de habilidades e competências pra poder se interar , pois esse novo modelo vai refletir em todos os subsistemas de RH, tanto na de pessoal quanto vai envolver questão de avaliação, aí vai envolver em folha, vai envolver na área da saúde, vai envolver todas as áreas. Então a gente vive de expectativa. O que eu vou dizer pra uma pessoa, que é o tempo? Que não é? Calma, que daqui a dois anos tu vai ganhar o teu aumento? Eles administram as coisas pelo tempo de empresa, porque se é muito operacional e em seis meses tu aprende tudo, o que tu vai fazer. Vai depender da atitude e do comprometimento, basicamente. A formação, por exemplo, “ah se tu te formar, buscar um treinamento na área de tecnologia, se existir uma possibilidade, uma vaga, tu pode entrar”. Daí quando fizermos uma seleção interna, aí as pessoas vão entender porque não foram selecionadas ou porque foram, podem até não aceitar, mas terá um critério mais claro, para toda organização, independente da maturidade das pessoas. Comentários como: “Ah eu tenho tanto tempo de empresa e sei fazer isso, como é que a área de seleção não viu isso? E deu a chance pra uma pessoa mais nova?” Porque muitas vezes não enxergam o que a empresa espera deste cargo, que não é apenas tempo de empresa que conta, ou boa vontade. Pretendemos esclarecer os requisitos do cargo no momento do *feedback*. Vamos ver o retorno, como isso vai andar. Enfatizamos aos supervisores, que está na mão deles a gestão das pessoas, nós podemos oferecer a ferramenta a e capacitação das pessoas, mas a implementação, está além das nossas mãos. Eu já tenho tempo de empresa, eu conheço as pessoas, poderia ser encarado apenas como uma rotina, mas não é, RH não é só uma rotina, não é só preencher um papel, formulário, fazer isso, não, lidar com expectativa não tem receita de bolo, exige habilidade com relacionamento e exige muito o conhecimento dos funcionamento das pessoas. Ampliou bastante o ponto de vista gestão de pessoas, antes eu sentia falta disso e hoje eu percebo que é isso e pra que serve. Eu tinha uma expectativa de me dar bem com todo mundo, de ser sempre disponível, acho que eu continuo só que agora estou mais focada. Acho que a gente tem que procurar o bom relacionamento, mas a gente tem que pontuar, poder separar, porque às vezes eu abria mão das minhas questões em prol do relacionamento. Agora não, agora busco o relacionamento, mas pontuando, podendo defender o que é meu assim, o que é da empresa, senão fico sempre abrindo mão das minhas coisas, das minhas questões e minhas e da empresa também porque estou aqui cumprindo um papel, tenho que poder defender ele, mas pra mim, gestão de pessoas é tão abrangente, acho que gestão de pessoas é saber que tu tem uma equipe, que tem que olhar pra ela, tem que buscar o seu desenvolvimento e principalmente que ela é a tua equipe, gestão de pessoas não é estar sozinho. Gestão de pessoas sozinho, não te exige acho que tem que acompanhar, buscar o desenvolvimento, buscar o crescimento das pessoas ao teu redor, não ter medo de ser passado para trás, que precisa, dar limites, ser um líder. Construir o teu espaço, nem sempre é fácil. Então eu acho que gestão de pessoas engloba tudo isso.

O modelo de gestão de pessoas contemporâneo eles associam a práticas de caráter estratégico, ou seja, àquelas que se vinculam diretamente às estratégias do negócio das empresas e atendem as demandas do atual modo de produção. Percebem a importância de alinhar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas com a estratégia do negócio para dar suporte técnico e especializado a competitividade das empresas.

Também aparece nos discursos dos sujeitos o modelo híbrido que apresenta traços do tradicional e do estratégico.

Ancoragem: Modelo de Gestão de Pessoas Híbrido	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
Modelo estratégico e tradicional	<p>Temos RH e administração de pessoal, quando iniciei aqui não tinha isso, era departamento pessoal. Tanto que a gente fazia as reuniões, aqui a gente tem as reuniões dos grupos, dos times, a reunião era uma só, nós nos reunimos pra tratar dos assuntos que, na sua maioria, eram da folha de pagamento, do contra-cheque, dos problemas relacionados ao pessoal. Só que aí, como foi indo, que eu te disse, essa evolução, a gente foi percebendo que não dava mais pra continuar misturando as coisas porque tinham assuntos que eram assuntos de estratégia, assuntos que precisavam pensar em como resolver, e assuntos que a gente, muitas vezes, não podia, não poderia dividir com os outros colegas, situações que eram do setor de recursos humanos de verdade, que a gente até de assuntos pessoais que, a gente não poderia dividir com o restante dos colegas; então a gente resolveu dividir o grupo - Somos todos RH, mas na hora de identificar estratégias então, tem a reunião da administração de pessoal e do RH, assim que a gente cada um traz assim as informações da sua área e daí a trabalhamos dessa forma hoje.</p> <p>Quando eu iniciei aqui na empresa então que foi em 95 até me surpreendeu assim a questão de como aqui já estavam desenvolvendo as coisas, que os conceitos que eu via na universidade, aqui já existiam. Por que eu digo que me surpreendeu porque geralmente as questões voltadas pro desenvolvimento e pra qualidade acontecem mais na indústria e aqui nós somos uma empresa de serviços. Então estes conceitos que eu via lá e que pra mim eram novos, aqui já aconteciam a um certo tempo. Então já existiam os grupos de controle de qualidade, o pessoal já se reunia, já produzia, os grupos, já existia uma cultura disso, desse conceito de melhoria contínua dentro da empresa. Porém a questão dos recursos humanos ainda era a visão do departamento pessoal, não existia assim um setor de recursos humanos preocupado com desenvolver coisas estratégicas, e, pensar em recursos humanos como um todo. Como uma, uma ferramenta para os demais setores. Era mais a questão mesmo do departamento pessoal. Então isso, de certo modo me ajudou um pouco, porque tudo de novo que eu ia vendo na universidade eu conseguia trazer pra cá e sempre foi muito bem aceito. Então a gente começou, comecei a trazer essa questão de ter um setor de recursos humanos mais efetivo e mais real de trabalhar com indicadores, de ter de avaliar os seus resultados, o recrutamento...E em todos os outros, no treinamento também, então isso começou, foi começando por aí, mas nem tudo é sempre muito fácil porque depende também da cultura da empresa e a alta direção também tem que estar preparada e querer que isso aconteça. Então foi indo assim, a gente foi, aos poucos, desenvolvendo essa cultura de recursos humanos que estivesse mais atenta às necessidades do todo. E aí, de uns 3 ou 4 anos pra cá, acho que a gente já está mais próximo dessa realidade, desse novo conceito de recursos humanos que se tem por aí de estar preocupado com o todo, de trabalhar como uma equipe, de fornecer suporte para os demais setores porque antes a gente, nós, não tínhamos assim, um poder de decisão. A área de RH dentro da empresa, nós não tínhamos um recurso específico, até financeiro assim, para</p>

	<p>poder desenvolver os planos que nós desejávamos porque sempre a questão do financeiro para a área de recursos humanos, é complicada, então, área de RH como custo e não investimento, até nos treinamentos, no desenvolvimento sempre foi incentivado, mas pra quem? Pro principal público que eram os motoristas? Então isso, e o que era? Eram coisas básicas, são os treinamentos que eram obrigatórios, que a empresa era obrigada a fazer e que, somente o público motorista era o maior envolvido, por ser o maior e por representar atividades fins na empresa, o treinamento sempre esteve focado com eles. Só que aí, hoje, já está se mudando essa visão, a gente já tem esse, esse novo conceito de que todos precisam ser cadastrados, não na mesma proporção, porque a gente não consegue fazer isso, mas pra poder te classificar, acho que, hoje, a gente já atende uns 70% assim, acho que, pra mim, do início, porque pude acompanhar toda essa evolução, de deixar de ser somente um departamento pessoal pra hoje sim, poder dizer, RH... então eu acho que hoje a gente já está conseguindo não só entre nós mesmos, porque é importante que o grupo, então a gente é muito enxuto aqui.</p>
--	---

A gestão de pessoas tem sido estudada, no Brasil, quase que exclusivamente pela área da Administração, estando à produção de teses e dissertações concentrada nas cidades de São Paulo, Florianópolis e Porto Alegre²⁵ na área da administração. Encontrei alguns estudos na Engenharia de Produção e na Educação. No campo da Educação destaco como relevantes, o estudo de Pereira (1994), o estudo de Kuenzer (2002a) e o estudo de Vieira (2004a) que abordam, em seus trabalhos, as funções da área de Recursos Humanos e, por essa razão, vou apresentá-los sucintamente.

Pereira (1994), em sua tese de doutorado intitulada “Educação na Empresa: uma reflexão teórica à luz de categorias harbemesianas”, afirma que a educação na empresa é gerenciada pelo setor que trata dos recursos humanos, ainda que este tenha recebido nomenclaturas diversas. A autora estuda a evolução “hierárquica” da área de recursos humanos, da primeira república até o início dos anos 90. Categoriza diferentes momentos históricos como “ondas”. Indica seis ondas: chama a primeira de Burocratização; a segunda, de Relações Industriais; a terceira, de Fase Comportamentalista; a quarta, de Autoritarismo; a quinta, de Abertura Democrática; e, finalmente, a sexta onda de As Novas Tecnologias. Apresentarei, sucintamente, com base no estudo de Pereira (1994), o modo como a área de RH foi sendo renomeada no Brasil em diferentes contextos históricos e complementarei essa retrospectiva com apoio de outras revisões bibliográficas, relacionando as

²⁵ O levantamento da produção de teses e dissertações considerou o período a partir de 1998. Apenas dois trabalhos de 1997 foram analisados, considerando as suas pertinências em relação ao objeto da pesquisa. Foram analisados 48 trabalhos, sendo 7 teses, 17 dissertações e 24 artigos.

funções e papéis da ARH com os processos formativos e a inserção dos profissionais de RH na mesma. (modelos de organização e gestão do trabalho)

Segundo Pereira (1994), na primeira onda, período da Primeira República e primórdios do capitalismo no Brasil e implantação da industrialização, a área de RH era denominada como Seção de Pessoal e suas funções eram de ação cartorial e burocrática para dar conta do atendimento da legislação emergente e para controlar os empregados. Nesta perspectiva legalista de policiamento, controle jurídico, administrativo e legal, a área de RH é composta, prioritariamente, por profissionais do direito, pois a grande demanda é contabilizar as horas trabalhadas, as faltas e atrasos para efeitos de pagamento e de descontos. O profissional de RH, nesta perspectiva precisa ser inflexível, seguidor de leis e frio.

Na segunda onda, no período do Estado Novo e de redefinição do papel do Estado como mediador nas relações entre classes sociais, a área era denominada como seção ou departamento de relações industriais e tinha como principal função, além da mencionada na primeira onda, estabelecer contatos com os sindicatos, mantendo um bom relacionamento com os empregados para melhor manipulá-los (PEREIRA, 1994). Permanece a grande presença dos advogados nesta fase, por ser ainda um período marcado por uma gestão burocrática e legalista das pessoas.

Na terceira onda, no período do Governo Juscelino, décadas 50/60, o Estado passa a assumir o papel de coordenador do desenvolvimento, estimulando a integração do Brasil no esquema da divisão internacional do trabalho. A área passa a denominar-se Seção de Recursos Humanos e, além das funções das ondas anteriores, torna-se responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoal com ênfase nos aspectos comportamentais (PEREIRA, 1994). A perspectiva aqui é comportamental, com valorização das experiências e especialidades dos trabalhadores e trabalhadoras. Este período é marcado pelos primeiros cursos de Administração de Empresas e a gestão de pessoas assume um caráter técnico para a regulação dos conflitos entre trabalhadores/as e empresa. A área de RH é fortemente influenciada pela Escola das Relações Humanas e pela presença de psicólogos na área atuando conjuntamente com os administradores.

Na quarta onda, período da Ditadura, Golpe Militar e emergência de um Estado Autoritário, acentua-se a preocupação da empresa com a qualificação para o posto de trabalho e com o treinamento para a tarefa. Nessa fase mantém-se a mesma denominação da terceira onda, mas as empresas delineiam que a área de

RH dê conta, em suas funções, além das acumuladas nas fases anteriores, de uma dupla face: uma moderna, participativa e humana e a outra conservadora, inibidora e arbitrária (PEREIRA, 1994). Amplia-se a perspectiva comportamental, otimizam-se as funções técnicas da área de RH para o bom desempenho organizacional e entram em cena, além dos profissionais que ocupavam esse espaço, assistentes sociais, sociólogos, médicos, enfermeiros e engenheiros. Até este período o processo de evolução da gestão de pessoas e a formação dos profissionais atuantes na área, no Brasil, é marcado por características legais, pela organização do trabalho fordista/taylorista e pela Teoria do Capital Humano.

Na quinta onda, período da abertura democrática, de 1978 a 1984, ocorre uma mudança no regime político, no sindicalismo e nos estilos de gestão interna nas organizações com uma forte influência da administração participativa e da responsabilidade social. A seção de Recursos Humanos “sobe” na hierarquia organizacional tornando-se o Departamento de Recursos Humanos (PEREIRA, 1994). Nesta fase, passam a ser privilegiados os processos de comunicação que impactam na cultura organizacional e, com isso, a área sofre influência, também, dos profissionais da comunicação e marketing.

Na sexta onda, no início do Governo Collor, inicia-se o advento de um modo de produção flexível; emerge uma nova racionalização do trabalho e da gestão impactada pelas novas tecnologias. As exigências mais fortes para as empresas são o conhecimento, a qualidade e a diferenciação dos produtos no mercado. As empresas passam a investir em treinamento de natureza técnica e comportamental e a área de Recursos Humanos, vinculada diretamente à presidência, começa a denominar-se Diretoria ou Assessoria de Recursos Humanos (PEREIRA, 1994). Nessa fase, a questão é o desenvolvimento de competências e entram em cena também os pedagogos. A partir deste momento, além de especialistas espera-se uma visão generalista. O profissional de RH precisa se qualificar para assumir o papel de parceiro e agente de mudanças das empresas vinculando a gestão de pessoas aos negócios da organização e gerenciando mudanças de forma a maximizar o compromisso e a colaboração dos trabalhadores/as.

Os movimentos que ocorrem na área de RH apresentados pelas ondas (PEREIRA, 1994) impactam nos processos de formação e na inserção dos profissionais de Recursos Humanos, entre eles os administradores de RH. Complementaria o esquema de constituição da área de RH, formulado pela autora,

dizendo que é a partir da década de 90, no Brasil, que surgem as denominações gestão de pessoas e gestão estratégica de pessoas. Com pode ser visualizado a partir do quadro elaborado e apresentado sobre suas configurações as denominações surgem em decorrência da influência do modelo toyotista-volvista e da estratégia ideológica de manutenção dos interesses do capital para fazer frente às resistências dos trabalhadores e trabalhadoras através de um discurso cooptador de que o diferencial está nas pessoas e na valorização das mesmas como seres complexos. Como consequência, este discurso alimenta a domesticação, a exploração e a manipulação da força de trabalho. As funções da área de RH se complexificam com a valorização de competências e do capital intelectual e vinculam-se mais direta e focadamente às estratégias dos negócios das organizações com orientação prioritária para resultados. Entram em cena conceitos, temáticas e questões novas, velhas ou em novas roupagens, de acordo com os interesses em jogo, como, por exemplo, capital humano, responsabilidade social, ambiental e cidadania empresarial.

Também é importante ressaltar que a contextualização que a autora faz da constituição da área de RH e da educação na empresa não implica que todas elas tenham passado pelos estágios categorizados de forma evolutiva e que estejam em um mesmo estágio. Este fato ficou visível quando os sujeitos da pesquisa identificam o modelo de gestão de pessoas como híbrido.

Na minha visão as diferentes fases da ARH trazem em si a compreensão dos trabalhadores e trabalhadoras como recursos, como *inputs* do processo de produção. As nomenclaturas e funções mencionadas da área/setor fazem parte do discurso ideológico de conciliação de interesses contraditórios que permeiam a relação entre o capital (competitividade, sustentabilidade, lucratividade) e o trabalho (valores humanos essenciais) e ainda mantêm a concepção da pessoa numa perspectiva econômica, como recurso e indivíduo racional estimulado para a produtividade e para o consumo. A mudança de terminologias não representa um avanço do trabalho e sim a valorização da sua dimensão subjetiva. A expressão recursos humanos ainda é atual e implica nas pessoas como recursos “estratégicos” que impulsionam o desempenho empresarial conjuntamente com outros recursos como dinheiro, materiais, tecnologias, informações.

Para Kuenzer (2002a), no estudo que realizou sobre os processos de educação do trabalhador no interior do sistema produtivo, tese de doutorado

publicada com o título de “Pedagogia da Fábrica – as relações de produção e educação do trabalhador”, “a contradição entre capital e trabalho é reconhecida, mas em função de seu poder revolucionário tem que ser controlada; este é o papel educativo do novo gerente de recursos humanos” (p.6). Para ela, este papel busca a integração dos interesses de ambas as partes, principalmente, para extrair o máximo da força produtiva dos trabalhadores/as. Segundo Kuenzer (2002, p.8), a discussão de como exercer processos pedagógicos intencionalmente dirigidos à formação da consciência política dos trabalhadores passa pelo aprofundamento da “compreensão dos projetos pedagógicos embutidos nos novos paradigmas de gerência e nas novas formas de organização do trabalho”. Em relação à questão central da tese que é investigar como a fábrica capitalista educa o trabalhador privilegiando a análise dos processos de qualificação dos trabalhadores nas políticas de recursos humanos e nos processos produtivos, um grupo especial de assalariados, em que estão incluídos os profissionais de RH e, entre eles, os Administradores de RH, faz “a mediação entre capitalista e trabalhador/a, constituindo-se sua ação em função exclusiva do capital” (KUENZER, 2002a, p.38). As estratégias de Recursos Humanos buscam controlar “as contradições através da habituação do trabalhador ao processo produtivo, da busca de sua colaboração e de sua identificação com os objetivos da empresa” (KUENZER, 1991, p.63). Para a autora, o seu papel educativo reside na integração dos interesses da empresa com os dos trabalhadores/as.

A veiculação da nova concepção de mundo segundo os interesses hegemônicos do capital se faz no seio do próprio processo produtivo, compreendido em suas relações sociais mais amplas, nacionais e mundiais, pela mediação dos intelectuais do capitalismo, representados pelos empresários e técnicos. Verdadeiros agentes de hegemonia ao nível da fábrica, os técnicos, supervisores, contramestres, feitores, educam o trabalhador para o trabalho heterogerido ao mesmo tempo que transmitem os novos valores e comportamentos que configuram o tipo de homem de que o capital necessita (KUENZER, 2002a, p.52).

Kuenzer (2002a, p.67) reconhece que capital e trabalho estabelecem entre si uma relação contraditória e, desta forma, o poder revolucionário do trabalho. O trabalho é controlado pelas políticas de recursos humanos e pelo papel educativo do gerente de recursos humanos que, ao mesmo tempo, promove o reconhecimento dos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras. Ela define como política de recursos

humanos o “conjunto de estratégias utilizadas pela empresa tais como: política salarial, benefícios, treinamentos, associações, jornais” (KUENZER, 2002a, p.69). Delineia como funções da área de RH, enquanto projeto pedagógico, o controle e o disciplinamento. Destaca a seleção, os benefícios e a política salarial como mecanismos importantes do processo educativo da empresa, aprofundando sua análise no que diz respeito aos aspectos relacionados com a qualificação e com o comportamento dos trabalhadores. Segundo a autora, a qualificação, através dos processos formais de escolarização, assume um papel relevante na valorização do saber intelectual em detrimento do saber prático. Por sua vez, para a autora, a educação do trabalhador para o processo capitalista (trabalho alienado) se dá pelo controle (em que as políticas de recursos humanos assumem lugar de destaque) e pelas formas de organização do trabalho (em que a Engenharia de Produção assume o lugar de destaque) (KUENZER, 2002a, p.77-78).

Ao mesmo tempo, contraditoriamente, a política de RH e o processo pedagógico que ela traz em si “desempenha um papel educativo importante: mostra que o operário tem direitos enquanto trabalhador, que podem e devem ser reivindicados e respeitados pela fábrica” (KUENZER, 1991, p.63-64).

As pesquisas analisadas na revisão de literatura, instigam para uma enormidade de questões em relação ao relacionamento das organizações com as pessoas que nela trabalhem. O sentido do trabalho das pessoas para as organizações projeta-se nos resultados objetivos de busca da qualidade, de diminuição dos custos, do aumento da produtividade que lhes garantirão lucratividade e sustentabilidade em um contexto externo de alta competitividade. A gestão do trabalho das pessoas é marcada fortemente pela flexibilidade, velocidade, agilidade, inovação o que pressiona o investimento em novas práticas de gestão das pessoas: de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, de remuneração estratégica, de novas formas de organização do trabalho, etc.

As políticas e práticas de gestão de pessoas estão assumindo um papel complexo de mediação entre as demandas organizacionais e as pressões do contexto externo no sentido de garantia para que seja possível acompanhar a velocidade das mudanças e as exigências do mercado com eficiência e eficácia. Estas são diluídas nas estratégias empresariais, visando adicionar vantagem competitiva para as organizações através das pessoas que nela trabalham.

Em seu estudo, Vieira (2004) afirma, a partir do caso estudado, qualificação/capacitação de servidores públicos administrativos em três universidades (uma federal, uma estadual e uma particular), que “as funções de RH destinam-se a ‘controlar’ o lado psicossocial da organização, ou seja, a área de RH tenta reunir esforços no sentido de conciliar os objetivos individuais dos trabalhadores/as com os interesses da instituição, buscando o equilíbrio entre os aspectos emocionais e os econômico-sociais” (VIEIRA, 2004a, p.8).

A revisão da produção no campo da gestão de pessoas e da área de recursos humanos ainda é pouco explorada, principalmente em relação aos conteúdos destas produções no sentido de serem revelados e analisados os conceitos e as idéias que tem orientado a produção e a prática dos pesquisadores e profissionais. Para corroborar e enriquecer as minhas análises identifiquei os estudos de Roesch, Antunes e Silva (1997); Caldas, Tonelli e Lacombe (2002); Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003); Caldas, Tinoco e Chu (2003); Caldas, Tonelli e Tinoco (2004) e Diego Antunes, Aramburú, Vieira, Oliveira e Macke (2004) que tiveram como preocupação específica analisar a produção teórica da gestão de pessoas e da área de RH. Mesmo tendo recortes diferenciados, todos tiveram como objeto de análise pesquisas de teses, dissertações e artigos produzidos pelos Programas de Pós-Graduação em Administração, Revistas Científicas e Anais do ENANPAD (Encontro Nacional de Pesquisadores em Administração) e preocupação com as bases teóricas e metodológicas destas produções. Apresento alguns pontos relevantes que são congruentes nestes estudos mesmo que alguns não estejam presentes em todos:

- a sustentação teórica de quem tem produzido conhecimento na área, é, tendencialmente, buscada em livros de ampla circulação no mercado, muitos deles “*best sellers*”, que se transformam em manuais pois traduzem experiências de “sucesso”, de organizações de “sucesso”, que trazem a magia e a receita para a resolução de problemas imediatos e menos nos estudos acadêmicos;
- para os autores existe um evidente crescimento quantitativo da produção na área, mas que não cresceu em qualidade, rigor, relevância e originalidade principalmente na consistência teórica e metodológica.
- as conclusões são pessimistas em relação ao estado da arte na

Administração e observam que a área de Recursos Humanos foi uma das poucas que ainda não conduziu um balanço abrangente de sua produção.

- predomina um perfil epistemológico funcionalista;
- as temáticas são diluídas e buscam uma identidade mais precisa, especialmente no que tange à sua fronteira antes com a área de organizações, e agora com a recém-criada área de Comportamento Organizacional;
- apresentam um contorno de proposta científica mais empiricista do que de construção teórica;
- apresentam uma feição metodológica qualitativa, usando em geral – e muitas vezes de forma confusa e questionável – estudos de caso (costumeiramente ilustrativos ou descritivos) sem necessariamente ter pretensões de construção indutiva de conhecimento;
- apresentam linhas de inspiração estrangeira, com o predomínio absoluto de referência bibliográfica de outros países;
- a dominância de um conjunto extremamente limitado tanto de autores quanto de instituições de origem dos trabalhos;
- os estudos mostram uma certa endogenia pela rede muito estreita de interlocutores, instituições e campos de conhecimento;
- a maior parte dos trabalhos trata de analisar os efeitos da gestão de pessoas sobre os resultados da empresa.

Em relação aos trabalhos no campo da Administração, realizei uma revisão de literatura mais detalhada para gerar melhores condições de domínio e crítica no que se refere ao estudo da gestão de pessoas. Para tanto, foram definidos como elementos de minha análise, nos trabalhos selecionados conforme meu interesse de pesquisa, as temáticas, os objetivos e o perfil metodológico. Os referenciais teóricos e conteúdos foram analisados nos estudos que tiveram como foco específico a gestão de pessoas.

Em relação às temáticas, ²⁶ identifiquei trabalhos relacionados com a Gestão de Pessoas como função onde os autores exploraram as políticas e práticas e trabalhos que tiveram como preocupação específica a atuação da área e dos profissionais de Recursos Humanos - RH. De uma forma geral, os objetos e as temáticas centrais das pesquisas voltam-se para pressupostos, políticas e práticas de Gestão de Pessoas nos contextos organizacionais, bem como para o comportamento organizacional e as relações de trabalho. Identifica-se uma forte preocupação com o comportamento dos indivíduos em relação à organização.

Quanto aos objetivos²⁷, os trabalhos foram categorizados considerando o objetivo geral definido. Uma análise dos objetivos permite inferir que se manifesta uma relevante preocupação dos autores em responder às demandas e aos desafios organizacionais de melhorias nos resultados de produtividade e de qualidade para a competitividade, com foco na organização. As áreas de RH e a gestão de pessoas são investigadas, na maioria das pesquisas com vistas ao atendimento dos interesses das organizações em detrimento dos interesses dos trabalhadores/as. Neste sentido, nas produções sobre o objeto em questão se afirmam os interesses das organizações capitalistas, mesmo que em algumas delas os seus autores utilizem um referencial crítico, ou seja, de perspectiva teórica marxista. Me parece que, muitas vezes, acontece uma leitura que não faz distinção entre os interesses do capital e os do trabalho, como se pudessem ser articulados de forma harmônica e funcional.

A caracterização dos objetivos e do perfil metodológico destas pesquisas me instigou a construir caminhos que estabeleceu uma relação dialética entre a teoria e a prática e que coloquem os profissionais de RH como trabalhadores/as e como sujeitos no processo de pesquisa e não exclusivamente na condição de gestores do capital.

Em relação à análise dos referenciais teóricos das pesquisas acadêmicas, observa-se, pela identificação dos autores²⁸ que são referenciados que, entre os

²⁶ Em relação às temáticas foram identificados 28 trabalhos relacionados com Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Foram identificados 20 trabalhos que tiveram como preocupação específica a atuação da área de Recursos Humanos - RH e seus profissionais.

²⁷ Em 17 deles o objetivo foi analisar e identificar estratégias e sistemas para a área de RH; em 14, analisar políticas, práticas e tendências de Gestão de Pessoas; em 12, identificar e analisar relações de trabalho nas organizações, como os trabalhadores são educados e elaborar modelos de Gestão de Pessoas; em 3 elaborar modelos de Gestão de Pessoas e, em 2, analisar a carreira dos profissionais de RH.

²⁸ Classifiquei os autores referenciados no quadro teórico conforme o assunto ou tema de suas contribuições nos trabalhos: Contexto do Trabalho e do Mercado: Morris & Brandon, Fensterseifer, Polanyi, Zarifian, Marx, Bravermann, De Masi, Cattani, Harvey, Porter, Mattoso, Ianni, Off, Antunes, Salerno, Druker, Bowditch e Buono, Saroni, Becker, Davenport, Freidman, Rifkin, Bridges, Rodrigues & Guimarães, Hamel, Netto, Lima,

autores das Ciências Sociais Aplicadas existe uma predominância de norte-americanos em produções com grande circulação no mercado. Entre os das Ciências Humanas, observa-se certo equilíbrio entre autores nacionais e estrangeiros, sem predomínio de norte-americanos. Tais autores, que na sua maioria são considerados de linha crítica, são citados para análise de contexto sem, necessariamente, compor os construtos das pesquisas. Tal constatação merece uma análise mais aprofundada pelo fato de alguns estudos apontarem, curiosamente, que as pesquisas feitas nas Escolas de Administração estão dando uma modesta contribuição para a prática e para o pensamento empresarial. Posso inferir que a base epistemológica é, essencialmente, funcionalista com um predomínio de enfoque estratégico, ou seja, um conceito da Administração que relaciona a Gestão de Pessoas ao negócio da organização.

Selecionei algumas pesquisas na produção acadêmica brasileira sobre gestão de pessoas e recursos humanos para exemplificar alguns aspectos que considero relevantes para essa pesquisa. Para uma melhor visualização, esses aspectos foram sistematizados no quadro a seguir.

Albuquerque, Souza, Rech, Bordenave, Sefertzil, Demo, Chanlat, Arendt, Castells, Forrester, Gorz, Chauí, Baudrillard, Singer, Althusser, Giles, Bourdieu e Passeron, Castoriadis. Existe um predomínio de autores da sociologia do trabalho de diferentes perspectivas epistemológicas.

Macrotendências organizacionais, reestruturação produtiva do trabalho e novas tecnologias: Pimenta, Nogueira, Filgueiras, Vieira e Garcia, Machado, Leite, Deming, Juran, Feigenbauam, Ishikawa, Campos, Shiegeo Shingo, Schein, Motta, Lobo, Hammer, Champy, Senge, Garvin, Deleuze, Guatarri, Cáceres, Vicentino, Gonzaga, Hudson, Carvalho, Gernet, Watson, Toynebee, Giordani, Goustoutzeff, Michalany, Balbino, Bobbio, Ferreira, Gonçalves, Hesketh, Schermerhorn e Osborn, Ettinger. Predomínio de autores das Teorias de Administração com algumas interferências de autores pós-modernos de linha crítica. Organizações, Gestão de Pessoas, Comportamento Humano e Clima e Cultura Organizacional: Orlickas, Hardy, Kohli & Jaworski, Irion, Almeida, Cavedon, Luz, Coda, Dejours, Morin, Chiavenato, Bendaly, Biazzi Jr., Ulrich, Vaitsmna, Prahalad, Ruas, Codo, Wood, Urdan, Coriat, Argyris, Kolb, Erikson, Maslow, Walton, Dutra, Boog, Hay Group, Tanguy, Enriquez, Garay, Tachizawa, Davel, Vergara, Tomei, Guareschi e Grisci, Veloso, Mello, Band, Kaufmann, Lucena, Pfeffer, Galbraith & Lawler III, Marras, Dessler, Cotrim, Levi, Stoner, Souki, Semler, Porto, Maximimiano, Zanasi, Caldas, Hackman & Oldham, Pucik, Thichy, Barnett, Gutierrez, Storey, Fischer, Enderwick, Stewart, Buckingham & Elliot, Resende, Valle, Teixeira, Carrion, Fleury, Freddo, Pagès *et al.*, Goffman, Caravantes, Morgan, Moscovici, Goleman. Predomínio de autores da Psicologia nos estudos motivacionais e sobre qualidade de vida, numa perspectiva comportamental.

AUTORIA	ANO	SÍNTESES E DESTAQUES
Passeri e Guilherme	2000	Identificam a redefinição dos processos de produção face à incorporação de tecnologias, impondo à organização contemporânea mudanças nas suas relações políticas e de poder. Qualidade e produtividade passam a ser fatores de competitividade num mundo globalizado. Configura-se, assim, para os autores, um cenário propício à flexibilização organizacional e do trabalho. Na visão destes autores, os empresários/as e os trabalhadores/as necessitam estabelecer, consensualmente, novas referências para se chegar à consecução dos objetivos individuais e coletivos. Para eles, as práticas de flexibilização das relações de trabalho não têm logrado estimular o desenvolvimento profissional, facilitar o exercício da cidadania, aumentar a empregabilidade e garantir a seguridade social do trabalhador porque estariam representando mais uma estratégia de mercado do que uma melhoria da qualidade nas condições de ambiente, natureza e desempenho do trabalho. Para que essas práticas sejam efetivamente atrativas ao trabalhador/a e eficientes para a organização, haverá que se submeter os indicadores econômicos aos sociais, colocar os fins éticos acima das injunções de mercado, formar-se uma consciência crítica e promover-se uma organização política coletiva que transforme a consciência crítica em competência.
Silva	2000	Contextualiza que a Era do Capital Humano, marcada não mais pelo foco no produto, mas sim nos clientes internos e externos, vem exigindo das empresas uma reestruturação em seus sistemas de gestão, nos quais o potencial humano de seus colaboradores é um dos pilares para o sucesso das organizações. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas, para a autora, é mais do que treinamento, seleção e descrição de cargos e salários; é desenvolver as pessoas não apenas para seu melhor desempenho profissional, mas também para o crescimento pessoal. Assim, o trabalho dos profissionais de Recursos Humanos volta-se para a mediação da gestão das pessoas no seu cotidiano organizacional e para a elaboração das políticas que visam integrar, treinar, acompanhar, desenvolver, avaliar e recompensar as pessoas que integram as organizações.
Sarsur	2001	Afirma que as pessoas são chamadas a alavancar sua <i>empregabilidade</i> , buscando seu autodesenvolvimento e a inserção em um mercado cada vez mais competitivo. Às organizações cabe a adoção de políticas e ações que propiciem a atração e a manutenção de pessoas mais capacitadas e interessadas em trabalhar em empresas que lhes ofereçam melhores oportunidades profissionais, principalmente no que se refere a cargos-chave na estrutura organizacional. Tais empresas devem, assim, buscar sua "empresabilidade", preparando-se para essa nova realidade, através da retenção de seus empregados como um diferencial competitivo em relação às concorrentes.
Diego Antunes	2001	Argumenta que as inúmeras mudanças que vêm ocorrendo no mundo reorientam o desempenho da gestão de pessoas. O desempenho depende da implementação de uma estratégia de gestão de pessoas que atue simultaneamente sob três eixos básicos: motivação e incentivo; capacitação e competência; e apoio técnico-organizacional.
Chang	2001	Contextualiza que a importância do comprometimento dos empregados para com os objetivos organizacionais está evidenciada em função do novo paradigma de produção industrial: a automação integrada flexível. O novo paradigma, denominado de "toyotismo" é, em geral, diferente do "taylorismo/ fordismo", no que diz respeito à organização da produção e dos processos de trabalho. Isto significa, para o autor, que a nova situação exige um quadro de empregados qualificados e comprometidos para participarem ativamente do processo produtivo e, portanto, um outro modelo conceitual de Gestão de Pessoas. No modelo, propõe um conjunto de políticas, práticas e instrumentos que pautem o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho para que as empresas tenham vantagem

		competitiva sustentável, com base no fator humano, em longo prazo. Três fatores essenciais são destacados por Chang (2001) para o bom funcionamento das organizações: as pessoas devem ser induzidas a entrarem e a permanecerem no sistema; elas devem desempenhar seus papéis específicos de maneira confiável e, ainda, devem ser inovadoras e atuarem espontaneamente, além do prescrito.
Saraiva, Pimenta e Corrêa	2001	Afirmam que a gestão empresarial contemporânea utiliza elementos cada vez mais sofisticados para garantir, em nível organizacional, o êxito capitalista, seja relativo ao desempenho, seja principalmente no que se refere às formas de dominação no interior da organização. Para eles, o discurso passa a ser utilizado como um componente fundamental de dominação havendo, entretanto, disparidades entre o que se prega e o que efetivamente se pratica.
Hanashiro, Teixeira e Zebinato	2001	Revelam, nos resultados da pesquisa realizada, que os profissionais de RH desempenham suas funções de forma limitada, principalmente em relação ao papel estratégico de agente de mudança. Em função disso, deixam de contribuir para gerar um sistema de gestão de pessoas que possa constituir-se em uma fonte de vantagem competitiva sustentável para suas empresas.
Leal e Schmitt	2002	Assumem o pressuposto de que a área de RH é um mecanismo de mediação, um “amortecedor” das contradições inerentes ao sistema produtivo no qual se insere. A gestão de recursos humanos apresenta-se como uma aliada fundamental da organização no sentido, que é o principal componente de seu aparelho ideológico.
Santos e Bolgar	2003	As constantes mudanças e a valorização do capital intelectual e do conhecimento estão afetando fortemente a competitividade das organizações e o mundo dos negócios e como consequência à área de RH vincula as suas ações aos objetivos estratégicos organizacionais e à gestão da mudança assumindo o papel de parceiro empresarial.
Silva e Junquilha	2003	Sustentam que no mundo real do trabalho as políticas de RH promovem conflitos, dilemas e ambigüidades, “fragmentando” a organização, mesmo na intenção de “integração” organizacional. Este estudo, critica a posição de muitos estudos que apostam na possibilidade de convergência de interesses entre trabalhadores/as e capitalistas.
Facchini e Bignetti	2004	Indicam a necessidade de os profissionais que atuam na área de RH estarem constantemente se aperfeiçoando para dar conta da responsabilidade de desenvolver uma força de trabalho capaz e comprometida, principalmente, lideranças, gestores e colaboradores para a mudança.
Coda; César e Garcia	2005	Discutem o papel estratégico da área de RH e constatam na pesquisa realizada com gerentes e analistas da mesma, que na prática existe uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos e a efetiva aplicação dos mesmos. Demonstra que a área é vista com excelência em suas atividades operacionais, mas sem um salto qualitativo para um desempenho estratégico.
Bosquetti e Albuquerque	2005	Comparam as visões dos profissionais de RH com as dos gestores sobre os papéis da área de RH e indicam que existe um baixo grau de integração entre a estratégia de RH e a estratégia empresarial e alto grau de divergência entre a visai de RH e de seus clientes. Entre as causas apontam a pouca clareza da visão de RH sobre o seu papel estratégico e os desafios enfrentados pela área.

Quadro 11: Síntese de aspectos relevantes da produção acadêmica brasileira sobre gestão de pessoas e recursos humanos

Fonte: Elaborado pela autora, agosto de 2006.

Esses estudos sobre a produção no campo da gestão de pessoas e na área de recursos humanos levantam pontos relevantes. As pesquisas analisadas instigam, em termos de seus conteúdos, muitas questões a serem discutidas no que diz respeito ao relacionamento das organizações com as pessoas que nelas trabalham, destacando-se o contexto em que está inserida a gestão de pessoas, a discussão da competitividade e da empregabilidade, a gestão do trabalho e o lugar da gestão de pessoas e o papel do profissional nesse contexto.

Os estudos contextualizam um cenário externo, em que são destacadas a globalização, a velocidade e a intensidade das mudanças, o desenvolvimento tecnológico e o modelo de produção flexível, colocando em destaque o lugar das organizações e, nelas, o comportamento humano. Indicam que a preocupação principal tem sido com a eficiência e a eficácia organizacional, na qual o comportamento humano é uma estratégia de vantagem competitiva. Confirmam a necessidade da integração da gestão de pessoas à estratégia empresarial, visando melhorar a vantagem competitiva das organizações, fundamentalmente através de aspectos comportamentais como o comprometimento, a motivação e a “cooperação” das pessoas que nelas trabalham para extrair delas o máximo de suas competências. Ao mesmo tempo indicam as dificuldades das áreas de RH de ocuparem esses papéis prevalecendo, ainda, muitas ambigüidades entre os discursos e as práticas.

A gestão do trabalho das pessoas é marcada fortemente pelos paradigmas do controle autoritário, da negociação e cooptação total através da “cooperação”, flexibilidade, velocidade, agilidade e inovação. Isso pressiona o investimento em novas práticas de gestão das pessoas e de organização do trabalho para, acima de tudo, conseguir o comprometimento, a motivação e a mobilização dos trabalhadores em relação aos objetivos da organização. O sentido do trabalho das pessoas, para as organizações, nos estudos considerados, projeta-se nos resultados objetivos de busca da qualidade, de diminuição dos custos, do aumento da produtividade que lhes garantirão lucratividade e sustentabilidade, em um contexto externo de alta competitividade.

Com esses estudos foi possível problematizar algumas questões que interessam a esta investigação e que são analisados com maior detalhamento no capítulo “Os percursos de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão de pessoas”. Uma delas é que a gestão de pessoas, através das suas políticas e

práticas e dos seus profissionais, está assumindo um papel intermediário complexo de articulação entre os interesses de diferentes partes: entre as demandas organizacionais, as pressões do contexto externo e as necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras para garantir a reprodução da força de trabalho. É, muitas vezes, depositária da missão de responder ao “discurso” de valorização do trabalho e dos seus profissionais espera-se, neste sentido, que desempenhem o papel de agentes de mudanças. As organizações precisam e legitimam o sistema de gestão de pessoas como instrumento para desenvolver vantagem competitiva sustentável em relação ao mercado. Ao mesmo tempo, as pesquisas revelam, na perspectiva da organização, a existência de fragilidades na atuação dos profissionais de recursos humanos com relação ao papel e ao desempenho esperado por eles nessa função.

Em termos de processos de Gestão de Pessoas são destacados, nos estudos apresentados, a retenção de talentos e a gestão de competências. Os estudos de Costa (2004) e de Barbosa, Ferraz e Ávila (2004) afirmam que um sistema de gestão de pessoas deve ter como objetivo desenvolver e estimular as competências individuais para que as estratégias organizacionais se viabilizem. O estudo de Sarsur, Pedrosa e Sant Anna (2004) apontam para a necessidade de revisão dos processos de gestão de pessoas para revelar todo o talento oculto que pode passar despercebido pelos gestores.

A visão contemporânea da Gestão de Pessoas no contexto da reestruturação produtiva, parte do pressuposto de que em termos de gestão de pessoas nas relações de trabalho em organizações se vive uma crise de identidade com contradições e antagonismos em relação aos referenciais teóricos e práticos existentes. Privilegiam-se posturas normativas e pragmáticas onde a postura normativa é centrada em regras e comportamentos definidos para serem aplicados nas situações de trabalho baseados em critérios técnicos e a postura pragmática centrada na hegemonia do fazer sobre o pensar, a prática pela prática. Existe uma carência de uma postura crítica que privilegie a análise crítica dos processos à luz de referenciais críticos.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas, no sentido genérico, a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses

mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002)

Dessa forma, a Gestão de Pessoas é o pensamento ampliado dos relacionamentos estabelecidos pelas pessoas com e para a organização. Os modos de gestão das pessoas no e para o trabalho, estão interrelacionados com a forma de organização do trabalho. As práticas de Gestão de Pessoas nas organizações, a partir dos anos 90, para dar conta do modelo de reestruturação produtiva, principalmente da nova organização do trabalho²⁹ se deparam com os desafios de atrair, manter e desenvolver trabalhadores qualificados, competentes, intelectualizados, comprometidos com o negócio, cooperativos, multifuncionais, polivalentes, flexíveis, criativos, tomadores de decisão, com capacidade de aprender a aprender e trabalhar em equipe. Isto impõe para as organizações um dilema, provavelmente uma missão que se antagoniza em si mesma: equacionar o imperativo da produtividade, competitividade e lucratividade com o do desenvolvimento de pessoas motivadas e comprometidas com o negócio.

A discussão atual sob a égide da lógica da competência, das novas competências no trabalho e na vida, demonstra ainda uma grande inconsistência sobre as suas fundamentações teórico-metodológicas e prático-pedagógicas, o que repercute diretamente, sobre o entendimento de que seus objetivos venham a ser emancipatórios ou somente instrumentais. (MARKET, 2001)

A Gestão Estratégica de Pessoas, nova nomeação assumida a partir dos anos 90, é proclamada como uma saída para a encruzilhada apresentada, ela articula a função Gestão de Pessoas ao negócio da empresa. Para tanto preconiza a necessidade de um ambiente participativo, de abertura, de relações de poder horizontalizadas, de novas bases conceituais e práticas e de incremento nos investimentos em Educação para a qualificação dos trabalhadores e trabalhadoras.

Nos últimos anos, sob forte influência de Ulrich (2000), a área de RH passa a ser acionada como estratégica para as mudanças organizacionais. A meu ver, o que passa a ser estratégico são os insumos das competências individuais para a competência organizacional. O ambiente de negócios, em que imperam a competitividade, a flexibilidade, a globalização, vem progressivamente necessitando de trabalhadores com novas competências pessoais e profissionais (no sentido de

²⁹Segundo Zarifian (2001) “organização celular, organização em rede e organização por projeto”.

mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes) e comprometidos com os valores da empresa. Conseqüentemente, na sua retórica reconhecem o “fator humano” como diferencial competitivo desafiando os gestores em relação a práticas de envolvimento, de valorização das pessoas, ou seja, assumem no discurso a gestão de pessoas como um elemento de vantagem competitiva.

O desenvolvimento do modelo Gestão Estratégica de Pessoas tem como âncora a gestão de competências num enfoque predominantemente comportamental.

Na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários. Empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de, rapidamente transformar estratégia em ação, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 2000, p.39)

Não existe um modelo de Gestão de Pessoas universal uma vez que muitas variáveis são resultantes de uma cultura determinada historicamente. O desafio para os Administradores de Recursos Humanos que a Gestão de Pessoas como o seu objeto de trabalho tem sido a necessidade de que seja construído um modo de pensar a gestão de pessoas voltada para resultados, como fator de vantagem competitiva para as organizações, mais relacionado com as estratégias das organizações.

No entanto no discurso aparece que desenvolver a capacidade infinita do homem, conciliar as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência. As organizações precisam de pessoas com qualidade de vida, com dignidade, ética, com auto-afirmação, comprometidas com o seu crescimento e com o seu desenvolvimento. Bem-estar, educação, saúde, segurança, alimentação, assistência são aspectos que devem compor uma gestão de qualidade de vida. Esta gestão na lógica da produtividade que possibilita a reconstituição do trabalhador e da trabalhadora como uma unidade indivisível: como ser humano integral com emoções, interesses, necessidades, e acima de tudo, infinito potencial de realização e de trabalho.

No contexto atual, da acumulação flexível, entende-se por Gestão de Pessoas o conjunto de políticas (princípios e direções que balizam as decisões das relações e

dos comportamentos assumidos no trabalho), práticas (ações, processos, atividades e processos) que implementam as políticas no ambiente de trabalho e instrumentalizam as relações de trabalho e o comportamento interpessoal, intergrupar e interorganizacional das pessoas, fundamentados sobre a missão, a visão, os princípios e as estratégias da organização. Relacionam-se diretamente com a eficácia da organização no que diz respeito a organização do trabalho e ao relacionamento com as pessoas.

A gestão de pessoas nas organizações é de alta complexidade considerando a fragilidade, a subjetividade e a singularidades dos sujeitos envolvidos, as múltiplas causas e efeitos envolvidos no bem estar, no comprometimento, na satisfação das pessoas.

Para os trabalhadores e trabalhadoras que passam a maior parte de suas vidas trabalhando para sobreviver e, também para se formarem como pessoas, a gestão de pessoas é determinante para o conteúdo e forma de convivência com o trabalho.

O desempenho das organizações relacionando-se com o comprometimento e com a competência pessoal e profissional das pessoas leva as empresas a privilegiarem cada vez mais os “líderes” como gestores de pessoas, construindo um modelo de gestão de pessoas onde os profissionais de recursos humanos, administradores de recursos humanos, são mediadores, ou seja, instrumentalizadores para as lideranças das políticas e práticas respectivas.

Esta visão do contexto organizacional rompe com o privilegiamento das funções e subsistemas (captação e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, serviços sociais e benefícios, registros e pagamentos,...) tradicionalmente reconhecidos da área de Recursos Humanos. As necessidades de rupturas e mudanças parecem evidentes nos discursos, porém não se refletem em evidências nas práticas que permanecem tendo como referencial de sustentação a organização do trabalho do modelo taylorista/fordista com penetração incipiente do modelo de acumulação flexível. As demandas, os interesses múltiplos e divergentes das pessoas, das organizações e da sociedade, postas pelo mundo do trabalho contemporâneo, que se transpõe de um modelo industrial para um pós-industrial, não são respondidos nem em parte, muitos menos na sua totalidade. Parece que, o atual momento, é de perplexidade e desestabilização, sem alternativas de superação do atual estágio em que a realidade se encontra.

Á área de recursos humanos, mesmo buscando novas definições e nomeações como gestão de pessoas, gestão dos talentos humanos ou gestão do capital humano permanece compondo-se de práticas que, fundamentalmente, ordenam e disciplinam as relações sociais no trabalho, principalmente, os aspectos relacionados à organização do trabalho (estrutura organizacional, captação e seleção de pessoas, avaliação de desempenho, educação e desenvolvimento, carreira, saúde do trabalhador, qualidade de vida dos trabalhadores, sistemas de controle e informação,...)

As novas demandas geram a necessidade de que os profissionais, legitimados socialmente como de recursos humanos, desenvolvam modelos de sistema de gestão de pessoas que rompam com os paradigmas que os tem referenciado no modelo tradicional (subsistemas de RH) para este que vem sendo denominado como Estratégico. São outros os requisitos que precisam ser respondidos: visão do negócio; gestão do conhecimento e da inovação; responsabilidade social e cidadania; interdisciplinaridade; gestão de competências; visão holística, sistêmica e ambiental.

Como área responsável pela implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas, já vem passando, no decorrer dos anos, por grandes transformações, tanto no que diz respeito a sua sustentação teórica, quanto das suas práticas. Para adequar-se a cada contexto, vai assumindo novas denominações: administração de pessoal, administração de recursos humanos, administração do ambiente humano, administração estratégica de recursos humanos ou gestão de pessoas, sem que se perceba uma metamorfose mais profunda.

A ARH é uma área da Administração³⁰ que tem como especificidade a gestão³¹ das pessoas nas relações de trabalho. A terminologia desta área vem se alterando no decorrer do tempo conforme as funções que vem assumindo nas organizações em geral e também, conforme os interesses em jogo nos diferentes contextos históricos. No entanto, a modificação da terminologia não tem alterado substancialmente a especificidade da área, que vem sendo construída no campo da

³⁰ A Administração, por definição, é uma ciência social aplicada cuja especificidade está diretamente relacionada com a gestão de recursos: pessoas, materiais e equipamentos, processos, estruturas, capital para a consecução de fins organizacionais (CARAVANTES, 1998).

³¹ Segundo Caravantes (1998), a gestão relaciona-se com as funções e atividades da administração de planejar, desenvolver estratégias, executar atividades, controlar e avaliar os meios e recursos.

administração, mas também, sofrendo influências de outras disciplinas, como a engenharia, o direito, a psicologia, o serviço social e a pedagogia.

Entre as denominações mais legitimadas temos, primeiramente, a ARH conhecida como departamento pessoal; posteriormente recursos humanos e, atualmente, gestão de pessoas ou gestão estratégica de pessoas. As diferentes terminologias refletem as metamorfoses do trabalho e, conseqüentemente, as exigências do capital em relação ao trabalho decorrentes dos modos de produzir e vender as mercadorias. Tem sentido quando o modo de produção deixa de ser rígido e passa a ser flexível, deixando para trás o trabalhador rígido e exigindo o trabalhador flexível. Segundo Gorz (2005) os trabalhadores rígidos do taylorismo/fordismo “só se tornam operacionais depois de serem despojados dos saberes, das habilidades e dos hábitos desenvolvidos pela cultura do cotidiano e, submetidos a uma divisão parcelada do trabalho” (p19). As expressões operários e recursos humanos representam esse trabalhador autômato que, ao capital, interessa a sua força e, portanto, a ARH deve gestioná-lo como recurso. O trabalhador flexível deve entrar no processo de produção com toda a bagagem cultural adquirida, com seus conhecimentos e, fundamentalmente, com seus saberes que são desenvolvidos no cotidiano da vida onde “são desenvolvidas sua vivacidade, sua capacidade de improvisação, de cooperação” (p.19). O capital humano diz respeito as qualidades e as atitudes de comportamento, de imaginação e de comprometimento transformadas em capacidades expressivas e cooperativas necessárias ao modo de produção flexível e retrata as terminologias adotadas de colaborador e gestão de pessoas. À luz da noção de pessoa, elaborada nesta tese, pode-se suscitar muitas críticas à terminologia “gestão de pessoas”. Por ora, o que chamo atenção é sobre as respostas ágeis do capital para ir dando conta de suas necessidades.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001) o conceito de administração estratégica de recursos humanos surgiu no início da década de 80, nos Estados Unidos, buscando uma aproximação com o foco do negócio das empresas colocando-se como área estratégica e competitiva. Nesta perspectiva todos os gerentes ou líderes passam a ser gestores de pessoas, cabendo ao profissional de recursos humanos a definição das políticas, diretrizes e ações, bem como a consultoria interna para todas as áreas das empresas.

Por sua vez, muitos são os impactos resultantes das novas configurações no mundo do trabalho: novas relações de trabalho, aumento do desemprego, crescimento do mercado informal, exigência de novas competências individuais e organizacionais, crescimento do setor de serviços, articulação entre tempo de trabalho e tempo livre.

A área de recursos humanos media, através de seus profissionais, interesses difusos, relacionamentos tensos e contraditórios entre as pessoas e as organizações, precisando adaptar-se constantemente, rever seu papel e funções, assumir funções estratégicas, além das operacionais, definir as políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias da organização, romper com o caráter tecnicista da formação e da prática profissional.

A função gestão de pessoas vem sendo instituída e se instituindo no bojo do projeto capitalista associada às demandas contemporâneas de produtividade do processo de industrialização predominantemente de empresas capitalistas.

Ancoragem: A função gestão de pessoas	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
Função Gestão de Pessoas é mais abrangente que os modelos e processos de RH	Sou muito favorável a essa idéia, que vejo hoje, aonde a gestão de pessoas não é controlar pessoas e sim motivar pessoas, e sim dar um caminho pras pessoas se desenvolverem, dar oportunidade pras elas terem o seu espaço, e não terem o espaço que é dado, porque, às vezes, a gente se, eu penso, eu sou líder de gestão operacional e isso, de repente tem uma pessoa altamente capacitada é claro que com muitas pessoas é difícil trabalhar isso, é difícil. Já tive gestores que tem aquela idéia que tem que controlar pra motivar, é claro que tu podes motivar sem ter como controlar, mas não se tem que controlar tudo, como se está à comissão de resultados, se está fora do que é pra ser, é claro que precisa trazer resultados e dizer "olha o caminho que tu precisa ir é esse aqui e não é por aquele lado lá, os objetivos não são aqueles" tanto pra empresa ou pra área que esta sendo avaliada. Exatamente, é verdade não trabalha na área de RH, mas com Gestão de Pessoas. Trabalhar em RH não é benefício, não é folha de pagamento, não é cargos e salários, é, mas não é só isso, isso aí é a parte técnica do RH, à parte de RH. Gestão de pessoas é muito mais.

Os sujeitos da pesquisa reconhecem que a gestão de pessoas, como função na organização, é uma prática social de mediação que é mais abrangente e existe independente da existência de uma área especializada de recursos humanos. O que eles não percebem de forma clara é que esta responde, fundamentalmente, às demandas das organizações capitalistas de gestão das relações de trabalho e das formas de organização do trabalho, orientando o comportamento das pessoas e as relações interpessoais no ambiente de trabalho para a racionalidade instrumental da eficácia, do desempenho e do resultado necessários à lógica do capital e do

mercado, através dos seguintes processos e atividades: **a)** de planejamento e alocação das pessoas na estrutura organizacional; **b)** de captação (recrutamento, seleção, integração e acompanhamento funcional); **c)** de treinamento, capacitação, desenvolvimento dos “recursos humanos”; **d)** de avaliação de desempenho; **e)** de planejamento de carreira (remuneração, retenção e evolução); **f)** de melhoria da qualidade de vida no trabalho (saúde, previdência, assistência, segurança no trabalho); **g)** de integração sócio-cultural; **h)** de gestão do clima organizacional; **i)** de controle (documentação e registros, pagadoria, legislação).

Pela minha experiência, penso que, como resultado da Gestão de Pessoas, as organizações capitalistas esperam o “comprometimento” do corpo e da mente dos trabalhadores/as que atuam em um ambiente predominantemente coercitivo, autoritário e explorador. Constrói-se uma ideologia³² de conciliação e complementaridade entre os interesses do capital (produtividade e lucratividade) e os do trabalho (valorização e reconhecimento das pessoas), a partir de um discurso que defende valores “humanistas”, ambientes participativos e democráticos. A gestão de pessoas nas organizações capitalistas, tem como finalidade o “controle do trabalho” para a “cooperação do trabalho”. Sendo o trabalho vivo indispensável, os homens e mulheres que constituem a classe trabalhadora são afetados nas suas formas de ter e ser, nas suas condições objetivas e na sua subjetividade. A gestão das pessoas está impregnada da tarefa de “educar” os trabalhadores e trabalhadoras no e pelo trabalho. As relações de trabalho pouco têm a ver com a emergência de um espírito humanista ou valores e motivações altruístas de empresários e de administradores. Frente a conflitos decorrentes das condições sócio-econômicas emerge como uma estratégia de apaziguamento das relações capital e trabalho através de um discurso ideológico implicado com a sobrevivência

³² Segundo Gramsci (1978, p.83-85) a origem de ideologia, no materialismo francês do século XVIII, teve como significado original a “ciência das idéias” e, como o único método aplicado desta ciência era a análise, o seu significado exato era “análise das idéias”. No processo histórico, o conceito de ideologia passou a significar “sistema de idéias”. Critica que tanto se dá o nome de ideologia à superestrutura necessária de uma determinada estrutura como às elucubrações arbitrárias de determinados indivíduos. Frente ao uso da palavra ideologia no sentido pejorativo que desnaturaliza a análise teórica do conceito, Gramsci propõe distinguir entre ideologias historicamente orgânicas, quer dizer necessárias a uma certa estrutura, e ideologias arbitrárias, racionalísticas e voluntárias. Segundo ele, as ideologias historicamente necessárias têm realidade psicológica e organizam as massas humanas, formam o terreno sobre o qual os homens se movimentam, adquirem consciência de sua posição e lutam (GRAMSCI, 1989, p. 63). Quando nos referimos à ideologia, estamos comungando com Gramsci (1978, p.17): atividade prática implícita, concepção de mundo que se manifesta implicitamente na arte, no direito, na atividade econômica, em todas as manifestações da vida individual e coletiva.

das organizações, com a necessidade de eficiência e eficácia e, hoje, “modernamente” como vantagem competitiva.

O modelo de gestão de pessoas aparece como estratégico materializado na gestão por competências e consultoria interna. Aparece também como tradicional focado nos sub-sistemas de RH. E, também na forma conjugada como estratégico e tradicional. O papel profissional tem se configurado como de mediação na tensão entre expectativas e necessidades das empresas e dos trabalhadores(as). As políticas e práticas de Gestão de Pessoas, através de seus profissionais, como agentes, mediam práticas educativas de socialização tensionadas por interesses contraditórios entre capital e trabalho.

São esses aspectos e elementos da Teoria Geral da Administração e dos modelos e práticas de gestão de pessoas, apresentados em parte neste capítulo, que são objeto de estudo e permeiam e dão sentido à formação e à ação dos profissionais de recursos humanos e administradores de recursos humanos. Fica em aberto como questionamento para busca de respostas ao longo dos próximos capítulos, se o sentido do trabalho nas trajetórias profissionais restringe-se à regulação ou é possível alguma “transgressão” emancipatória. Os dados de pesquisa explorados até este momento, apresentam alguns indícios do quanto é forte o sentimento de ambivalência em relação ao mundo do trabalho e da profissão e de fragilidades quanto à identidade profissional.

Destaco, por enquanto, a existência de um grande número de pessoas e profissionais que exercem atividades relacionadas a função gestão de pessoas nas empresas, com diferentes qualificações (e até sem nenhuma especificamente), o crescente número de mulheres nessa atividade profissional e na atividade prática, no seu trabalho os sujeitos da pesquisa buscando estratégias para apreender, compreender e transformar as circunstâncias ao mesmo tempo em que são por ela transformados.

4 AS TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS FORMATIVAS E A INSERÇÃO PROFISSIONAL

Qual o lugar dos processos de formação inicial e continuada nas relações com a inserção profissional na perspectiva dos Administradores de RH?

Quais as visões - os registros, os significados e as representações - de Pessoa, de Trabalho e Emprego, da Profissão e **de Formação** que os Administradores de RH têm construído nas suas trajetórias profissionais e que, explícita ou implicitamente, se fazem presentes na construção do saber profissional? (grifo meu para marcar o interesse específico nesta dimensão da pesquisa)

Neste capítulo, apresento os resultados produzidos a partir dos dados coletados no levantamento (*survey*) realizado com os egressos do Curso de Administração – Habilitação em Recursos Humanos, da Unisinos, que compôs a primeira dimensão da pesquisa empírica. O fio condutor deste momento foi buscar respostas às questões da pesquisa apresentadas na epígrafe, ainda num caráter exploratório. Segundo Minayo (2004) a fase exploratória da pesquisa “é tão importante que ela em si pode ser considerada uma Pesquisa Exploratória” (p. 89). Pelo seu caráter de exploração de uma visão de conjunto do público alvo da pesquisa e, também, ainda do tema e do problema de pesquisa para configurações futuras de método e referências teóricas, optei por apresentá-la em um capítulo distinto. No entanto, muitos de seus dados serão recuperados nos próximos capítulos, que incluíram também a análise de seus conteúdos.

Da população de interesse da pesquisa, 207 egressos do curso de Administração-Habilitação em Recursos Humanos, da Unisinos, localizei e contatei 153 deles, representando 73,91% do total. Um dos limites encontrados foi justamente a não localização de 54 egressos pela falta de atualização dos dados no cadastro existente na Universidade. Dos egressos contatados foram realizados 72 contatos via telefone e e-mail, 35 contatos via correio convencional e 46 contatos via e-mail. O retorno foi de 58 questionários, correspondendo a 37,91% dos egressos localizados e 28,02% da população total de interesse. Destes, 51 questionários

foram devolvidos por e-mail e 07 por correio convencional. Houve devolução de questionários de egressos formados em todos os anos que compõe a população de interesse da pesquisa, variando de um percentual de devolução de 12% a 100% nos referidos períodos.

Apresento a seguir, os resultados sistematizando-os de acordo com as categorias pré-definidas que orientaram a estruturação do instrumento de pesquisa: identificação dos sujeitos; formação inicial; formação continuada; atuação profissional; devolução dos dados e, convite para a participação na dimensão seguinte.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS

Neste item apresento os resultados sistematizados referentes à parte I do questionário – nomeada “sobre você”: sexo, idade, situação de moradia e de trabalho. Esses me permitem identificar os sujeitos da pesquisa.

Os egressos que responderam à pesquisa constituem um grupo homogêneo em relação à distribuição nos anos de diplomação que compõem o período de corte definido *a priori*. É um grupo que mantém certo equilíbrio entre o que poderíamos convencionar de profissionais jovens³³ (45%) e profissionais adultos (41%) e, ainda, é majoritariamente feminino (74%). O lugar de moradia que predomina é a região do Vale do Rio dos Sinos (48%) não correspondente, no entanto, à proporção referente ao local de emprego (34%). É significativo que a inserção profissional concentre-se na Região Metropolitana (40%) onde não é o lugar de moradia de uma parcela significativa do grupo (29%). Estes dados podem ser visualizados nas tabelas e gráficos apresentados a seguir.

³³ Considerei como critério o estado de passagem da formação inicial para a inserção profissional, portanto a condição de transitoriedade de papéis e funções característicos das vivências e experiências construídas na vida profissional. (CASTRO; ABRAMOVAY, 2002). Optei por não convencionar como jovens o critério do ciclo etário de 15 a 24 anos conforme orientações da Organização Ibero Americana da Juventude e a Organização Internacional da Juventude seguidos pela Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Tabela 1 - Ano de formatura

Ano	Formados	Respondentes	Percentual%
1996	1	1	100
1997	10	3	30
1998	10	5	50
1999	28	13	46
2000	34	4	12
2001	35	10	29
2002	41	9	22
2003	49	13	26
Total	207	58	***

Fonte: Elaborado pela autora, abril de 2005.

Tabela 2 - Distribuição por Sexo

Sexo	População de interesse		População contatada		Respondentes	
Feminino	156	75,36 %	120	78,43%	43	74,14%
Masculino	51	24,64%	33	21,57%	15	25,86%
Total	207	100%	153	100%	58	100%

Fonte: Elaborado pela autora, abril de 2005.

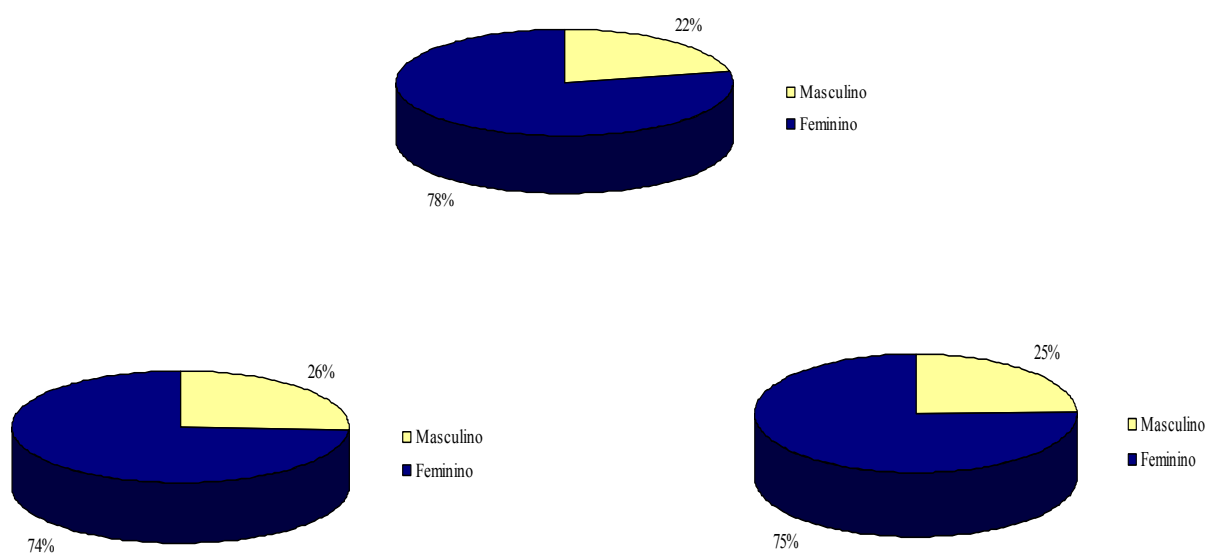


Figura 2: sexo

Fonte: Dados da pesquisa

Na população de interesse, dos 207, 156 são do sexo feminino e 51 do sexo masculino, 75,36% e 24,64% respectivamente. Na população contatada, dos 153, 120 são do sexo feminino e 33 do sexo masculino, 78,43% e 21,57% respectivamente. Nos respondentes: dos 58, 43 são do sexo feminino e 15 do sexo masculino, 74,14% e 25,86%, respectivamente.

Observa-se que se mantém uma proporcionalidade em relação ao sexo entre a população de interesse, a população contatada e os respondentes.

No que diz respeito as variáveis anos de formatura e sexo, os dados indicam proporcionalidade entre a população de interesse, a população contatada e os respondentes.

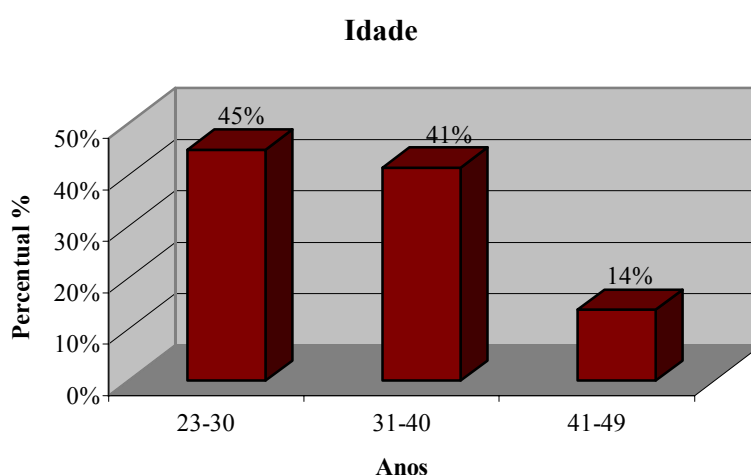


Figura 3: Distribuição por Idade
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se um equilíbrio entre profissionais jovens e adultos entre os egressos.

Optei por classificar por regiões os municípios de moradia dos respondentes. As regiões do Vale dos Sinos e Metropolitana são as de maior proximidade com a Universidade e, portanto, locais considerados de referência para a pesquisa. Esta mesma classificação foi utilizada para os municípios de trabalho.

Tabela 3 - Município de moradia

REGIÕES	Freqüência	Percentual (%)
Vale do Rio dos Sinos: São Leopoldo (15) / Novo Hamburgo (5) / Esteio (4) / Sapucaia (2) / Sapiranga (1) / Estância Velha (1)	28	48,28
Região Metropolitana Delta do Jacuí: Porto Alegre (8) / Gravataí (4) / Canoas (5)	17	29,32
Serra: Bento Gonçalves (1) / Carlos Barbosa (2) / Caxias do Sul (2)	5	8,63
Vale do Caí: São Vendelino (1) Feliz (1) / Montenegro (1)	3	5,17
Vale do Taquari: Estrela	1	1,72
Vale do Rio Pardo: Santa Cruz do Sul	1	1,72
Litoral Norte: Santo Antonio da Patrulha	1	1,72
Dois Vizinhos (Paraná)	1	1,72
Exterior (Barcelona)	1	1,72
Total	58	100

Fonte: Elaborado pela autora, abril de 2005.

Pelos dados da tabela, 77,6% dos egressos residem nas Regiões do Vale dos Sinos e Metropolitana.

Deslocamento moradia-Unisinos

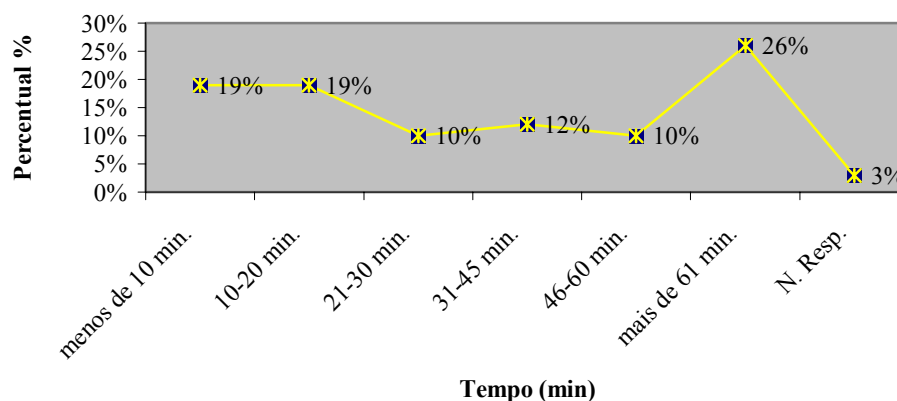


Figura 4: Tempo do local de moradia até a Unisinos

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo que os egressos levam do local de moradia para chegar a Unisinos é significativo para a pesquisa que 60% dos respondentes levam até 1 hora para se deslocar. Esta foi uma condição positiva para o acesso dos egressos

para a continuidade da pesquisa. A proximidade facilitou a presença e ou deslocamento para a entrevista e grupo focal realizados posteriormente.

Tabela 6: Município de trabalho

REGIÃO	Frequência	Percentual %
Região Metropolitana Delta do Jacuí: Porto Alegre (11) /Gravataí (2) /Canoas (6) / Cachoeirinha (2)	21	39,62
Vale do Rio dos Sinos: São Leopoldo (7/ Novo Hamburgo (6) / Sapucaia do Sul (2) / Sapiranga (2) / Portão (1)	18	33,96
Serra: Bento Gonçalves (1) / Carlos Barbosa (3) / Caxias do Sul (3)	7	13,20
Vale do Caí: Feliz (1) / Montenegro (1)	2	3,77
Dois Vizinhos- Paraná	1	1,89
Produção: Passo Fundo	1	1,89
Vale do Rio Pardo: Santa Cruz do Sul	1	1,89
Litoral Norte: Santo Antônio da Patrulha	1	1,89
Vale do Taquari: Teutônia	1	1,89
Total	53	100

Fonte: Elaborado pela autora, abril de 2005.

A maioria dos egressos 73,58% trabalham nas Regiões Vale dos Sinos e Metropolitana mantendo a mesma proporcionalidade em relação à região de moradia. Observa-se que existe maior concentração de egressos trabalhando e morando na Região Metropolitana Delta do Jacuí e Vale dos Sinos.

Deslocamento trabalho-Unisinos

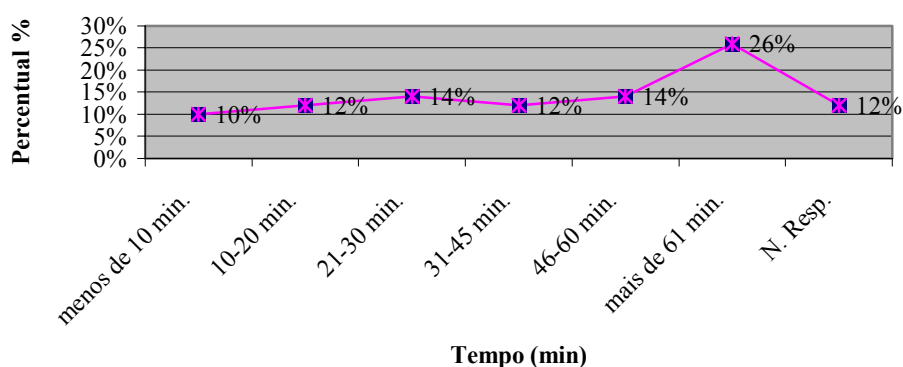


Figura 5: Tempo do local de trabalho até a Unisinos

Fonte: Dados da pesquisa

Confirmou-se 62% dos egressos conseguem deslocar-se do seu local de trabalho até a Unisinos em até 1 hora.

4.1.1 Situação de trabalho

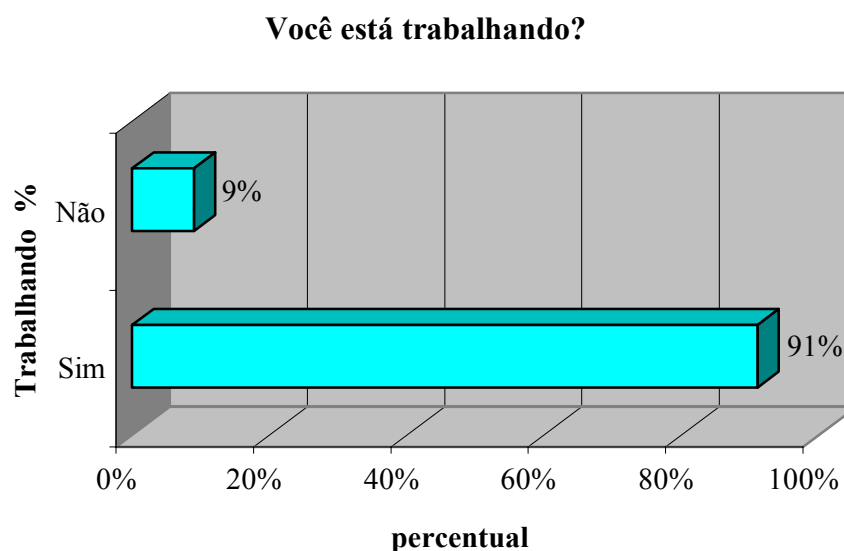


Figura 6: Situação de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Foi significativo para a pesquisa que 91% dos pesquisados estão trabalhando.

Os diplomados estão, quase na sua totalidade, inseridos no mercado de trabalho (91%) na condição de empregados assalariados. Esta se traduz por uma relação contratual entre empregador e empregado com a definição de direitos e deveres a serem cumpridos por ambas as partes. Seguindo a classificação do Código Brasileiro de Ocupações (CBO) predomina como atividade profissional a de trabalhadores administradores e assemelhados (53%) e em posições de gestão e coordenação (70%) o que indica continuidade entre a graduação obtida e a inserção no mercado de trabalho. É importante observar que este é um fenômeno complexo determinado fortemente por variáveis estruturais e com influência de outras variáveis como condições familiares, posições sociais e percursos formativos realizados. Os diplomados referem-se a estas variáveis mesmo quando o foco da questão é a formação inicial, como pode ser observado nos dados da categoria da formação inicial.

Tabela 4 - Atividade Profissional - Código Brasileiro de Ocupações

Tipo	Frequência	Percentual %
Trabalhadores Administradores e assemelhados: (Pessoal/RH)	29	52,73
Trabalhadores Administrativos e assemelhados	9	16,36
Professores e assemelhados	6	10,91
Servidor Público	4	7,27
Bancária	2	3,64
Trabalhador do Comercio	2	3,64
Trabalhador Técnico	1	1,82
Trabalhador de Serviços de Contabilidade	1	1,82
Trabalhador Logística	1	1,82
Total	55	100

Fonte: Elaborado pela autora, abril de 2005.

É relevante observar que 52,73% dos egressos exercem atividades profissionais relacionadas diretamente à formação inicial. Em atividades sem nenhuma relação direta com a formação inicial encontram-se 20% dos egressos.

Tabela 5 - Cargo ou função atual

Cargo/ Função	Frequência	Percentual %
Chefe/ Encarregado/Supervisor/Coordenador de RH, Serviços, Cobrança, Grupos, Equipes, Centro de Atividades	12	21,44
Analista Adm. Pessoal e RH	9	16,07
Assistente e Auxiliar Administrativo/ Contábil/RH	9	16,07
Analista de Informações, Melhoria Contínua, Econômico Financeira, Junior, Treinamento e Desenvolvimento	6	10,71
Diretor/ Gerente Geral, RH, Desenvolvimento Humano, Contas	6	10,71
Consultor/ Consultora	4	7,14
Professora	3	5,36
Agente Administrativo, Fiscal	2	3,57
Assessor/ Especialista de RH	2	3,57
Assistente Técnico/Técnico de Segurança no Trabalho	2	3,57
Monitora de Treinamento	1	1,79
Total	56	100

Fonte: Elaborado pela autora, abril de 2005.

Entre as funções ou cargos, possivelmente os pesquisados exercem o desempenho de função de gestão e, portanto, ocupando uma posição estratégica na organização, podemos indicar as de coordenação, gerência, analista e assessor, perfazendo um percentual significativo de 69,63%. É relevante, ainda, que apenas 01 respondente seja sócio-proprietário da empresa, confirmando a condição de assalariamento com vínculo formal de emprego dos profissionais de RH no universo pesquisado.

4.2 FORMAÇÃO INICIAL

Este item compõe-se da parte II do questionário – nomeada “sobre o curso de graduação”. É significativa a valorização da formação inicial, de nível superior, como formação de base para a inserção no mercado de trabalho em melhores condições que outros trabalhadores/as (79%) e para mudanças importantes nas vidas dos diplomados (71%). A formação inicial é percebida como uma alavanca de mobilidade social, quer seja por proporcionar um maior prestígio social em função do certificado de nível superior, quer seja pelas possibilidades de manutenção e ou acesso a empregos com melhor posição funcional e remuneração. Tal formação também é fortemente associada à expectativa de aperfeiçoamento profissional, crescimento e realização pessoal.

A decepção, em relação à formação inicial se objetiva quando ela não proporciona tais mudanças na vida profissional e pessoal esperadas, não só no que diz respeito ao acesso ao emprego, como também, no mesmo emprego, promoção de cargo ou função ou, ainda, melhora na remuneração. Dos diplomados, 55% permaneceram realizando as mesmas atividades que realizavam antes, 33% não tiveram mudança de cargo ou função depois de concluída a graduação e 45% não tiveram alteração de remuneração ou salário.

É possível dizer que se sobressai à percepção dos aspectos positivos em relação à formação inicial, especialmente quanto à formação teórica entendida como aquisição e aprofundamento de conhecimentos; a socialização como troca de experiências e convívio na comunidade acadêmica (coordenação de curso,

professores e alunos/as); o desenvolvimento de competências; as possibilidades de mobilidade social; e, ainda, de amadurecimento pessoal.

São apontadas deficiências e insatisfações em relação à formação prática tanto no que se refere aos conteúdos e a articulação entre o aprendizado acadêmico e o mundo do trabalho como a disponibilização de espaços de experiências para estes aprendizados. Isto pode ser percebido nos dados que seguem.

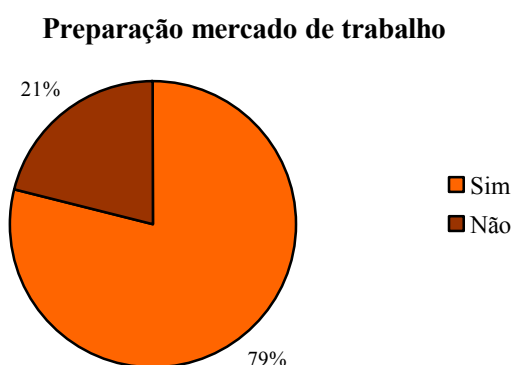


Figura 7: Preparação para o mercado de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Após a conclusão do curso de graduação 79% dos egressos sentiram-se melhor preparados para enfrentar o mercado de trabalho. Elaborei, a partir da questão aberta relativa aos dois Discursos do Sujeito Coletivo – DSCs as percepções positivas e negativas, da graduação, para os egressos.

Discurso do Sujeito Coletivo “1” para quem a **formação inicial contribuiu no processo de formação** são idéias chaves à troca de experiências, o aprendizado, a relação entre teoria e prática, os estágios, o certificado de Curso Superior, os conhecimentos, a base teórica e base prática, a experiência e o relacionamento interpessoal:

“Foi importante à troca de experiências, os debates existentes nas disciplinas, a prática trazida pelos professores e pelos colegas, as trocas com professores e colegas, o relacionamento com professores. A troca de experiência vem a agregar no nosso convívio junto ao mercado de trabalho, no aprender através da experiência dos professores e colegas, no amadurecimento profissional”.

“Com certeza o curso contribuiu muito com minha formação, o embasamento teórico-prático do curso, a aplicação de conteúdos, a realização de atividades, a idéia que passou dos subsistemas de RH e os desafios contribuíram para uma maior segurança no convívio com o mercado de trabalho e na a visão do mesmo e para procurar respostas, para desenvolver o senso crítico e maior visão, capacitação e preparação para o mercado de trabalho e acesso a informações de uma maneira organizada. O aprendizado deu mais segurança e trouxe mudanças na vida profissional”.

“As teorias e práticas formam o conjunto que me deixou mais madura profissionalmente”.

“Importância do estágio e, principalmente o realizado na Ofi-sinos foram a minha experiência de trabalho e me oportunizaram desafios para enfrentar o mercado de trabalho”.

“A formação superior, o diploma é importante para o acesso no mercado de trabalho, dá embasamento, credibilidade, qualificação, abre novos horizontes na forma de pensar e entender a realidade, melhora a auto-estima pessoal e o crescimento profissional”.

“Agreguei e aprofundei conhecimento intelectual, os conhecimentos são um diferencial, ampliei e qualifiquei as minhas atividades, o maior aprofundamento dos conhecimentos da área melhoram o acesso ao mercado de trabalho e minha auto-estima”.

“Boa base teórica, aquisição de conceitos e conteúdos no curso, principalmente os sistemas de RH oportunizando segurança na tomada de decisão, desenvolver o raciocínio sobre as situações e melhora na disputa de mercado de trabalho. O curso prepara para o enfrentamento de situações administrativas e os conteúdos puderam ser vistos de uma forma mais prática, o curso possibilitou não só a visão acadêmica, prática, mas a sua aplicabilidade”.

“Relevância da experiência e das vivências como oportunidade de atuação profissional”.

“Desenvolveu mais relacionamento interpessoal, os contatos durante o curso foram diferencial”.

Discurso do Sujeito Coletivo “2” para quem à *formação inicial pouco ou nada contribuiu no processo de formação* são idéias chaves o aprendizado, à

teoria e à prática, os estágios, o certificado de Curso Superior, a base teórica, a experiência:

“O Curso não é formador, é superficial, é deficiente em alguns aspectos, deixou a desejar principalmente nos aspectos práticos, ajudou quem tinha experiência, não preparou e o canudo não mudou a situação profissional, depois que me formei continuei no mesmo trabalho. A graduação em si não prepara o profissional para o mercado, deveria ser mais aprofundado”.

“Muita teoria e pouca prática, enfocam somente aspectos técnicos, faltou aprofundar alguns conhecimentos mais práticos, com mais estágio e maior articulação entre teoria e prática”.

“Poucas oportunidades de estágio oferecidas pela Universidade”.

“Não basta diploma tem que ter experiência na área, depois que me formei continuei no mesmo trabalho, o canudo nada mudou”.

“Insuficiente embasamento, falta de embasamento técnico/teórico suficiente”.

“O curso não atingiu a expectativa de quem tinha experiência no trabalho, prepara quem está iniciando”.

A questão remete a uma avaliação do Curso de Graduação como um elemento-chave no processo da formação inicial tendo como principal problemática a relação entre teoria e prática. Alguns depoimentos individuais remetem para outros elementos como habilidades e atitudes pessoais necessárias para a inserção profissional:

“Mas para competir com o mercado de trabalho hoje se precisa de muita determinação, sorte, boas relações e atualizar-se”. (depoimento 1)

“O que vale mesmo é a experiência e as habilidades pessoais em lidar com as diferentes situações da vida profissional”.(depoimento 2)

Esses depoimentos apontam elementos a serem analisados posteriormente quanto aos processos formativos dos profissionais de Recursos Humanos e também quanto ao trabalho como princípio formativo.

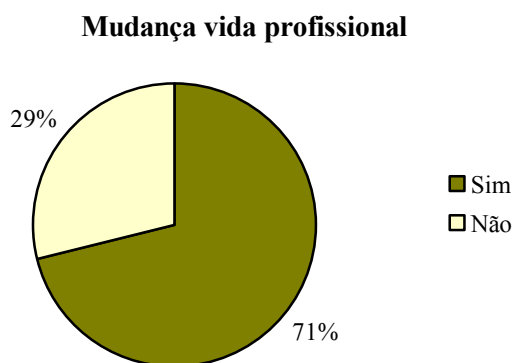


Figura 8: Mudança ou não na vida
Fonte: Dados da pesquisa

Após a conclusão do curso de graduação 71% dos pesquisados consideram que alguma coisa mudou em suas vida.

Foram elaborados dois Discursos do Sujeito Coletivo, um para quem a conclusão do curso nada ou pouco mudou e outro para quem mudou.

Discurso do Sujeito Coletivo “1” -DSC para quem a *conclusão do Curso de Graduação nada ou pouco mudou:*

“Não houve ganhos: remuneração, não implicou em mudança de cargo ou padrão, desempenho nas mesmas atividades sem complexidade e exercendo as mesmas funções. Falta de perspectivas profissionais, houve substituição e desemprego. O nível de exigência aumentou por um processo normal dentro da organização. A etapa profissional se desenvolveria com ou sem a graduação. O curso deveria ser mais prático”.

Discurso do Sujeito Coletivo “2” -DSC para quem a *conclusão do Curso de Graduação mudou* destacam-se como idéias-chave o processo da formação continuada, o reconhecimento profissional, a trajetória profissional e o relacionamento profissional:

“Continuidade nos estudos e atualização permanente, possibilitou o Mestrado, adquiri hábitos de prática da leitura e capacidade de análise crítica, visão sistêmica, negociação e trabalho em grupo, além de uma melhor postura. Tinha a prática e fui à busca da teoria”.

“Reconhecimento Profissional, a qualificação, o fato de estar mais bem preparado (a), a base sólida de conhecimentos e a formação em si acarretarem em autoconfiança, crescimento e ascensão, valorização, maior credibilidade, receptividade e oportunidades no mercado de trabalho, transferência, mudança de atividades e mais responsabilidades, respeito profissional, segurança e maturidade, promoção no trabalho e na carreira funcional com novas posições e melhora de cargo e o salário”.

“Trajetória Profissional, o certificado, a abertura de portas, amadurecimento que fizeram diferença e melhoram a visão da empresa e do mercado de trabalho, a negociação de melhor remuneração”.

“Melhorou a relação com os colaboradores e o convívio e tratamento com colegas e dirigentes, com mais respeito e admiração”.

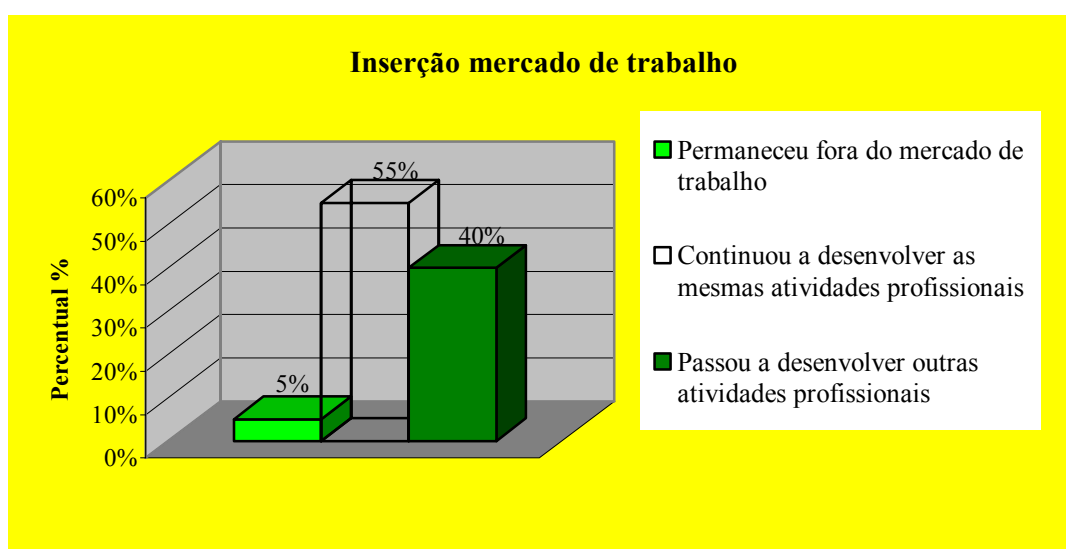


Figura 9: Posição atual
Fonte: Dados da pesquisa

Pelo gráfico é significativo que 55% dos respondentes tenham permanecido após a conclusão do curso de graduação desenvolvendo as mesmas atividades e que 40% passaram a desenvolver outras atividades profissionais conforme pode ser observado no quadro 12. Os dados indicam que os egressos, enquanto estudantes, já estavam inseridos no mercado de trabalho em função ou cargo correlato a formação inicial.

Carreiras	Atividades
Concurso	Concurso Público.
Consultoria e Docência	Consultor Trainee, professor. Consultoria de RH. Consultor, secretário municipal e professor. Tornei-me professora de curso técnico em administração de cursos ligados à área. Na faculdade realizei estágio na área de RH. Após concluir o estágio e o curso, passei a fazer parte do quadro de profissionais de uma consultoria empresarial de Novo Hamburgo, na área de qualidade.
Coordenação de Atividades em RH	Coordenador de Recursos Humanos e Atividades Gerais. Assumi a coordenação de RH na empresa em que trabalhava. Coordenar avaliações de desempenho. Atividades mais direcionadas à área em que me formei, apesar de não estar atuando diretamente em RH, mas em departamento pessoal, com coordenação de equipe. Coordenação de Grupos de Trabalho. Coordenação de ONG. Programa de qualidade total e capacitação e desenvolvimento.
Promoção e Mudança de atividades em RH	Sempre na área de RH, mas com mais responsabilidades. Permaneci na mesma empresa, porém com atividades relacionadas à minha atividade (RH) e com mais cobranças e responsabilidades. Trabalhos com grupos. Atividades na área que me formei. Passei a trabalhar com RH. Além das atividades de RH, segurança do trabalho, segurança patrimonial, sou responsável pela implantação e coordenação de um projeto social na empresa (Projeto Pescar) com início de implantação em 2004 e funcionamento em março de 2005. Assumi outros subsistemas de RH que não eram da minha atividade. Passei para a área de treinamento, atuando na própria empresa. Parte de benefícios, e admissional da organização.

Quadro 12: Atividades após a Graduação

Fonte: Elaborado pela autora, março de 2005.

Excluindo o egresso que realizou concurso público, entre as atividades profissionais que passaram a ser desenvolvidas após a conclusão do curso, destacam-se aquelas relacionadas à consultoria e docência, a coordenação de área e/ou atividades de RH e a promoção e/ou mudança de atividades em RH.

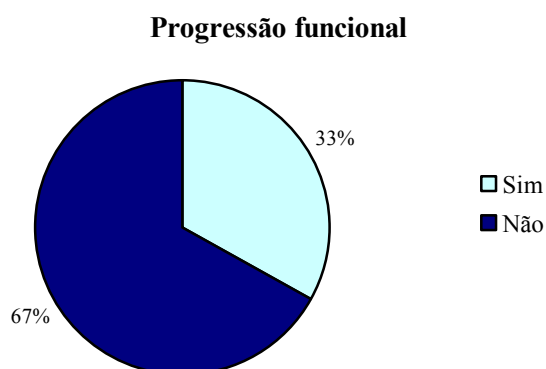


Figura 10: Promoção de cargo ou função
Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 33% referem-se à promoção de cargo ou função na área de RH depois de concluída a graduação.

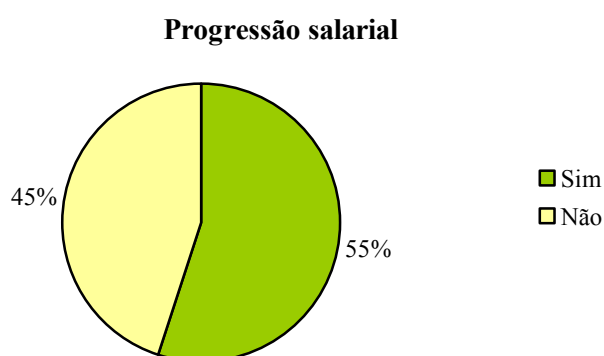


Figura 11: Melhora de salário ou renda
Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, 55% dos respondentes referem-se que o Curso de Graduação contribui para a melhora de salário ou renda.

4.3 FORMAÇÃO CONTINUADA

Neste item apresento os dados referentes à parte IV do questionário – nomeada “sobre a formação continuada”. A formação continuada tem sido buscada como uma alternativa para suprir as lacunas existentes entre as exigências da empresas, as expectativas dos diplomados e as necessidades de formação. O prolongamento nos estudos acadêmicos aparece para os egressos como um investimento para aquisição de novos conhecimentos, saberes e certificações. É significativo que, entre os diplomados, 43% estejam, atualmente, estudando. Está presente a idéia da Educação Continuada pelo acentuado retorno e prosseguimento dos estudos acadêmicos. Neste grupo o tipo de formação acadêmica majoritariamente preferida são as especializações na área da gestão e os Master in Business Administration -MBAs. É relevante observar que esta busca acontece em diversas instituições de ensino superior. Mesmo inexistindo uma questão específica sobre outras alternativas de formação continuada é significativa a menção de que as experiências no trabalho são formadoras.

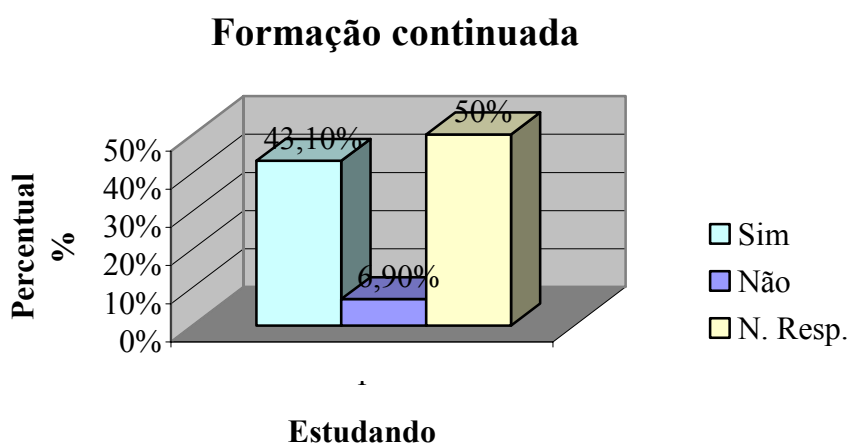


Figura 12: Continuidade nos Estudos
Fonte: Dados da pesquisa

A continuação nos estudos foi prática de 43% que registraram estarem, no momento da pesquisa, estudando. Dos egressos 67% já cursaram ou estão cursando cursos de aperfeiçoamento, graduação ou pós-graduação *lato senso* ou

stricto sensu e 60% já cursaram ou estão cursando outros cursos de graduação ou pós-graduação.

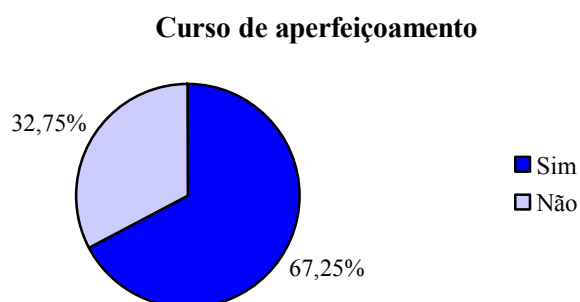


Figura 13: Cursos de aperfeiçoamento, graduação e pós-graduação
Fonte: Dados da pesquisa

É importante observar que foi entendido, pelos respondentes, como cursos de aperfeiçoamento todas as modalidades definidas no questionário separadamente: cursos de aperfeiçoamento indicando extensão e programas internos na empresa, cursos de graduação e cursos de pós-graduação.

É significativo que 67% dos egressos, respondentes, permaneçam se atualizando. Os indicadores referentes a cursos de aperfeiçoamento (questões 23 e 24); de Pós-graduação (questão 25) e a Formação no trabalho (questão 27) serão apresentados conjuntamente no quadro 7.

Cursos de aperfeiçoamento relacionados à Gestão de Pessoas	Administração de Pessoal Sistema Universal/RH Avaliação 360° Avaliação de desempenho Cargos e salários Dinâmica de grupo para Seleção e Treinamento Equipes auto gerenciáveis Estágio probatório Formação em dinâmica dos grupos Grafologia na Seleção de Pessoal Hay Group - Remuneração e reconhecimento Legislação do Trabalho Liderança Negociação Recrutamento e Seleção Remuneração por competências Seleção por competência Trabalho em equipe Treinamento por habilidades
Cursos de aperfeiçoamento relacionados à Gestão	5S's Balanced Score Card. Ferramentas da qualidade Lead Assesor (auditor líder da qualidade)

	<p>Normas e procedimento ISSO 9001/2000 Normas regimentais e documentais de IES PADE - Programa avançado de Desenvolvimento de Executivos PGQP Qualidade SEBRAE Ideal Treinamento Qualidade Total</p>
Pós-Graduação	<p>Administração de MKT - com ênfase em Vendas Administração e Estratégia Empresarial Administração em Recursos Humanos Doutorado em Administração – UFRGS Especialização Administração em Serviços Especialização em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos – Unisinos Especializações na área de adolescência e sexualidade. Especialização em Gestão Social - UFRGS Gestão da Saúde Gestão de Pessoas - UCS Gestão e Planejamento de RH Gestão Empresarial - FGV Gestão Estratégica de RH - PPGA - UFRGS Logística FGV Máster em Direção de RH - Barcelona Máster em Direção de RH – Barcelona MBA em Gestão Empresarial MBA em Gestão Empresarial pela FDC – Fundação Dom Cabral MBA em Logística e Operações MBA em Redes de Cooperação MBA Executivo - Gestão Empresarial - ESPM (Escola Superior de Publicidade e Propganda- POA MBA Finanças UNISINOS MBA Gestão Estratégica de Pessoas – FGV MBA Unisinos Mestrado Administração –UFRGS (universidade Federal do Rio Grande do Sul) Mestrado em Administração Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas Marketing - MKT - ESPM - POA Pedagogia Empresarial Pós em Gestão de Pessoas Pós Graduação em Gestão de Pessoas nas Organizações Pós Graduação em Gestão de Sistemas Logísticos Pós Graduação em Gestão Empresarial - Instituto de Educação Superior das Faculdades de Barreiras - Bahia Pós Graduação em Psicologia Organizacional</p>
Outras alternativas de Aperfeiçoamento profissional	<p><i>Benchmarking</i> Canais de informação específicos de RH. Comunidades Virtuais Congressos de Educação. Cursos de aperfeiçoamento Cursos de fiscalização (Dir. Tributário ou Dir. Civil) Encontros Estudo Fórum Grupos de discussão de temas afins Grupos de estudo da área de RH. Informativos <i>Internet</i> Leitura de revistas especializadas (Legislação trabalhista, Revistas HSM, Treinamento e Desenvolvimento - T&D) e Você S/A, Exame,</p>

	Melhor Leitura de jornais Leitura de periódicos Livros Palestras Pesquisas na área de atuação Reuniões setoriais Seminários Treinamento interno da empresa <i>Workshops</i> Trabalho social
Idiomas	Curso de Idioma em Inglês Curso de Idioma em Espanhol
Cursos Diversos	Aperfeiçoamento em ICMS Informática
Curso Superior	Direito Serviço Social – ULBRA – Universidade Luterana do Brasil

Quadro 13: Formação Continuada

Fonte: elaborado pela autora, março de 2005.

É significativo, no que se refere à formação continuada, a busca por cursos de aperfeiçoamento em nível de extensão e/ou especialização em gestão em geral e em formação em RH. Também é significativa a quantidade de egressos que cursaram ou estão cursando pós-graduação *lato senso*. Alguns estão se preparando para um Mestrado, Doutorado e/ ou outros cursos de graduação.

Destaco, abaixo, depoimentos que se referem ao aperfeiçoamento profissional pela troca de experiências, pela rede de relacionamentos e pela experiência no trabalho:

“Estou numa fase de muito aprendizado. Tento buscar conhecimentos, experiências e opiniões de pessoas próximas, amigas e experientes: meu pai, uma consultora de RH muito amiga minha atual gerente de RH, colegas do curso SBDG (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo). Mas, muitas coisas aprendendo no dia-a-dia, na hora em que está acontecendo”. (depoimento 1)

“Troca de informação e conhecimento com outras pessoas de RH de outras empresas, e pessoas que conheço em cursos e eventos. Costumo trocar e-mail e fone, para nos comunicarmos”. (depoimento 2)

“Participação em entidades de Recursos Humanos”. (depoimento 3)

“Com reuniões na própria empresa trocamos idéias”. (depoimento 4)

“Tento estar sempre me aperfeiçoando, seja através de pesquisas ou em

reuniões mensais com coordenadores de outras cidades para troca de experiências”. (depoimento 5)

“É muito importante se manter informado. Continuar lendo muito sobre o assunto, e mesmo após a formatura, tentar manter vínculo com a Universidade, com colegas e professores”. (depoimento 6)

“Troca de informações com colegas da mesma área - pois atuo bastante tempo no RH”. (depoimento 7)

“A própria realidade da empresa permite o bom desenvolvimento e a busca de novos processos e/ou aperfeiçoamento”. (depoimento 8)

“Sempre procuro oferecer o melhor das minhas características para a realização do meu trabalho. Busco feedback dos colegas e dos empresários que participam do projeto”. (depoimento 9)

“O exercício profissional está sendo o meu aperfeiçoamento, aprendo muito trabalhando. (pela pouca experiência, tudo é novidade)”. (depoimento 10)

“Leitura de bons livros, Através de cursos e também com a própria vivência na empresa”. (depoimento 11)

4.4 INSERÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Este item compõe-se dos dados da parte III do questionário – nomeada “sobre a atuação como profissional de RH”. Como já foi referido, a inserção profissional não aconteceu para esse grupo profissional ao término da formação inicial. Majoritariamente, enquanto estudantes, eles já estavam inseridos no mercado de trabalho. No entanto, esta inserção no mercado de trabalho não era correspondente, necessariamente, às expectativas e aspirações dos diplomados, sendo significativo que 50% deles coloquem-se como profissionais de RH e não como Administradores ou Gestores de RH que traduziria melhor a especificidade da formação inicial. Dos que se entendem profissionais de RH, apenas 21% estão

ocupando posição como gestor ou coordenador da área de RH. O tempo de atuação como profissionais de RH indica que muitos dos diplomados contavam com experiência na área durante o tempo de formação inicial.

A análise das atividades descritas e realizadas pelos egressos indica algumas distorções entre a visão desse grupo profissional sobre o seu trabalho como Administradores de RH e o que é definido pelo estatuto profissional. Tomando como referência o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração de Empresa - Habilitação em Recursos Humanos (1997)³⁴ o objetivo é “possibilitar ao aluno a construção do seu conhecimento fundamentado numa filosofia humanístico-cristã que o torne agente de mudanças nas posições de gestão em que for atuar. O objetivo explicita uma formação profissional contextualizada na gestão das organizações que dê condições ao egresso de atuar em posições de gestão como agente de mudanças organizacionais. A formação profissional não prioriza no projeto político pedagógico a execução e operacionalização de funções técnicas que os coloca em posições ocupadas nas empresas como profissionais de RH. Isso contribui para que alguns egressos se entendam como profissionais de RH, quando em posição de gestão e não como Administradores. Ao mesmo tempo, traduz certo equívoco uma vez que o que deveria distingui-los de outros profissionais de RH é a especificidade da formação inicial como bacharéis em Administração. É um indicador deste fato à resposta de egressos que disseram não estarem atuando como profissionais de RH, por estarem desenvolvendo atividades relacionadas com a gestão de pessoas. Se tomamos como referência de análise a Lei de Regulamentação da Profissão – Lei número 4.769 de 09 de setembro de 1965 que regula o exercício da profissão de Administrador encontramos no capítulo I, art. Primeiro que “o desempenho das atividades de Administração, em qualquer de seus campos, constitui o objeto da profissão liberal de Administrador, de nível superior. No capítulo II que dispõe sobre o campo e a atividade profissional que é atribuição deste “o exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração”. Em consonância com o disposto nesta regulamentação a Resolução

³⁴ O Curso de Administração – Habilitação em Recursos Humanos foi implantado na Unisinos em 1992 e teve uma reformulação curricular em 1997.

número 4, de 13 de julho de 2005 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação de Administração mantendo o texto das Resoluções anteriores define, no artigo terceiro, como perfil desejado do formando a “capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.” O perfil coloca ênfase no gerenciamento e tomada de decisões.

Conforme os dados da pesquisa 70% dos egressos ocupam posições que pelo Código Brasileiro de Ocupações enquadram-se na categoria de trabalhadores da Administração ou Administrativos e exercendo alguma função gerencial. Em contrapartida, 71% refere-se que a formação inicial não mudou as suas vidas, 55% continuaram desenvolvendo as mesmas atividades profissionais e 67% não tiveram promoção de cargo ou função.

Os documentos legais e os dados da pesquisa revelam que a definição de um espaço próprio e específico que confira legitimação a identidade profissional é frágil e tênue. Trata-se de um espaço amplo de atuação e de difícil caracterização de seus limites e especificidades.

Quando perguntados sobre o porquê de não estarem trabalhando como profissional de RH, as respostas indicam: devido a outros interesses; em decorrência de concurso público realizado; por estarem realizando atividades relacionadas à gestão de pessoas; por deficiências na formação profissional; por terem investido em um empreendimento e formação continuada; por falta de mercado na cidade de moradia ou, ainda, por questões relacionadas à situação de desemprego.

Caracterizam-se como uma categoria assalariada onde 97% têm vínculo de emprego em empresas privadas (93%), predominante em indústrias (56%) de médio e grande porte (93%).

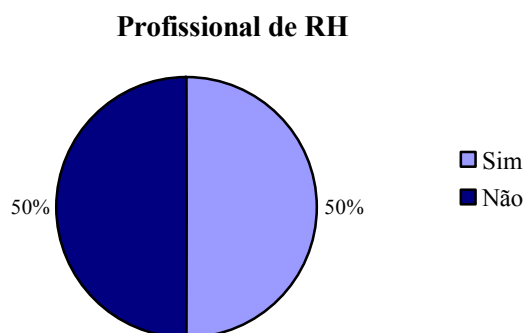


Figura 14: Profissional de RH
Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados se estão trabalhando como profissional de Recursos Humanos, as respostas de 50% deles se referem ao exercício profissional relacionado à formação inicial. A análise das atividades e responsabilidades indica que os egressos consideram-se profissionais de Recursos Humanos mesmo quando exercendo cargo ou função gerencial.

Quando questionados sobre por que não estão atuando como Administradores de RH as idéias-chaves construídas são interesses em outras áreas,

DSC 1 – Discurso do Sujeito Coletivo sobre o interesse em compras, Educação, Setor Produtivo, Logística e Fiscal:

“Como fui uma das primeiras formadas, nunca consegui estágio na área, tanto que minha atuação profissional, compras deriva de um dos meus estágios nessa área. Mudei de interesse. Maior interesse meu na área de educação, mas já trabalhei com capacitação de professores. Escolhi outra profissão para atuar: o ensino. Além da atividade docente realizo trabalhos de treinamentos nas empresas como consultora autônoma. Porque mesmo antes de concluir o curso, mudei para a área de logística, inclusive meu trabalho de conclusão, foi com foco em logística. Por gostar de trabalhar na área fiscal e se quisesse trabalhar em RH teria que mudar de cidade e não está nos meus planos.”
(DSC 1)

DSC 2 – Discurso do Sujeito Coletivo sobre a escolha de carreira no Serviço Público:

“Concurso público em outra área. Cabe ressaltar que se tratando de um Órgão Público, a competência, a graduação, o curricular, não é fator decisivo para a ocupação de uma determinada função. O poder político se sobrepõe ao profissional. Sou funcionária pública municipal concursada no cargo de agente

administrativo e na prefeitura de Feliz não tem sistema de RH implantado, somente o Departamento Pessoal.” (DSC 2)

DSC 3 – Discurso do Sujeito Coletivo de escolhas relacionadas à Gestão de Pessoas:

“Apesar de não atuar diretamente no setor de RH, creio que trabalhei vários subsistemas de RH. Pois, atuei no setor produtivo onde tinha que liderar, treinar equipes. Administro uma Instituição de Ensino Superior, lidando diariamente com RH.

Utilizo os conhecimentos adquiridos na condução dos grupos de empresários participantes do projeto. Como auxiliar administrativa exerço funções nas áreas de RH e financeira simultaneamente. Meu trabalho é mais administração como um todo devido à empresa ser pequena e não ter uma área específica para RH, tenho alguns contatos com as funções de RH, mas não desempenho somente estas funções. Trabalho em administração de pessoal por muitos anos, rotinas, pessoas/equipe, gosto do meu trabalho. Para trabalhar como profissional de recursos humanos, o mercado quando surge uma oportunidade é muito seletivo, exige experiência comprovada em Recursos Humanos, sexo masculino, numa empresa grande muitas vezes você não tem oportunidade em desenvolver um bom trabalho, executar normas e padrões estabelecidos pela empresa. Trabalhando no Depto. Pessoal (subsistema) acredito estar fora do que realmente é o RH, pois são basicamente cálculos. Estou trabalhando com consultoria em todas as áreas das organizações, inclusive RH. A definição de profissional de RH é muito difícil e a resposta a esta pergunta fica um pouco difícil também. Se considerar profissional de RH aquele que atua em uma organização organizando esta área, os subsistemas, pensando a gestão de pessoas nessa instituição não atuo diretamente. Mas nas consultorias que executo, geralmente utilizo os conhecimentos e auxílio em questões diretamente ligadas ao RH. As aulas que ministro também são relacionadas à RH, bem como meu mestrado. Mas não atuo diretamente como profissional de RH. Eu não estou lotado no RH, mas trabalho muito com profissionais de RH, devido a Coordenação de Grupos de Trabalho, indiretamente meu trabalho tem muito com RH. Não trabalho na área de RH propriamente dita, mas como trabalho com uma equipe de 30 pessoas utilizo muito do que aprendi no curso, não tenho vontade de trabalhar agora em um setor de RH, pois acredito que RH é diário em qualquer setor, quem trabalha diretamente com pessoas, tem algum tipo de liderança acho que deveria ser obrigada a ter este conhecimento auxilia muito no dia-a-dia.” (DSC 3)

DSC 4 – Discurso Sujeito Coletivo sobre motivos relacionados com as deficiências na formação profissional, desemprego, Formação Continuada e Mercado de Trabalho:

“Falta experiência na área de recursos humanos, pois fiz somente o estágio obrigatório. Pelo motivo não ter tido oportunidade na própria empresa. Comigo aconteceu de estar atuando como encarregada administrativa de uma pequena empresa, com apenas 10 funcionários, onde atuava também na administração de pessoal. Porém, a empresa não estava estruturada para manter uma área de RH que me valesse de grandes experiências. Eu também

não tive cuidado de me especializar (por questões financeiras) na época. Perdi o emprego, três anos após minha formatura, para um profissional de informática que implantou um sistema onde ele mesmo passou a operar. Em agosto de 2004 fui contratada para supervisionar o setor de pessoal de uma grande empresa (1200 funcionários) não passei no contrato por não conseguir acompanhar a grande rotatividade e por nunca ter atuado numa folha de pagamento totalmente informatizada. Hoje, estou desempregada e sem a vivência exigida pelo mercado. Porque a Universidade não proporcionou ou não proporciona a alternativa ou pelo menos nada foi proposto. Em função de uma reestruturação financeira na empresa (após 5 anos) em que estava trabalhando acabei perdendo o emprego em Jan./05. O gerente financeiro assumiu as atividades do RH. Devido à falta de vivência/experiência na área, dificulta a colocação, pois as empresas pedem pessoas com graduação em áreas específicas e com muito tempo de experiência. Não Consigo emprego, devido ao "boom" de pedagogos e psicólogos no mercado e por ter muita experiência em contrato de trabalho e nenhuma outra em outros subsistemas com T e D, recrutamento e seleção. Estou estudando Mestrado em RH na Espanha. O motivo principal é que em minha cidade não há mercado para estas atividades. Quando se fala em RH, se fala em departamento pessoal." (DSC 4)

Os próximos blocos de dados referem-se às respostas de egressos que se consideram atuantes como profissionais de RH.

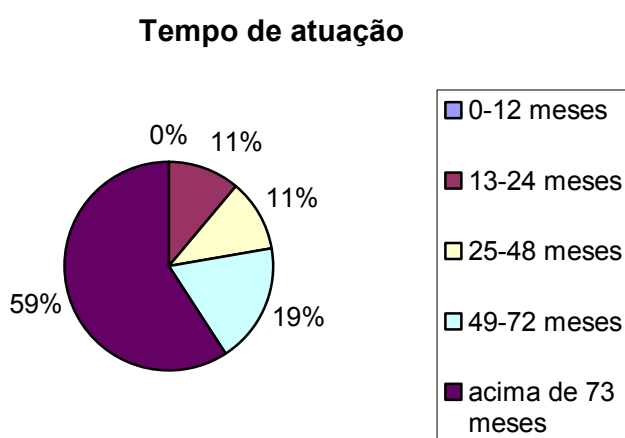


Figura 15: Tempo de atuação profissional
Fonte: Dados da pesquisa

É significativo que mais de 78% dos que estão atuando com profissionais de RH o esteja há mais de 4 anos.

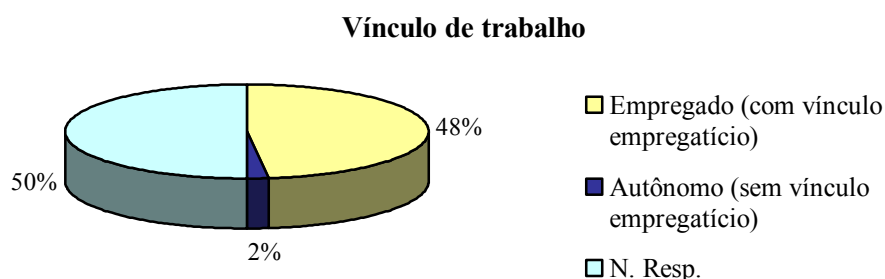


Figura 16: Vínculo de trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa

É também significativo que 97% sejam empregados.

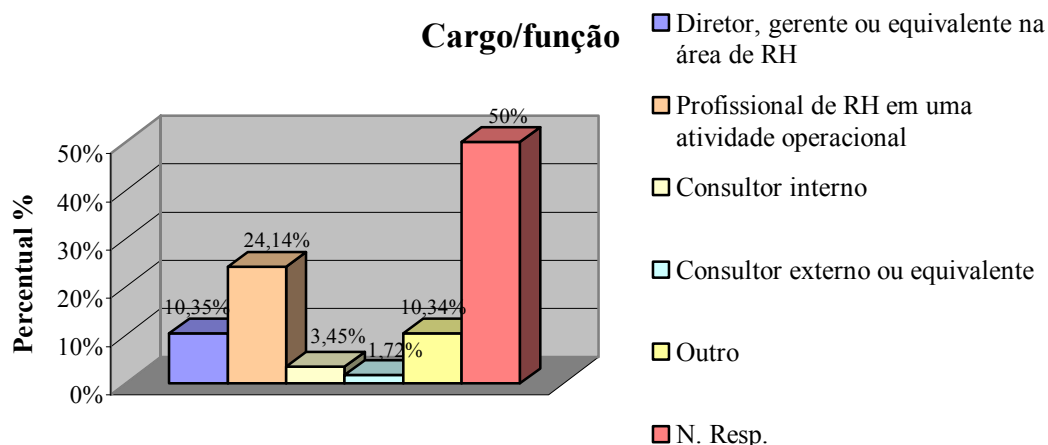


Figura 17: Cargo ou função
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o Projeto Político Pedagógico do Curso (1997) espera-se enquanto perfil profissiográfico do egresso que ele possua domínio de fundamentos teórico-metodológicos, habilidades humanas, gerenciais e técnicas para liderar sistemas de recursos humanos. Os dados indicam que a formação na graduação alavanca as trajetórias de carreira nas suas inserções profissionais já efetivadas. O que se acentua são melhores possibilidades de mobilidade nas trajetórias de carreira, a transição de uma carreira técnica para a gerencial.

DSC 1 – Discurso Sujeito Coletivo sobre responsabilidades e atividades relacionadas diretamente a Gestão de Pessoas - Administração de Pessoal, Gerenciamento da área de RH, Subsistemas de RH e parte ambiental, Supervisão,

Coordenação setor de avaliação do estágio probatório, Consultora Interna, Coordenação de programas motivacionais e elaboração de políticas de treinamento e desenvolvimento:

“Responsável pela Administração de Pessoal da empresa e da carteira de clientes. Gerenciar a área de RH da empresa, com atuação direta ou indireta em todos os subsistemas. Responsável por todos os subsistemas de RH e parte ambiental. Intermediação direta da diretoria da empresa com funcionários. Supervisionar todas as atividades atinentes à Área. Coordenar o setor de avaliação do estágio probatório, e prestar assessoria ao secretariado da administração quanto aos assuntos de RH. A estrutura de RH da S C é um pouco diferente das encontradas no mercado, por ser uma multinacional com várias unidades no Brasil e também business diferentes. Atuo como consultora interna nos programas e sistemas de todas as subáreas de RH. Atividades operacionais, administrativas e estratégicas. Coordenar todos os subsistemas de RH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, Folha de pagamento, benefícios, programa 5S's, segurança do trabalho, segurança patrimonial. Passivo trabalhista, relações sindicais, projeto pescar e envolvimento com a ISO 9000:2000 referente à parte de RH. Gestor da área Humana. Participar das decisões da empresa desde desenvolvimento de produto até a venda. Planejar e acompanhar a execução do mesmo, fazendo da área um negócio rentável. Desenvolver os subsistemas, aplicando novas ferramentas na área. Coordenar os programas motivacionais e sociais bem como representar a empresa como relações sindicais e comunidade. Todas as responsabilidades de recrutamento, seleção e contratação de pessoal qualificado. Elaboração de políticas de incentivo. Mediador na questão de remuneração dos profissionais. Pesquisa de remuneração. Elaboração de políticas de treinamento e desenvolvimento.” (DSC 1)

DSC 2 – Discurso Sujeito Coletivo sobre responsabilidades e atividades relacionadas a processos e práticas de RH - Administração de indicadores gerenciais, Administração de perfis de cargos, Administração de Previdência Privada, Avaliação de desempenho e 360° , Benefícios, Desenvolvimento e remuneração por habilidades e competências da empresa, Entrevistas de seleção, Folha de pagamento e cartão ponto, Gestão do clima organizacional, Prevenção de acidentes do trabalho, Processos demissionais, Promoção da saúde e da qualidade de vida, Qualificação de profissionais, Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento:

“Administração de Previdência Privada, Indicadores gerenciais, processos demissionais e Contabilização da FOPAG. Desenvolvimento de pessoas, planejamento de RH, controle da gestão do clima organizacional. Assessorar empresas na qualificação de seus profissionais (treinamento e desenvolvimento). Prevenção de acidentes do trabalho e demais profissionais. Promoção da saúde e da qualidade de vida. Responsável pelos processos de

Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e participação no programa de desenvolvimento e remuneração por habilidades e competências da empresa. Desenvolver e implantar projetos de Recursos Humanos nas diversas unidades, conforme as políticas e diretrizes de RH da organização, visando atingir a estratégia da empresa. Administração de perfis de cargo, administração dos treinamentos. Entrevistas, seleção, folha de pagamento, cartão ponto, benefícios, saúde e segurança, atendimento aos funcionários.

Trabalho na Administração de Pessoal da Unisinos. Meu trabalho está vinculado ao ponto dos funcionários e professores. Atualmente, sou responsável pela área de treinamento, sob orientação da supervisão de RH, programas internos (pesquisa de clima, avaliação de desempenho, 360°, cargos e salários). Recrutamento e seleção, manutenção de perfil de cargo. Admissão e benefícios.” (DSC 2)

Entre as atividades e responsabilidades relacionadas à função gestão de pessoas destacam-se: a responsabilidade pela administração de pessoal; o gerenciamento da área de RH; a responsabilidade por todos os subsistemas de RH e parte ambiental; a supervisão da área de RH; a coordenação do setor de avaliação do estágio probatório e programas motivacionais; a elaboração de políticas de treinamento e desenvolvimento e a consultoria interna.

Entre as atividades relacionadas à administração e/ou à execução de processos e práticas de RH destacam-se: indicadores gerenciais; perfis de cargo; Previdência Privada; Avaliação de desempenho e avaliação 360°; benefícios; desenvolvimento e remuneração por habilidades e competências da empresa; entrevistas de seleção; folha de pagamento e cartão ponto; gestão do clima organizacional; prevenção de acidentes do trabalho; processos de demissão; promoção da saúde e da qualidade de vida; qualificação de profissionais; recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento.

Dos respondentes, 93% trabalham em empresa privada nacional, com fins lucrativos e a concentração desses é em empresas de médio e grande porte.

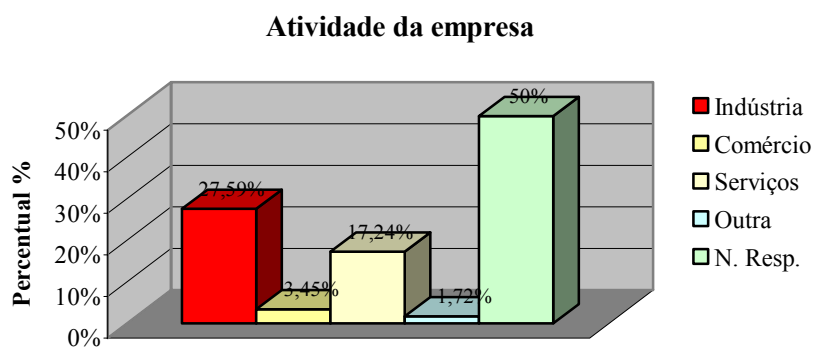


Figura 18: Natureza da empresa e tipo de atividade principal

Fonte: Dados da pesquisa

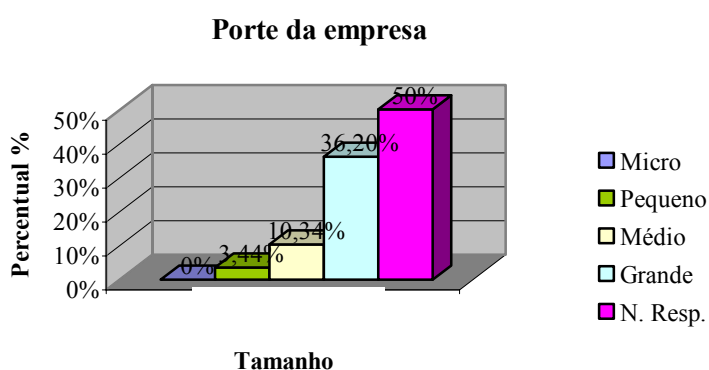


Figura 19: Porte da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 DEVOLUÇÃO DOS DADOS E SUGESTÕES

Este item compõe-se dos dados da parte V do questionário que tratou da continuidade da pesquisa. O fato da grande maioria (98%) ter desejado ser informada dos resultados da investigação, a qualidade e quantidade de sugestões e a disponibilidade de permanecerem participando da pesquisa (59%) indicaram o interesse em relação ao conteúdo da mesma.

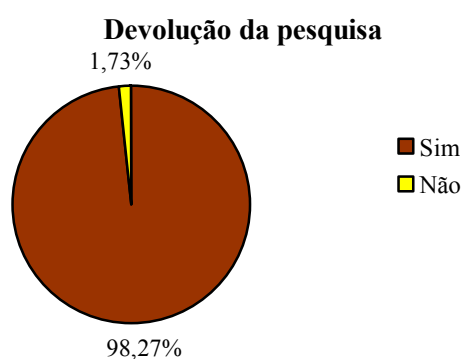


Figura 20: Síntese dos resultados
Fonte: Dados da pesquisa

Destacam-se os comentários e sugestões relativas à relevância da pesquisa sobre as Trajetórias dos Profissionais de Recursos Humanos:

“Muito interessante para acompanharmos sobre ‘educação’ de RH, na nossa Região.” (Depoimento 1)

“Achei interessante alguém realizar uma pesquisa voltada para os profissionais de RH, ao mesmo tempo em que fico curioso em conhecer o resultado, sinto orgulho em poder participar e de alguma forma contribuir para esta pesquisa”. (Depoimento 2)

“Considero a pesquisa bastante válida, uma forma de valorizar o profissional de RH e compreender o que anda ocorrendo no mercado.” (Depoimento 3)

“Achei genial a iniciativa de se pesquisar a realidade profissional dos egressos da universidade. Muitas vezes, ao se pesquisar uma profissão, nos deparamos com falta de informação sobre as tendências de atividades para aquela área profissional. Por outro lado, fico contente com a iniciativa de reunir egressos do curso de RH, pois perdemos contato com muitos de nossos colegas.” (Depoimento 4)

“Espero que a pesquisa traga benefícios para a parte prática do trabalho real, com propostas que realmente possam ser aproveitadas, não sendo apenas ótimas na teoria.” (Depoimento 5)

“Agradeço a iniciativa da professora Rosângela em relação à pesquisa sobre a trajetória dos profissionais de RH, espero poder contribuir na investigação

proposta.” (Depoimento 6)

“Achei bem oportuna. Principalmente para saber como estão os egressos do curso de Adm. RH.” (Depoimento 7)

“É muito bom saber que a UNISINOS está preocupada com os ex-alunos, sua vida profissional e a contribuição que a Graduação trouxe no seu dia-a-dia. No meu entendimento esta pesquisa é um instrumento fundamental para a melhoria de uma forma geral, dos profissionais de RH. Esta melhoria tem que iniciar na própria academia, onde são formadas estas pessoas.” (Depoimento 8)

“Muito interessante e de extrema importância para nós profissionais de RH. Estou curiosa para ver o resultado, pois é muito interessante saber como estão os profissionais formados, e se atuam ou não na área e por que”. (Depoimento 9)

“Sugiro a criação de grupos para debates e troca de experiências, participação em palestras e visitas técnicas” (Depoimento 10).

“Minha sugestão que está relacionada ao objetivo da pesquisa, é que a empresa crie um grupo de estudos após a formação, assim como a ABRH mantém. Este trabalho aproximará os profissionais da Universidade, assim como existiria continuidade de ensino. Além disto, o corpo docente também conta muito na escolha dos alunos que optam por uma especialização (MBA). O fato dos professores serem os mesmos (graduação e especialização) muitas vezes não é bom”. (Depoimento 11)

São relevantes os comentários e as sugestões sobre a formulação das questões e a comunicação com os respondentes, sobre possíveis relacionamentos com o curso, parabenizações e incentivos à pesquisa e justificativa quanto a não disponibilidade na continuidade da pesquisa:

“As questões poderiam estar melhor elaboradas, por exemplo, na questão 12 não me encaixei em nenhuma das respostas. Não entendi o propósito desta entrevista. Talvez não tenha recebido o conteúdo completo por e-mail”. (Depoimento 1)

“Se for interesse de vossa instituição, me coloco a disposição para participar de eventos relacionados a egressos da UNISINOS. Será um grande prazer, retornar a esta instituição e relatar e discutir um pouco sobre as dificuldades e alegrias de uma carreira”. (Depoimento 2)

“Meu horário de trabalho é das 8h às 12h e das 13h às 18h (20h). Entendo que deveria contemplar uma questão do tipo: A sua empresa valoriza a área de RH?”. (Depoimento 3)

“Desejo sucesso e bons estudos. Parabéns! E também desejar boa sorte a Rosângela que ela possa concluir com sucesso este projeto”. (Depoimento 4)

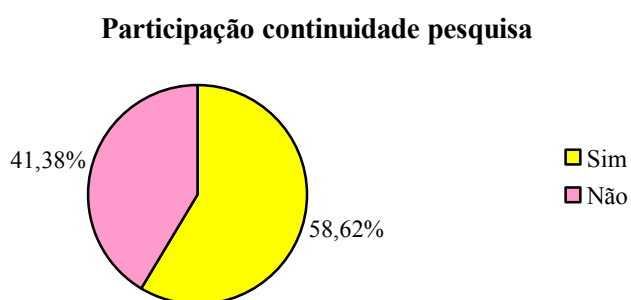


Figura 21: Interesse e disponibilidade de participar da continuidade da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa

	Total	Sexo feminino	Sexo masculino
Disponibilidade e interesse em função de gestão	19	12	7
Disponibilidade e interesse em função operacional	2	2	
Disponibilidade e interesse sem atuação em RH	13	12	1
Sem disponibilidade e/ou interesse com atuação em RH	18	12	6
Sem disponibilidade e/ou interesse sem atuação em RH	6	5	1
Total	58		

Quadro 14: Relação entre disponibilidade em participar da continuidade da pesquisa, função e sexo
Fonte: elaborado pela autora em março de 2005

4.5.1 Sínteses de alguns resultados parciais

O mapeamento geral dos profissionais de recursos humanos, que constituíram a população de interesse da pesquisa, possibilitou uma visão do conjunto em termos de perfil dos profissionais; suas percepções da sua formação inicial e continuada e atuação profissional. Com a aplicação do questionário foram

identificados e convidados os sujeitos que compuseram o grupo que participou da continuidade da pesquisa. O critério proximidade do local de moradia ou trabalho dos sujeitos da pesquisa, em relação à universidade, não foi determinante na composição do grupo pelo fato dos próprios respondentes terem se disponibilizado a participar independentemente da distância.

Os egressos trouxeram algumas pistas que foram exploradas posteriormente, especialmente quanto ao lugar ocupado pela gestão de pessoas nos contextos organizacionais. Indicam que a intervenção profissional ocupa um lugar tenso na contradição capital e trabalho com a predominância de funções de controle. Pelas atividades e responsabilidades indicadas nas respostas, os profissionais mediam processos organizacionais no tocante a gestão de pessoas, através de políticas e práticas de gestão do trabalho, tencionados por interesses distintos e contraditórios.

Entre os egressos respondentes o profissional de RH é um (a) trabalhador (a) assalariado (a) com vínculo formal de emprego. O trabalho revela-se como central na vida dos profissionais e algumas respostas revelam o trabalho cotidiano como formador.

Não obstante às existências de críticas em relação à formação inicial, predominam posicionamentos positivos. Para os diplomados, a formação inicial de nível superior representa um meio de reconhecimento e mobilidade social o que favorece uma melhor inserção pessoal no mercado de trabalho. É significativa a valorização dos estágios e disciplinas práticas pelo caráter de exercício prático e por se constituírem em instrumento de conhecimento e aproximação com a realidade e com o mercado de trabalho. Parece-me que o problema não se caracteriza pelo excesso de formação teórica e falta de formação prática, mas pela insuficiente articulação destas duas dimensões no processo de formação. Os dados indicam o predomínio de um ensino linear, fragmentado e especializado que se concretiza em uma grade curricular onde os saberes são fragmentados em disciplinas teóricas e práticas que não se inter-relacionam suficientemente, pelo menos para os sujeitos que responderam ao questionário. Um exemplo de tal fato aparece quando criticam que o curso oferece muita teoria e pouca prática ou que deveria ter mais estágios. Parece que os egressos solicitam mais disciplinas práticas e não necessariamente a articulação desses saberes nas disciplinas ofertadas. A formação inicial pode ser reconhecida na “grade” curricular e se caracteriza por transferência de conhecimentos e tecnologias de gestão com a prevalência do domínio técnico e de

ferramentas que instrumentalizam para o exercício profissional. É no estágio que, mesmo formatado como disciplina na “grade”, o egresso encontra espaço para o exercício do saber prático e articulação entre teoria e prática. Também este espaço é percebido, além da “grade”, na troca de experiências e nas redes de relacionamento que acontecem durante o processo de formação.

O certificado de ensino superior aparece como um elemento de qualificação profissional importante de reconhecimento profissional no mercado de trabalho. Indicam que o mercado de trabalho, através dos desafios e problemas que são demandados aos egressos para o exercício da função de gestão de pessoas nos diferentes contextos organizacionais, vem exigindo mais do que uma formação de especialista. Alguns respondentes indicam a visão sistêmica e pensamento complexo para compreensão e intervenção nas relações sociais no mundo do trabalho atual.

Existe uma relação íntima e ambígua entre os percursos de formação acadêmica e a inserção profissional. Uma questão é que a inserção profissional não acontece para a maioria no período subsequente a saída do sistema de formação inicial, correspondendo a um momento de procura de emprego condizente com os saberes profissionais adquiridos e certificados. Durante o período de formação inicial eles já eram possuidores de um emprego em cargos correlatos a esta e de uma relação assalariada. Com o seu término a maior expectativa é de progressão funcional e salarial.

A conclusão de curso superior aumenta a expectativa de melhorar a inserção no mercado de trabalho, de valorização profissional, de progressão na carreira e de crescimento pessoal. A inserção no mercado de trabalho, todavia, não corresponde, satisfatoriamente, às expectativas e aspirações dos egressos. Há uma indicação de que aqueles com uma situação mais favorável de inserção profissional já vinham acumulando experiência profissional antes da graduação.

Outra questão é que a conclusão de curso superior não implica em afastamento da vida acadêmica. Em relação à formação continuada é valorizada a necessidade de atualização permanente através de cursos de extensão e de pós-graduação e também de práticas como grupos de estudo, leituras e trocas de experiências.

Em geral reconhecem a importância da formação acadêmica para eles próprios e para a sociedade e de sua correspondência com uma melhor inserção

profissional no mercado de trabalho. Parece-me que na esteira das mudanças ocorridas nos processos produtivos e no mundo do trabalho a Educação e, em especial, a Educação Continuada, passa a ocupar um lugar de destaque.

5 AS VISÕES DE PESSOA, DE TRABALHO, DE FORMAÇÃO E DA PROFISSÃO

Quais as visões - os registros, os significados e as representações - de Pessoa, de Trabalho, da Profissão e de Formação que os Administradores de RH têm construído nas suas trajetórias profissionais e que, explícita ou implicitamente, se fazem presentes na construção do saber profissional?

Este capítulo tem como eixo orientador a questão de pesquisa, transcrita na epígrafe, e a sua construção acontece a partir da composição e da articulação entre teoria e prática³⁵. As noções, os conceitos e as categorias teóricas³⁶ elaboradas na interlocução com os autores escolhidos iluminaram e, ao mesmo tempo, compuseram as discussões e análises conjuntamente com as visões sobre pessoas, trabalho, formação e profissão, construídas na experiência empírica a partir dos dados de pesquisa. Estou me desafiando a articular, simultaneamente, prática e teoria, onde a primeira compõe-se, fundamentalmente, do *corpus* de pesquisa e a segunda dos elementos teóricos referenciais para as análises. Teoria é entendida aqui na perspectiva de Brandão.

Teoria ainda é algo em princípio muito simples: é a escolha de um ponto de vista entre outros, a partir do qual e com cujos recursos você dirige e educa o olhar da mente a perceber com os sentidos e a compreender com a reflexão o que está acontecendo (BRANDÃO, 2003, p.97).

Pessoas, trabalho, formação e profissão são fenômenos e, ao mesmo tempo, realidades complexas em si e que têm produzido uma acumulação significativa de conhecimentos e saberes dentro e fora da academia. Compreendê-las é uma busca permanente e sistemática de desvendamento de teias de fenômenos complexos que, visível e invisivelmente, estão em todos os tempos e espaços de vida. Muitos são os possíveis interlocutores que, historicamente, foram se constituindo sujeitos

³⁵ Conforme descrito no capítulo “As chaves epistemológicas e metodológicas da pesquisa” este e também os próximos capítulos estão estruturados a partir deste esforço de associar os elementos teóricos com os empíricos.

³⁶ Conforme expressei no capítulo “As chaves epistemológicas e metodológicas da pesquisa” vou utilizar os termos noção, conceitos e categorias, respeitando a posição assumida pelos autores escolhidos para as interlocuções.

desses processos de produção e legitimação de conhecimentos. Muitos são, também, os limites em termos de suas apreensões teóricas porque muitas facetas ainda ficam nas sombras e nas invisibilidades da própria realidade.

As visões de pessoa, de trabalho, de formação e de profissão são essenciais para a compreensão das trajetórias profissionais dos sujeitos dessa pesquisa. Para tomá-las como categorias de análise parti de uma formulação conceitual genérica dos termos que pretendo que funcione como uma referência teórica para aproximação, reflexão e análise da realidade nas suas formas sociais concretas. Esse processo de abstração implica numa das possibilidades de crítica à realidade tal qual ela se apresenta a medida que se constitui numa tentativa de distanciamento para objetivação da mesma.

Foram necessárias interlocuções com autores de diferentes áreas de conhecimento, sociologia do trabalho e das profissões, educação, filosofia e administração estabelecendo-se um exercício contínuo de reflexões com as diferentes escritas e posicionamentos.

O capítulo está estruturado em quatro partes. Na primeira parte inicio pelas visões de pessoa que orientam a minha compreensão dos sujeitos da pesquisa e a compreensão que eles constroem sobre si e sobre os outros, principalmente sobre os trabalhadores e trabalhadoras. Na seqüência, apresento na parte dois, as visões de trabalho, na parte três as visões de formação e na parte quatro as de profissão que contribuem para a compreensão dos conteúdos que emergem dos percursos de formação, de trabalho e de profissionalização destes sujeitos.

5.1 AS VISÕES DE PESSOA

Os valores e as convicções sobre as pessoas levam ao reconhecimento do trabalho com as pessoas e geram resultados como motivação para o trabalho e satisfação pessoal e profissional. Elas procuram o profissional e o vêem como suporte. O poder do profissional de RH está nas pessoas e nas relações que com ela são estabelecidas. Muitas vezes, tomamos decisões

Sempre que utilizo o termo “visão”, estou me referindo às elaborações individuais ou coletivas dos sujeitos da pesquisa.

considerando apenas o comportamento das pessoas, mas o comportamento não diz tudo que ela é. Tem algo por trás amarrado que as vezes nem as pessoas entendem o que é. Não existe um padrão comportamental, as pessoas agem diferente nas situações de vida que lhes acontecem. O consciente e o inconsciente compõem o ser humano e nós profissionais de RH, muitas vezes, só consideramos o consciente, o comportamento, acabamos julgando ao invés de entender. O quanto refletimos sobre as coisas, sobre o que aprendemos para tirar proveito e dar direção as coisas? Os padrões limitam a subjetividade. Ouvir, às vezes, é tudo o que as pessoas precisam e, quem tem tempo para escutar? Realmente ouvir, a maior dificuldade do ser humano hoje é ouvir e entender para depois conversar. Precisamos de tempo e estar abertos para ouvir e entender as pessoas. Precisamos mais do que a instrumentalidade que temos na formação, precisamos entender das relações, traduzir o que não é dito, o não verbal. Não tivemos embasamento para isto na faculdade. Estamos nos dando conta e tentando aprender sobre isto na vida profissional. (sistematização coletiva sobre a visão de pessoa)

O aprofundamento e a compreensão com os sujeitos da pesquisa sobre as suas trajetórias profissionais tiveram como um elemento chave de reflexão o que eles pensam sobre as pessoas e qual o sentido desses seres humanos para eles a partir de suas posições como administradores de recursos humanos. A partir disso, também, foi possível, contextualizá-los como sujeitos, como profissionais e como trabalhadores e trabalhadoras que atuam com pessoas no campo da gestão de pessoas.

Os dados obtidos através das entrevistas e do grupo focal, que deram origem a sistematização coletiva apresentada acima e as visões de pessoa apresentadas ao longo desse item, revelam que os sujeitos da pesquisa, embora não tenham domínio conceitual sobre pessoa e reconheçam tal fato, têm incorporado uma parcela da reflexão teórica filosófica, elaborada nessa pesquisa, em seus saberes. Por outro lado, nas suas práticas profissionais reproduzem e legitimam a visão de pessoa como um dos recursos do processo produtivo capitalista a partir de aspectos comportamentais que são para eles os mais visíveis. As visões de pessoa expressam discursos e práticas profissionais tensionadas e ambivalentes pela multiplicidade de significados contraditórios que esses sujeitos atribuem às pessoas.

As pessoas, na condição de trabalhadores e trabalhadoras e, ao mesmo tempo, de força de trabalho estão implicadas diretamente na especificidade da Gestão de “Pessoas”. Este campo foi explorado com maior detalhe no capítulo “O contexto das trajetórias profissionais” por se constituir o *lócus* das trajetórias dos sujeitos desta pesquisa como administradores de recursos humanos. Isto foi

importante para compreender os dilemas e tensões que aparecem nas representações de pessoa, trabalho, formação e profissão dos entrevistados onde a gestão destaca-se, como função da administração elaborada à luz do processo de produção capitalista. Refere-se à administração do negócio de uma empresa, compreendendo à maneira e à forma de serem concebidos e geridos todos os recursos necessários à produção de bens e serviços incluindo entre eles as pessoas. A matéria-prima, os capitais, a tecnologia e as “pessoas” são, nesse contexto, consideradas recursos. O recurso “pessoas”, por sua vez, gera o processo administrativo da gestão de pessoas, que inclui, o planejamento, a organização, a direção e o controle deste recurso determinando-o e orientando-o para a concretização dos objetivos da empresa. A função gestão de pessoas está implicada com o desenho da estrutura organizacional, com a organização do trabalho, com a natureza das relações de trabalho, e, principalmente com a hierarquia e mecanismos de controle. Este processo administrativo, no contexto atual busca uma maior produtividade e envolvimento dos trabalhadores e trabalhadoras, principalmente ao articular a reprodução das relações de poder. A função gestão de pessoas, como foi analisada com maior profundidade no capítulo referido anteriormente através da sua reconstituição histórica na teoria da administração tem origem na Administração Científica, com o desenvolvimento de uma “ciência do trabalho”, passa pela Escola das Relações Humanas, com o estudo da influência dos grupos informais e dos aspectos motivacionais, Escola Neoclássica, com a administração por objetivos, Escola Comportamentalista, com a análise das motivações humanas e estilos de liderança, chegando, contemporaneamente, na Abordagem Sistêmica, trazendo a idéia da empresa como sistema social aberto e a Teoria Contingencial, enfatizando a influência do ambiente e da tecnologia (GARAY, 1997). Esta trajetória que inicia com um enfoque nas tarefas e vai agregando novos como comportamento, sistema e tecnologia vai se constituindo e complexificando associada aos interesses, as demandas e as experiências, principalmente, das e nas empresas produtivas no bojo dos modos de produção capitalista.

A Teoria Geral da Administração é uma base importante na formação acadêmica dos sujeitos da pesquisa e provavelmente esta associada a essa formação o fato dos Discursos dos Sujeitos Coletivos - DSCs trazerem muito visivelmente a representação das pessoas como *recursos* a serem gerenciados e controlados, e neste sentido precisarem de limites, controles e serem

conscientizados; *recursos* que são difíceis de serem compreendidos, satisfeitos e motivados; que são influenciadas pela cultura e estão em situação de insegurança.

Ancoragem: As pessoas são recursos	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
São os recursos diferenciais da empresa	Que toda manipulação dos demais recursos ela é muito simples de ser feita, desde que se contratem pessoas competentes pra isso. Com certeza que o diferencial, realmente, são pessoas. Por exemplo, SC e PM, que são as duas principais concorrentes, sem dúvida nenhuma, em termos de processo e tecnologia, as duas estão equivalentes, porque as duas têm a mesma grana em caixa e mesmo mercado praticamente. Então o que diferencia uma da outra é o modo como elas executam a gestão de pessoas no seu dia a dia. E isso é uma preocupação, a SC gasta muito dinheiro com isso porque ela ainda entende, eu acho, que investe, entende que está investindo.

Ao mesmo tempo a leitura e a compreensão deles sobre pessoa ultrapassam os limites da prática profissional como administradores de recursos humanos e a sua relação de emprego na organização. Neste sentido, não se restringe a um contrato jurídico-psicológico e social que estabelece a compra e venda do trabalho das pessoas a serviço da empresa mediado pelas estruturas de poder, pelos estilos de lideranças, pela cultura organizacional, pelas políticas e práticas de gestão de pessoas. As suas visões de pessoa expressam também as histórias de cada, da sua visão do outro, da sua visão de si mesmo e das relações de si com o outro e, do outro, com o mundo, como centro da vida construídas em outros tempos e espaços como a família, a rede social e a escola. Denotam um conjunto de valores, e atitudes e muitas expectativas, como seres humanos complexos e únicos, que se constituem por singularidades e subjetividades, que pensam; seres de relações, de trocas e aprendizagens, que se completam; sujeitos de ação e mudança; que são mais que indivíduos, mais que trabalhadores, extrapolam ao cargo e ao espaço de pertença; representam diferenciais.

Ancoragem: As pessoas são seres singulares e complexos	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
São complexas, diferentes, únicas, singulares, possuem características positivas e negativas	A pessoa, e aí pessoa é ser humano, são complexos, são únicos e existem muitas pessoas diferentes no mundo. O ser humano é um ser complexo, é um ser que tem que ser compreendido tem que ser compartilhado, tem que ser protegido, é essa estrutura de pensamento, de vivência, de crenças. As pessoas, todo mundo independente da capacidade intelectual, do nível de escolaridade, da formação, todo mundo assim tem o seu lado positivo, o seu lado negativo, o seu valor, tem a sua capacidade, então assim, antes eu acho que, que pra mim, as pessoas, hoje, representam essa, talvez hoje eu tenha, eu esteja através da terapia, conseguindo me entender um pouco mais, e conseguindo me adaptar a essa realidade, de conviver, é bem isso, de conviver com diferentes tipos de pessoas.

Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
São intangíveis	Eu sempre digo, olha ele é contador, ele fez pós tudo, mas sempre na área da contabilidade, é que as pessoas não são assim, que nem tu pões balancete “oh é isso, é aquilo, é isso aqui”, as pessoas são intangíveis.

Para a análise desta complexidade, exploro algumas das dimensões que compõem esse ser humano: o indivíduo e a pessoa. Refletir sobre o ser humano, homem e mulher, implica na discussão das relações entre as múltiplas dimensões que o constituem e das relações que estabelecem consigo mesmo e com os outros. Nesse sentido, é preciso transitar da perspectiva individual à coletiva, incluindo reflexões de caráter antropológico e ontológico que são iluminadoras do “quem sou” e do “quem somos”; de caráter axiológico para compreensão dos valores e dos eixos que estruturam as relações sociais; e, de caráter existencial, das condições concretas de existência dos seres humanos. Nesta reflexão eu me aproximo e busco a interlocução, principalmente, com Mounier³⁷, Buber³⁸, Gramsci³⁹, Freire⁴⁰, Arroyo, Brandão e Chanlat. Além das contribuições teóricas específicas de cada um deles, para ambos a noção de pessoa constrói-se na relação com o outro a partir e na complementaridade com a de indivíduo.

Pensar o ser humano é assumir a impossibilidade de dissociações, de distinções e de oposições entre tudo àquilo que o torna o ser humano. Como diz o próprio Mounier (2004, p.45), em relação à oposição entre pessoa e indivíduo, corre-se o risco de “desligar a pessoa de suas concretas amarras. O movimento de interiorização constituído pelo ‘indivíduo’ contribui para assegurar a nossa forma”. O tornar-se pessoa é um processo de desprendimento do indivíduo que tem em si, tornando-se disponível ao outro e por isso mesmo mais transparente a si próprio e aos outros. “A pessoa só cresce na medida em que sem cessar se purifica do indivíduo que nela está” (MOUNIER, 2004, p.45).

A pessoa para Buber (1979) se constitui como ser de relação: “A pessoa aparece no momento em que entra em relação com outras pessoas” (p.73). É na relação que acontece o contato com o Tu e que a pessoa toma consciência de si como participante do ser, como um ser-com.

³⁷ O Personalismo, principal obra de Mounier (1905-1950), foi publicada em 1949.

³⁸ Buber (1878-1965) teve sua obra Eu-Tu publicada em 1923.

³⁹ Gramsci (1891-1937), Memórias do Cárcere, uma de suas obras mais importantes que foi publicada em 1947.

⁴⁰ Freire (1921-1997), Pedagogia do Oprimido, uma de suas mais importantes obras que foi publicada pela primeira vez em 1969.

Por não procurar um sistema de idéias, mas sim uma filosofia sobre a pessoa que me ajude a pensar e a refletir sobre as suas múltiplas dimensões, central para a compreensão de meus sujeitos da pesquisa e de suas trajetórias profissionais, busquei uma interlocução mais profícua com o personalismo de Mounier. “O universo da pessoa é o universo do homem”. (MOUNIER)

O personalismo de Mounier (2004) é, essencialmente, uma filosofia que não se propõe a criar um sistema objetivado de conhecimentos, mas em assumir uma atitude reflexiva da existência sobre a pessoa. É uma posição intelectual de aprender, compreender, interpretar e mesmo orientar o ser humano na experiência existencial.

Segundo Severino (1983), Mounier reelabora uma nova antropologia ontológica do ser humano. A existência humana é o núcleo central de todo seu pensamento filosófico e a sua afirmação central é a existência de pessoas livres e criadoras. São definidos como problemas personalistas a liberdade, a interioridade, a comunicação e o sentido da história. Desta forma, Mounier (2004) critica a filosofia como sistema de idéias, não nega a sistematização como meio de organizar as idéias e pensamentos, porém o princípio de imprevisibilidade afasta a sistematização definitiva. A existência das pessoas é uma existência dialética porque não se prende a um dado definitivo. É sim uma permanente disputa entre exteriorização e interiorização, entre objetividade e subjetividade, entre ação e reflexão. A ação é a dimensão transformadora da realidade, da autoconstrução e da aproximação das pessoas.

A partir de Buber e, principalmente de Mounier me identifico com a premissa explorada por Freire (1980, 1992, 2001, 2003), por Brandão (1995, 2002, 2003) e por Arroyo (1990, 1991, 1999, 1997, 2000 e 2004) de que, desde que os seres humanos nascem, inicia um processo de se tornarem humanos, de se humanizarem; eles e elas se fazem humanos na relação com outros homens e mulheres, mediados pela sua intervenção no mundo natural e produção cultural. Para Mounier, eles se fazem humanos se constituindo pessoas na relação com o outro e na existência humana.

As pessoas se constituem nas relações que estabelecem com outras pessoas, com outros grupos, com as organizações, com a sociedade e com o mundo. Este processo de tornar-se humano, através da socialização, se expressa

para os sujeitos da pesquisa nas idéias centrais das visões sobre pessoas como seres pensantes, de relações, trocas e aprendizagens.

Ancoragem: As pessoas e o devenir humano	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Seres pensantes de relações, de trocas e de aprendizagens	Pessoas são seres com a massa pensante, a massa crítica, são seres, as pessoas, que te completam de todas as maneiras, pessoal e profissionalmente principalmente, eu adoro essas pessoas que chegam e te provocam e te questionam como um todo, as pessoas pra mim são motivadoras, são pessoas, são seres, vamos dizer assim, não tratando por pessoas que independente do que elas chegam pra ti, é sempre algo que vai te ajudar independente do que elas estão te dizendo, é uma forma bonita de relacionamento, independente de sexo, cor, raça... É claro aí nos processos de relações tu aprende, pode ser uma relação profissional, uma relação profissional ela sempre vai te ajudar a ser melhor também, nessas relações. O contato com as pessoas tu aprende. Aquela coisa que mesmo lidando com as pessoas, muitos não falam e outras falam de seus problemas, de seus anseios, seus objetivos, então hoje eu estou conseguindo bem, ouvir as pessoas. Tu trabalhas com muitas pessoas tu tem que aprender não é.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Seres de relações	Seres que te completam, são seres que te ajudam e seres que também quando não gostam, não gostam de ti, não é uma unanimidade das relações, exatamente. A visão de pessoas passa pelas relações. O ser humano ele é, ele veio pra se complementar. Veio pra se ajudar, ele não veio, ninguém é superior a ninguém, apesar de a gente ver algumas situações nesse sentido, mas que as pessoas vieram pra cá, num contexto de se harmonizar, num contexto de se unir, num contexto de todos compartilharem, com os seus esforços, pra que o todo chegasse num resultado positivo. Tem um longo caminho ainda aí. Uma coisa que tem que se trabalhar muito nas pessoas são os relacionamentos, na forma de trabalhar o relacionamento e os valores das pessoas...

Parto, então, da reflexão sobre o entendimento de ser humano, como pessoa, e assim sujeito inserido em determinadas circunstâncias históricas, sociais e políticas. As pessoas, nessa compreensão, se constituem na dinâmica dialética entre o individual (bio-psico-social e espiritual) e o coletivo (o social e a cultura).

Chanlat (1996), tendo muito de suas referências na área da Administração, constrói o conceito de ser humano como um ser ao mesmo tempo genérico e singular. Singular pela sua condição de indivíduo e genérico porque, como pessoa, se define pertencendo à espécie humana e porque carrega consigo o formato inteiro da humanidade. Como ser genérico é, para o autor, um ser ativo e reflexivo; um ser de palavra; um ser enraizado no espaço e no tempo; e um ser de desejo e de pulsão, que se constrói nas suas relações com o outro, mediado pelos processos de produção da existência. Ao mesmo tempo, é um ser simbólico que atribui sentido à realidade, se envolvido com o sofrimento e o prazer que oferece a existência. No ser

genérico, para Chanlat (1996, p.28), se encarna sempre um ser concreto, aquele que se “define na realidade cotidiana sob uma forma concreta particular”.

Para os entrevistados, a *pessoa* inserida nessa realidade cotidiana numa forma concreta particular que é a condição de trabalhador e trabalhadora na sociedade capitalista, de pai ou mãe, de marido ou esposa e outras que são particularidades e singularidades do ser concreto, não se reduz a um ser trabalhador ou trabalhadora.

Ancoragem: Na forma concreta e particular na condição de trabalhadores e trabalhadoras	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
Pessoa é mais que trabalhador	Pessoa é mais que um indivíduo, mais que trabalhador. Ela é superior ao cargo, ela é superior ao espaço que ela pertence, ela é superior ao mundo que ela vive, aos bens que ela detém. É colaborador, é funcionário, na verdade a forma de atuação é que tem que ser respeitosa. Não é simplesmente uma pessoa que chega a fábrica ou na área administrativa, senta lá e faz a sua tarefa, cinco horas termina e vai embora. Ela interfere muito mais no todo aí e essa realização é muito importante, isso dá uma criticidade, nós temos uma massa trabalhadora muito crítica, essas pessoas são muito críticas, perguntam o tempo todo, porque isso, porque aquilo, não recebem assim o normal, poucas, às vezes tem pessoas que não são acostumadas com isso “puxa a S dá muita liberdade pras pessoas aqui dentro, não tem que ficar questionando” então essas pessoas têm um outro perfil, elas acham que não tem que ficar questionando, é assim e acabou. Aqui não, se questiona e tal e se pergunta pra líderes, pros gerentes, pros diretores e eles estão ali disponíveis pra responder e te dizer...

Os dados de pesquisa, sobre as visões de pessoas dos sujeitos da pesquisa apresentados até aqui, acenam para um questionamento central sobre o quanto eles estudam e aprendem nos processos de formação sobre a história do homem e da mulher e nela os entendimentos elaborados, historicamente, sobre pessoa. Para, além disso, percebem a necessidade de nas práticas profissionais decifram e compreenderam mais sobre os entendimentos sobre pessoa que se constitui no objeto da ação profissional.

Para explorar com maior clareza e segurança as relações que os sujeitos desta pesquisa estabelecem com as pessoas no âmbito das dinâmicas das organizações e, nelas, com a Gestão de Pessoas vou adentrar com mais profundidade em algumas idéias elaboradas pelos autores convidados a respeito da noção de pessoa.

Como ponto de partida, penso ser importante trazer a noção do indivíduo como um ser humano uno, singular, auto-determinado e livre. Para Gramsci (1978, 1989) indivíduo é o ser singular, limitado à sua individualidade. A humanidade se reflete em cada individualidade que é composta pelo indivíduo e pelas relações

com outros indivíduos e com a natureza. Em síntese, indivíduo é a expressão das singularidades e das individualidades dos seres humanos em relação ao demais.

É significativo que se explicita a distinção feita por Mounier entre indivíduo e individualismo. Mounier (2004) define o individualismo como

um sistema de costumes, de sentimentos, de idéias e de instituições que organiza o indivíduo partindo de atitudes de isolamento e de defesa. Foi a ideologia e a estrutura dominante da sociedade burguesa ocidental entre o século XVIII e o século XIX. Homem abstrato, sem vínculos nem comunidades naturais, deus supremo no centro de uma liberdade sem direção nem medida, sempre pronto a olhar os outros com desconfiança, cálculos ou reivindicações; instituições reduzidas a assegurar a instalação de todos estes egoísmos, ou o seu melhor rendimento pelas associações viradas para o lucro; eis a forma de civilização que vemos agonizar, sem dúvida uma das mais pobres que a história já conheceu. É a própria antítese do personalismo e o seu mais direto adversário. (MOUNIER, p.44-45)

A partir da interlocução com Mounier (2004) penso que se clarifica a noção de indivíduo como distinta da noção de individualismo. A ressalva que tenho a fazer ao pensamento de Mounier é quanto à sua análise de que o individualismo como sistema e ideologia estarem agonizando, pois permanece sendo um dos motores do atual projeto de sociedade e muito presente na configuração das visões de pessoas desse grupo profissional. O que, a partir de Mounier (2004) contribui na minha reflexão é a tentativa de distinguir o indivíduo do individualismo. Confundir indivíduo com individualismo leva a uma oposição, muitas vezes, da pessoa em relação ao indivíduo e, então, o risco de desligar a pessoa das suas concretas amarras. O indivíduo é um todo indissociável, múltiplo e singular e o individualismo é então um sistema construído socialmente que se consolidou, alimentou-se e nutriu-se dos atributos egoístas do indivíduo, ou seja, “centrou-se no indivíduo sobre si mesmo” (p.45) e a preocupação primeira do personalismo é justamente a descentração do indivíduo de si para o outro no caminho do tornar-se pessoa, “para o colocar nas largas perspectivas abertas pela pessoa” (p.45). A condição de pessoa dá-se na existência humana, onde a existência humana, a partir da condição de indivíduo, na historicidade, no confronto com o outro e na ação prevalece sobre a natureza humana.

Os sujeitos da pesquisa, quando instigados a pensar e falar sobre as suas visões de pessoa, não utilizaram a expressão indivíduo. Esta dimensão do ser

humano aparece, no entanto indiretamente, nas idéias centrais que apresentam exatamente os seus atributos: complexo, diferentes, únicos, com características positivas e negativas e intangíveis e na lógica que constroem os seus pensamentos.

Uma outra idéia inspirada em Mounier é que a passagem do indivíduo como natureza humana, para a existência da pessoa, acontece na experiência da vida, na existência humana. As idéias chaves que expressam os DSCs ilustram que as visões de pessoa dos pesquisados mudam conforme os contextos, a história e a cultura da empresa, na experiência vivida.

Ancoragem: As pessoas nos contextos, na história e na cultura da empresa	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A visão de pessoa muda pelas influências	Mudou muito a visão sobre as pessoas, nossa, mudou muito, até pela idade eu acho, pelas experiências de vida. É, mas mudou muito e cada vez mais até assim com uma visão um pouco mais, que até não tem nada a ver, mas de uma visão mais de psicologia, de entender não só aquela coisa do que a gente espera das pessoas, mas entender o que influencia determinadas atitudes das pessoas, de que pode ter um contexto, isso até a gente vê na faculdade, mas tu vê muito longe, muito de livro, muito lá da Unisinos olhando pro mundo. E aqui tu vê que tem coisas que é do fator pessoal que influencia, é do fator do contexto do grupo que influencia, como no contexto da empresa, do contexto do mercado, que são muito fortes, que isso é o diferencial pra ti trabalhar. Isso mudou muito.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
As inseguranças surgem	As pessoas também estão inseguras, então ali é, como diz um professor meu, a insegurança é ambivalência de que a gente tem que fazer as coisas, mas que eles também, eu não estou tanto, mas um colega meu de trabalho está tentando ajudar os gerentes de como se comunicar com os funcionários quanto a isso, mas ela também está com medo de perder o emprego, ela também, o emprego dela também está com medo do que vai vir, e será que não vai ser pior? E como é que vai ser o trabalho lá? Será que eles não vão valorizar lá o funcionário como a gente valoriza aqui? Será que a gente vai ter vez? Então elas estão tentando ajudando o processo de mudança e elas tão passando por isso também. Então o RH hoje está com esta dificuldade, a nossa dificuldade é essa. Como RH da insegurança do que vêm pela frente, mas tem que continuar a mudança...
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
A empresa influencia	Aqui a gente não tem essa cultura assim de, de ser formal porque não é a nossa realidade, o motorista, é uma pessoa, e as pessoas que são do interior, que gostam de conversar, que no interior todo mundo se cumprimenta, todo mundo dá bom dia, boa tarde, e até, teve uma época, em que eles se sentiam um tanto excluídos, porque aqui em Porto Alegre, aqui na cidade a gente não tem esse costume 'oi, bom dia', mas tudo rapidinho. E aí eles ficaram sentados ali, tomando chimarrão de manhã, e todo mundo passava, tem gente que já chega atrasado, passava por ali e não cumprimentava, e aí eles falaram, "puxa a gente é excluído, a gente é o funcionário mais importante da empresa, somos nós que representamos a empresa, e os colegas passam e nem dão bom dia". Isso não era um, dois eram vários, então aqui as pessoas têm muito essa questão da afetividade, aqui é muito grande assim, todo mundo é muito amigo assim, as pessoas sentem falta dessa questão... E assim que possa sair e tu trabalhar numa empresa, numa empresa assim única, lá não vai ter esses problemas, mas vão ter outros. Claro, que a empresa, a

	<p>cultura tudo. Não vai existir empresa que não tem problemas, a menos que a empresa deixe as pessoas tão tolhidas que elas não conseguem nem respirar e pôr pra fora nada porque as pessoas não são assim, uma máquina que tu põe ali e elas ficam ali estáticas. Mas logo vai aparecer uma outra coisa, e bem isso enquanto assim tu trabalhar com pessoas, houverem pessoas ali, envolvidas sempre vai ter alguma coisa ou uma novidade legal que ela veio me trazer, uma idéia ou um probleminha, isso é normal.</p>
--	---

Uma grande inspiração para mim, que vem de Mounier (2004) é que a verdade está sempre no que une dois opostos, para aquém de sua separação. (p.35). A conjugação coloca o “e” no lugar do “ou”. Aqui encontro sustentação teórica para buscar superar dicotomias que orientam pensamentos e ações de homens e de mulheres na direção de significados unilaterais: bem ou mal, individual ou coletivo, material ou espiritual, interior ou exterior, subjetivo ou objetivo e não me possibilitam a conjugação da relação contraditória entre e nos diferentes lados. Nos DSCs as pessoas são centro de vida de, de mudança e de valores e indivíduos que precisam ser conscientizados e controlados.

Ancoragem: As pessoas são centros de vida, de mudanças e de valores que precisam de controles	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Centro de vida, de mudança, de valores, de atitudes e de expectativas	Eu acho que pessoas pra mim são o centro de vida. Hoje eu vejo assim, a forma como eu tenho os meus valores vinculados. O Pe de 1997 quando entrou na Unisinos e o Pe de 2005 não são realmente a mesma pessoa, mais em termos de evolução, de conhecimento e de relacionamento e de carreira, foi uma sacudida bastante grande. As pessoas são um conjunto assim de muitos valores e de muitas atitudes. Acima de tudo, de muitas expectativas, eu acho que todo mundo carrega assim, um monte de expectativas e espera e deseja que essas expectativas sejam concluídas. Acho que, dentro de uma, não vou dizer dentro de uma empresa, mas pessoas no geral assim, eu acho que essa questão assim de tu te relacionares com pessoas, eu acho que isso, de eu ter, se tinha algum, eu acho que, me fascina assim essa questão de entender um pouco mais as pessoas, de entender, porque que as pessoas fazem e tomam certas atitudes. De compreender assim porque tu só tens uma coisa na tua vida o teu nome, tu não vai me mostrar valores de dinheiro, tu vai ter que mostrar os valores da tua pessoa e aí a gente coloca muito forte para nossos jovens a questão de: primeiro emprego para abrir as portas se tu não mostrar realmente que tu tem valores de pessoas de caráter, fica mais complicado.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Precisam de controles, de limites e de serem conscientizadas	A conscientização, às vezes, não vem imediata, e não consegue falar para a pessoa uma vez só, “fulano tu tem que me passar isso” e nunca mais falar e cobrar “mas eu já tinha te falado”, mas não canso de cobrar e cobrar, quem sabe um dia tu só chama os chefes na tua sala, ele já sabe que ele está te devendo uma informação, tu não precisa nem falar, “ele mesmo lembra”. Mas tem que estar incisivamente cobrando. Tem que ser assim, insistente e persistente, não dá pra deixar a coisa correr solta. As pessoas reclamam muito, tu tens que estar mais próximo pra ver o que está acontecendo, questionando processos, perguntando, sugerindo melhorias, trocando a empresa de vigilância que é terceirizada, enfim,

	<p>verificar onde está o problema. Ver quais são as dificuldades que eles têm, o que realmente eles estão fazendo, o que eles estão pecando, o que eles não estão, o que é exagero das pessoas, porque não tem o que fazer e aí tem que falar dos outros, reclamar. Digamos que no início foi bem complicado, o processo todo de implantar, de conscientizar as pessoas, foi mais difícil. Hoje, eu vejo que a gente já conseguiu um bom resultado, daquele trabalho plantado há muito tempo atrás, que quando iniciei pensei que o resultado pudesse ser muito mais rápido, eu vou fazer e o resultado já vem, não é assim, é bem o processo de plantar alguma coisa, tu tens que preparar a terra, colocar a sementinha, tu tens que regar, tu tem que cuidar, tem que tirar o inço, que inço sempre tem, a gente sabe disso. Até trabalhando com pessoas tem o inço, então tem que ver onde está inço, que o inço também pode virar uma plantinha boa se tu conseguir trazer para o teu lado. Muitos tu recupera, outros não consegue. Conscientizá-lo também é complicado, então; o retorno não é imediato, é de médio prazo para longo prazo, principalmente, quando se fala em gestão. Quando a coisa é mais imediata um processo mesmo, definir um padrão operacional para trabalhar numa máquina, isso é da noite pro dia, mudou o padrão, mudou o desenho, terá que ser feito. Agora falando de pessoas, de conscientização, de colaboração, maturidade isso demora um pouco, e também a questão que nós mudamos um pouco o a exigência do perfil das pessoas, começamos a contratar conforme a descrição do cargo. Fizemos toda a descrição dos cargos, desde o auxiliar de produção até cargos de gerencia e direção. Eu estou tendo que entender as pessoas e poder posicionar, dar limite. Posicionar-me porque antes eu abria muita mão de muitas coisas, fazia errado. Eu fazia errado e não enxergava isso. Estava preocupada em atender as pessoas, claro que respeitando as políticas da empresa, os limites, mas sempre buscando atender. E muitas vezes, tentando dentro do jeitinho brasileiro e esquecendo que tem de dar limite também. Não dava limite pras coisas, E não tão preocupada se alguém não ficar tão satisfeito, que isso é uma questão que eu vou ter que lidar sempre, com a insatisfação.</p>
--	--

Mounier (1972) dialogando e criticando a perspectiva existencialista da teoria do ser de Sartre na afirmação deste de que o ser possui duas regiões incomunicáveis e ideais, o ser-em-si e ser-para-si, posiciona-se que:

A experiência do ser humano não me oferece, nem essa pura consciência, nem essa opacidade impenetrável do corpo. Conheço-me como pessoa encarnada, a saber, em meu corpo, não colho nem o puro objetivo, nem o puro subjetivo, mas uma ambivalência intermediária entre os dois, que me coloca na objetividade sem submeir-me nela, e me apropria minha experiência do corpo, ligando-me por ela ao mundo, tornando-me sujeito nele. (p.131)

Para Mounier (1972, 2004), o ser humano aparece de início como objetivo, se apresenta como determinação, mas, ao mesmo tempo, como experiência vivida. O homem é corporeidade da mesma forma que é espírito. A pessoa é um ser histórico,

a história da pessoa é elemento inseparável de sua compreensão. Para Mounier (2002), a pessoa é profundamente situada e encarnada na corporeidade, na cosmicidade e na historicidade. Toda a realidade é para a pessoa uma experiência humana vivida, julgada e avaliada. A pessoa humana se faz na existência humana.

É a partir destas bases, que Mounier (2004) opta por uma noção de pessoa e não por um “conceito” que para ele traz a idéia de definição. Para ele, definem-se objetos exteriores ao homem que são passíveis de serem separados e observados. Como pessoa não é objeto, pelo contrário é “exatamente aquilo que em cada homem não é passível de ser tratado como objeto” não pode ser definida (p.15). A pessoa é para ele “a única realidade que conhecemos e que, simultaneamente, construímos de dentro. Sempre presente, nunca se nos oferece” (p.15).

Para Mounier (1972, 2004), o homem é um ser natural porque seu corpo faz parte da natureza, mas, enquanto tal é mais do que um ser natural, porque transcende a sua naturalidade ontológica pela sua capacidade singular de conhecer, transformar, amar, ser livre, de usar do determinismo natural como instrumento de superação, de ser capaz de ação construtiva. A pessoa está mergulhada na natureza: “O homem é corpo exatamente como é espírito, é integralmente ‘corpo’ e é integralmente ‘espírito” (p.29). A pessoa forma-se mergulhada na natureza na interação entre objetividade e subjetividade. A pessoa, então, transcende a natureza. A singularidade do homem está em sua capacidade de conhecer e amar e, então, romper com a natureza e transformá-la. A noção de humanidade é captada no seu vivo exercício e na sua atividade integral. A transcendência da pessoa origina-se do fato de ser ela consciente e livre.

Segundo Mounier (2004), os recursos e as possibilidades da pessoa são indefinidos e por essa razão nada do que a exprime a “esgota” e nada do que a condiciona a “escraviza”. “É uma atividade vivida de auto-criação, de comunicação e de adesão que, em ato, *como movimento de personalização*, alcançamos e conhecemos” (p.16). O movimento de personalização acontece a partir das singularidades das experiências de vida pessoais que não se desenvolvem somente no plano da consciência, mas no plano do esforço humano para se humanizar.

O movimento de personalização acalanta a esperança de que não conhecemos a pessoa se nossa referência é apenas um dos seus atos, uma de suas ocupações, uma de suas posições. Os dados de pesquisa indicam que não se conhece a pessoa se a tomarmos isoladamente e a congelarmos em uma de suas

vivências particulares, seja na condição de trabalhador ou trabalhadora, gestor ou gestora. A pessoa se faz e se reconhece na existência humana, na pluralidade de suas experiências, na interconexão de muitas dimensões pelas quais é possível compreendê-la.

Ancoragem: Os movimentos de personalização e despersonalização na relação com a empresa, na condição de trabalhadores e trabalhadoras	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
São difíceis de serem gerenciadas, de serem compreendidas e satisfeitas	Com certeza falta formação para a compreensão das pessoas, então claro a gente pode fechar, abrir, fazer o que quiser, só que com pessoas não funciona assim, muitas vezes é frustrante porque a gente faz um trabalho assim de muito tempo, com muito esforço e tal, as pessoas ou não percebem ou boicotam ou não sei o quê, coisa assim, pessoa é difícil, de gerenciar. Eu não sei se vai estar totalmente alinhado, porque eu vejo assim aqui dentro, vou pegar um exemplo, de 10 trabalhadores sempre um é teu problema, nove colaboram e um é teu problema. A pedrinha ali que tu tem que trabalhar. Aí eu fico pensando o que passa na cabeça de uma pessoa que não quer contribuir, que não quer fazer. Não dá para entender. É, algumas pessoas também nesse meio todo foram substituídas, quem não quer mudar infelizmente acaba sendo excluído. Eu acho que é assim complicado satisfazer a todos, por isso que eu admiro muito a C, por exemplo, que usa a parte de benefícios flexíveis porque eles conseguiram atingir um ponto que é, pra mim, é fantástico assim, é o solteiro e o casado, o pobre e o rico. O intelectual e o mais, e o com o QI menos avantajado então aquela coisa assim. E na verdade, satisfazer todo mundo é muito complicado, e quando se investe num projeto de gestão de pessoas se investe num projeto pra grande maioria, infelizmente a gente não tem como individualizar uma coisa quando a gente tem 6 mil empregados numa empresa. Regiões diferentes, estilos de trabalhos diferentes, então acho que o principal problema é satisfazer a maior número de pessoas ou satisfazer a todos, sempre vai ter um que vai estar insatisfeito, vai se manifestar, isso é um outro problema. O satisfeito ele não se manifesta ou muito discretamente, e o insatisfeito ele se manifesta sempre e se manifesta assim com louvor. Tu não vai conhecer todas as pessoas e eu também não posso estar toda a hora na fábrica, lá na linha e perguntando como está e tal, só que eu abri as portas da minha sala, e as pessoas podem vir quando quiser e conversar o que quiserem, enfim... E aí eu fui vendo que, "poxa, tem alguma coisa errada, eu sei criar as ferramentas, eu percebo que eu preciso satisfazer as pessoas, que eu preciso fazer esse meio de campo entre elas e o gerente, que eu tenho que dar um jeitinho pra que o gerente fique feliz, conceda, e ele fica feliz", mas eu não sei como trabalhar muito bem isso com as pessoas. Eu não sei por que, o que acontecia, às vezes, aqui no RH, ah poxa, eu tinha uma outra colega que agora ela saiu, nossa, a gente fazia de tudo assim, pra tentar conseguir a motivação das pessoas, pra deixar as pessoas mais felizes, e aí o que acontecia, tinha gente que sempre reclamava sempre dizia "ah, mas isso está ruim, mas isso está uma porcaria, mas isso não é assim, mas não fizeram isso." Pô, ninguém é perfeito, então só que eu não conseguia trabalhar muito bem com isso, eu não entendia, eu dizia meu Deus...
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Escondem-se	A pessoa tem que deixar um pouquinho escondido porque se mostra muito espírito empreendedor vou te dizer uma coisa trabalha vinte e quatro horas por dia...
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Precisam de chefes	Se o supervisor tem uma cabeça legal, ele trabalha isso diferente com os seus funcionários. O cara que não tem uma cabeça boa, os funcionários

	<p>dele são todos os que pensam pior, mas aí tu vai ver porque as pessoas pensam assim é porque o chefe pensa pior que eles. Eles ainda conseguiram enxergar um pouquinho na frente do chefe. Mas aí tu vai ver, o chefe que não está ajudando. Então tivemos outros problemas... Por exemplo, uma vez na produção que nós perdíamos muita mão de obra qualificada, muita gente boa saía de um departamento x, de um setor. Daí o que eu fiz, vamos entrevistando as pessoas, mesmo não sendo uma entrevista formalizada, ia conversando com as pessoas, aí onde estava o problema? Estava na forma como o chefe tratava as pessoas. Porque a questão técnica dele é muito boa, ele nunca nos deu problema tecnicamente, mas como ele tratava essas pessoas, eles não conseguiam suportar. Chegou um dia em que três funcionários dele vieram pedir demissão no mesmo tempo. Então ia saindo pessoas aos poucos e ninguém parava naquele setor, no conjunto era o mesmo motivo, aí eu tive que conversar com o gerente dele, e disse “olha o cara tecnicamente muito bom, mas eu acho que a gente está com um problema aqui e não tem porque mandar o cara embora, vamos ajudar quem sabe dar uma trabalhada no perfil dele, vamos ajudar o cara, até porque a gente está aqui para ajudar, já que a gente viu que existe um problema, não é porque existe um problema que iremos demitir sem ajudar a resolver, o cara não está aqui há 15 anos por nada, alguma coisa de bom ele tem, caso contrário não deveria estar aqui. Então nesse ponto melhorou, agora a gente tem outro assim que ele não consegue liderar direito os funcionários dele, a liderança dele é negativa. Então esse é meio problemático. Temos um outro funcionário, de outro setor, que tem um perfil bem melhor, mas tem dificuldade de se relacionar com outros colegas de outras”. área, com outros supervisores então ainda tem problema, melhorou muito, mas não como deveria, estamos trabalhando essas questões. Então nunca tem o negócio zerado, cem por cento. Eu sou objetiva, gosto de pessoas objetivas. Tem que se planejar bem, mas não dá pra ficar só no papo, tem que botar a mão na massa tem que fazer, com isso a mudança será possível.</p>
<p>Idéia Central 4</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 4</p>
<p>Manifestam satisfação e insatisfação</p>	<p>E assim que possa sair e tu trabalhar numa empresa, numa empresa assim única. Lá não vai ter esses problemas, mas vão ter outros. Claro, que a empresa, a cultura tudo. Não vai existir empresa que não tem problemas a menos que a empresa deixe as pessoas tão tolhidas que elas não conseguem nem respirar e pôr pra fora nada. Porque as pessoas não são assim, uma máquina que tu põe ali e elas ficam ali estáticas. Mas logo vai aparecer uma outra coisa, e bem isso enquanto assim tu trabalhar com pessoas, houverem pessoas ali, envolvidas sempre vai ter alguma coisa ou uma novidade legal que ela veio me trazer, uma idéia ou um probleminha. Isso é, isso aí é normal. Claro, tu não podes obrigar, impedir a pessoa de ter uma opinião própria. Dizer “ah tu não, não pensa sobre o assunto”. E as pessoas, sabe como é, começa a dar aqueles tititis, aquela discussão, um, cada um colocando a sua opinião.</p>

Uma outra idéia que estes DSCs remetem é o cuidado com o determinismo. Mounier (2004) critica o determinismo, “o homem não é encerrado no seu destino pelo determinismo” (p32).

Se nos mantemos concretamente ligados a numerosos e estreitos determinismos, cada novo determinismo que os sábios descobrem é mais

uma nota na gama da nossa liberdade. Enquanto se desconheciam as leis da aerodinâmica, os homens sonhavam voar; quando o seu sonho se inseriu num feixe de necessidades, voaram. Sete notas são pequeno registro: no entanto, foi nestas sete notas que vários séculos de invenção musical se estabeleceram. Aquele que invoca fatalidades naturais para negar as possibilidades do homem, abandona-a a um mito ou tenta justificar uma demissão. (MOUNIER, 2004, p.32)

A ascensão da pessoa criadora na história do mundo aparece, para Mounier (1972, 2004), como uma luta entre duas tendências permanentes de sentido oposto: a despersonalização e a personalização.

Para o personalismo não é possível falar de um objeto ou falar de um mundo senão em relação à consciência que o apercebe. A matéria é um feixe de relações; a afirmação como pessoa acontece até nas formas mais elementares de existência; existir subjetivamente e existir corporalmente são uma única e mesma experiência. “Não posso pensar sem ser, nem ser sem o meu corpo: através dele, *exponho-me* a mim próprio, ao mundo, aos outros” (MOUNIER, 2004, p.37).

Para Mounier (2004) as relações entre o homem e a natureza não são relações de pura exteriorização, “são relações dialéticas de permuta e ascensão” (p.38), ou seja, a pessoa sofre a ação da natureza e ao mesmo tempo a transforma. Neste sentido, produzir é uma atividade essencial da pessoa desde que possa “tornar-se uma atividade libertante e libertadora, desde que modelada a *todas* as exigências da pessoa” (p.39). A produção é meio para o fim de instauração de um mundo de pessoas. Neste sentido a supremacia do econômico e do desenvolvimento tecnológico, se assumidos como fim, são movimentos de despersonalização que põe em risco o movimento de personalização. De qualquer forma, não assume uma posição determinista. O futuro para ele “é posto em causa a cada momento, diante de novas dificuldades, em face da escolha pessoal de cada um de nós, e cada um de nós o abandona e o compromete” (p.40). A pessoa é imprevisível: “O homem não é encerrado no seu destino pelo determinismo” (p.32). Na história do mundo a ascensão da pessoa criadora aparece na luta entre duas tendências de sentido oposto: a despersonalização e a personalização (p.33).

A pessoa é, desde as suas origens, movimento para os outros, “ser para”. “A experiência primitiva da pessoa é a experiência da segunda pessoa. O *tu* e, adentro dele, o *nós*, precede o *eu*, ou pelo menos acompanha-o” (MOUNIER, 2004, p. 46). A esta experiência fundamental ele chama de movimento da comunicação que é a

relação do eu, do tu e do nós que se funda nos atos originais de sair de nós próprios, compreender, tomar sobre nós ou assumir o destino, dar e ser fiel. Para Mounier (2004, p.49), “a relação interpessoal positiva é uma provocação recíproca, uma mútua fecundação”.

Ao mesmo tempo, a pessoa é movimento para si, é subjetividade, vida interior, interioridade. Mounier chama de experiência fundamental o recolhimento que se funda nos valores de silêncio e de retiro para na intimidade buscar a concentração e conversão de forças. “A pessoa só recua para depois saltar melhor” (MOUNIER, 2004, p.58).

À busca de uma unidade pressentida, desejada e nunca realizada a estes movimentos, Mounier (2004) chama de dialética interioridade-exterioridade onde “a existência pessoal permanece sempre entre um movimento de exteriorização e um movimento de interiorização que lhe são essenciais e que podem, quer fixá-la, quer dissipá-la” (p.65).

A pessoa constrói-se nesse processo dialético onde a liberdade é a afirmação da pessoa. A liberdade que não é uma coisa que se vê; a liberdade vive-se. “É a pessoa que se faz livre, depois de ter escolhido ser livre” (p. 77). Fala de ação que supõe liberdade de pessoas situadas, comprometidas e valorizadas em processo de personalização de si próprias e do mundo.

Os sujeitos da pesquisa se referem as pessoas como centros de vida, mudança e valores. Suas representações revelam a centralidade das pessoas no mundo e a relevância da liberdade que se concretizam em valores, atitudes e expectativas que vão ao encontro de um possível movimento de personalização. Ao mesmo tempo, na empresa, as visões de pessoa não expressam o movimento intrínseco do sair de si e de, na relação com o outro, desencadear o processo de personalização como ação situada e comprometida. Muitos dos movimentos dos sujeitos da pesquisa, na prática profissional e na relação com as pessoas, são de despersonalização, em que fica evidente a dificuldade de compreensão das pessoas e a necessidade destas serem controladas e gerenciadas.

Ancoragem: Realce aos movimentos de despersonalização no trabalhar com as pessoas	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Difícil entender as particularidades e agradá-las	Hoje, nosso trabalho em recursos humanos, eu acho que não cabe simplesmente em atender a satisfação do trabalho as pessoas, mas entender o que acontece ali dentro, a estrutura de vida e de pensamento que cada um tem, respeitar. As pessoas são assim, às vezes, quanto mais tu fazes, sempre ah, às vezes, até o próprio

	<p>treinamento que tu achas que a pessoa vai gostar, daí ela vem com algum empecilho. Então tu estás sempre te surpreendendo. Tu sempre achas que a pessoa vai achar maravilhoso e a pessoa, por algum motivo, não gostou ou não está interessada. E o complexo de tudo isso é assim, tentar ajudar as pessoas, todas elas, independente de cargo, independente de atuação, independente de ambiente em que vivem. Bom eu comecei a fazer terapia porque eu percebi que precisava me conhecer um pouco mais, e eu acho que, o tanto quanto a influência das pessoas na minha vida, assim me fez perceber o quanto eu precisava melhorar, o meu relacionamento com as pessoas. Porque eu acho que, a história do trabalho em equipe, isso pra mim foi uma coisa que pesou muito. Então assim, eu sempre me cobrei muito, “poxa, como que eu escolho um curso pensando em trabalhar com pessoas e eu percebo que eu ainda não tenho as habilidades necessárias para”, não conversar, mas entender as expectativas diferentes de cada um, as insatisfações que as pessoas têm, a capacidade de entender que tu nunca vai conseguir agradar a todos, que aquela, que as críticas podem ser construtivas também.</p>
<p>Idéia Central 2</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 2</p>
<p>Complicado porque o conteúdo do trabalho são subjetividades, intencionalidades, sentimentos de justiça e de injustiça</p>	<p>Claro que o ideal é que a gente vê que está todo mundo bem intencionado e até aquelas pessoas que reclamam é porque estão de alguma maneira se sentindo injustiçadas. Sempre tem os que se acham injustiçados. O que, de repente, pra mim pode passar batido, pro outro, ele acha que aquilo não é justo e não sei o que. Subjetividade é muito difícil! É preciso gostar de trabalhar com pessoas. Assim, tem horas que tu cansas. A gente sabe quando a gente, hoje eu quero ter um gravador que nem o teu, ah que legal, então está agora eu consegui comprar o gravador, daí amanhã eu já vou querer outra coisa. E eu acho que é isso que nos motiva, porque se eu não quiser nada, então eu nem vou trabalhar, não quero comprar nada. Não quero nem comer nem nada. E assim como a gente, isso nos motiva a crescer, não só materialmente, mas também querer saber mais, aquelas necessidades... Hoje eu posso, necessidade assim, eu vejo muito, eu não sei, que nem assim, aqui nós, o nosso pequeno grupo, as inquietações geralmente quando alguém fica muito, eu não digo reclamando, mas reclamando assim, se sentindo injustiçado, isso é apenas um reflexo, o café esta sendo apenas um motivo. Porque talvez foi ter essa atitude, em algum momento aqui, naquele grupo dela, naquele setor, ela está se sentindo assim, não muito valorizada, mais assim injustiçada, então isso, foi à maneira dela botar pra fora.</p>
<p>Idéia Central 3</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 3</p>
<p>As adversidades: os limites e as dificuldades de satisfazer a todas</p>	<p>Trabalharmos contra nossos princípios, acredito ser inviável. Na área de RH. O que acho difícil é que as pessoas, na grande maioria das ações, temos que lidar com adversidades, nunca sabemos se iremos conseguir satisfazer as pessoas na grande maioria. Não adianta, as ações de mudança agradam alguns e desagradam outros. Me dei conta que se a gente mudasse o cardápio, fosse para agradar a administração, eu escutei da nutricionista, que o pessoal da fábrica não iria gostar. Então não é eu que tenho que fazer. São as pessoas que são assim. Não tenho como mudar, eu tenho que buscar entender o que esse grupo de pessoas precisa, em cima disso oferecer mudanças para a grande maioria. Nem sempre é o que todo mundo quer, mas às vezes a gente recebe, não é o que a gente quer, mas o que a gente precisa. Então, pessoas têm as suas peculiaridades, não dá pra tratar todo mundo igual, Cada um precisa de um cuidado diferente, cada um tem o seu jeito. Às vezes, tu tens uma expectativa com elas e nem sempre é conforme planejamos. É complexo, é, eu dizia “meu Deus, será que eu escolhi o curso certo” não é? “Poxa vida, é tão difícil trabalhar com pessoas”, e eu acho que isso pra mim ainda é um grande desafio, eu acho que, hoje, eu posso te dizer que eu já melhorei muito assim, mas</p>

	<p>ainda é um desafio grande assim, porque eu, pra mim, seria incompleto se eu fizesse alguma ação ou alguma coisa, mas que não tivesse o retorno que aquilo foi importante pra pessoa. Pra mim isso é o grande significado do meu trabalho. Então a gente tem um informativo que o funcionário recebe, a gente recebe em casa, então ali pra mim, quando eu recebo aquele informativo, aquilo pra mim, me traz uma grande alegria porque ali está expresso todo o nosso esforço, todo o meu esforço, eu digo meu, porque eu sei que tem uma parcela minha ali, de esforço, pra que as pessoas digam assim “nossa eu gosto de trabalhar aqui, eu tenho orgulho de trabalhar nessa empresa”.Então eu acho que a questão de definir as pessoas ou de entender as pessoas, pra mim, eu acho que, se eu puder te dizer assim que, o grande propósito da minha carreira assim, do meu objetivo e dizer “olha, eu sou uma profissional de recursos humanos pra mim é, pra deixar as pessoas felizes”. Poxa, eu sei criar as ferramentas, eu percebo que eu preciso satisfazer as pessoas, que eu preciso fazer esse meio de campo entre elas e o gerente, que eu tenho que dar um jeitinho pra que o gerente fique feliz, mas eu não sei como trabalhar muito bem isso com as pessoas. Eu não sei porque, o que acontecia, às vezes, aqui no RH, ah poxa, eu tinha uma outra colega que agora ela saiu, nossa, a gente fazia de tudo assim, pra tentar conseguir a motivação das pessoas, pra deixar as pessoas mais felizes, e aí o que acontecia, tinha gente que sempre reclamava sempre dizia “ah, mas isso está ruim, mas isso está uma porcaria, mas isso não é assim, mas não fizeram isso.” Pô, ninguém é perfeito, então, só que eu não conseguia trabalhar muito bem com isso, eu não entendia, eu dizia meu Deus...</p>
<p>Idéia Central 4</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 4</p>
<p>Complicado atender as Pessoas e a Empresa</p>	<p>Porque, pra mim, esse, esse é o lema, vamos dizer assim de quem faz RH. Eu não consigo pensar no desenvolvimento da empresa, sem pensar na satisfação das pessoas, porque eu acho que é uma relação de troca. Então assim, o funcionário está ali muitas vezes deixando de conviver com a sua família, está ali dando o maior, o melhor de si, pra que a empresa sobreviva, então só que eu sei que, que isso não é uma visão que é muito comum pra muitas pessoas. Então tem gente que pensa assim “ah mais, manda embora que a gente consegue outro”.Então assim “tem que dar graças a Deus que tem um trabalho”, pra mim isso é, é um absurdo. Eu estou tendo que entender as pessoas e poder posicionar, dar limite. Posicionar-me porque antes eu abria muito mão de muitas coisas, fazia errado. Eu fazia errado e não enxergava isso. Estava preocupada em atender as pessoas, claro que respeitando as políticas da empresa, os limites, mas sempre buscando atender. E muitas vezes, tentando dentro do jeitinho brasileiro e esquecendo que tem de dar limite também. Não dava limite pras coisas, E não tão preocupada se alguém não ficar tão satisfeito, que isso é uma questão que eu vou ter que lidar sempre, com a insatisfação. A conscientização, às vezes, não vem imediata, e não consegue falar para a pessoa uma vez só, “fulano tu tem que me passar isso” e nunca mais falar e cobrar “mas eu já tinha te falado”, mas não canso de cobrar e cobrar, quem sabe um dia tu só chama os chefes na tua sala, ele já sabe que ele está te devendo uma informação, tu não precisa nem falar, “ele mesmo lembra”. Mas tem que estar incisivamente cobrando, cobrando. Tem que ser assim, insistente e persistente, não dá pra deixar a coisa correr solta. As pessoas reclamam muito, tu tens que estar mais próximo pra ver o que está acontecendo, questionando processos, perguntando, sugerindo melhorias, trocando a empresa de vigilância que é terceirizada, enfim verificar onde está o problema. Ver quais são as dificuldades que eles têm, o que realmente eles estão fazendo, o que eles estão pecando, o que eles não estão, o que é exagero das pessoas, porque não tem o que fazer e aí tem que falar dos outros, reclamar. Então tudo isso, também... Digamos que no início</p>

	<p>foi bem complicado, o processo todo de implantar, de conscientizar as pessoas, foi mais difícil. Hoje, eu vejo, que a gente já conseguiu um bom resultado, daquele trabalho plantado há muito tempo atrás, que quando eu iniciei pensei que o resultado pudesse ser muito mais rápido, eu vou fazer e o resultado já vem, não é assim, é bem o processo de plantar alguma coisa, tu tens que preparar a terra, colocar a sementinha, tu tens que regar, tu tem que cuidar, tem que tirar o inço, que inço sempre tem, a gente sabe disso. Até trabalhando com pessoas tem o inço, então tem que ver onde está inço, que o inço também pode virar uma plantinha boa se tu conseguir trazer para o teu lado. Muitos tu recupera, outros é não consegue. Conscientizá-lo também é complicado, então; o retorno não é imediato, é de médio prazo para longo prazo, principalmente quando se fala em gestão. Quando a coisa é mais imediata um processo mesmo, definir um padrão operacional para trabalhar numa máquina, isso é da noite pro dia, mudou o padrão, mudou o desenho, terá que ser feito. Agora falando de pessoas, de conscientização, de colaboração, maturidade isso demora um pouco, e também a questão que nós mudamos um pouco o a exigência do perfil das pessoas, começamos a contratar conforme a descrição do cargo. Fizemos toda a descrição dos cargos, desde o auxiliar de produção até cargos de gerencia e direção.</p>
--	--

Para Mounier (2004), a ação é central ao personalismo porque pela ação se modifica a realidade exterior; a ação nos forma; nos aproxima dos homens; e, enriquece o nosso universo de valores.

A partir desse autor e, também, tendo como referência a leitura de Gramsci (1978, 1989), a pessoa é o ser humano na relação com ele mesmo (indivíduo) e nas relações ativas, orgânicas e conscientes com outros seres humanos e com a natureza. Pessoa compreende a relação consigo mesma (indivíduo) e as relações com outros seres humanos e com a natureza, através do trabalho.

Na mesma perspectiva, para Brandão (2002), como indivíduos, os seres humanos se constituem em seres bio-psico-sociais. Na relação com outros seres humanos inseridos no mundo e na cultura, onde transformam a natureza e a si mesmos, passam da condição de indivíduos para a de pessoas. A cultura, segundo Brandão (2002, p.16), expressa o mundo que criamos para aprender a viver; o mundo que inventamos e que nos constitui como seres humanos. “Eu me vejo como um ser da natureza, mas me penso como um sujeito da cultura”. É a condição de sujeitos históricos e sociais dos seres humanos que vai determinando a condição de pessoa. Está aí a idéia de que vamos nos tornando mais humanos, mesmo que tenhamos nascido humanos.

Dessa forma, assumo a noção de pessoa me referindo aos seres humanos que, como sujeitos singulares e coletivos nas relações com outros sujeitos, vão dando sentido às suas vidas e as de outras pessoas através do trabalho e da

cultura. Pessoas são seres humanos que pensam, agem e reagem sobre as suas vidas e sobre a de outros, tornando-se humanos. São seres humanos que produzem e reproduzem o trabalho e a cultura.

Seria uma contradição se inconcluso e consciente da inconclusão, o ser humano, histórico, não se tornasse um ser de busca (FREIRE, 2000, P.120).

A condição de pessoa torna os seres humanos sujeitos sociais inseridos na construção da história, do mundo do trabalho e da cultura, com potencialidades e capacidades de lutar⁴¹, resistir, adaptar-se e mudar a lógica hegemônica, ao mesmo tempo em que se resignam e se adaptam.

Os sujeitos da pesquisa manifestam esta busca de constituírem-se sujeitos que lutam e resistem entre objetividades e subjetividades, singularidades e subjetividades, possibilidades e limites postos pela prática profissional.

Ancoragem: As lutas e resistência no trabalhar com pessoas	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
É ação	Eu sou objetiva, gosto de pessoas objetivas. Tem que se planejar bem, mas não dá pra ficar só no papo, tem que botar a mão na massa tem que fazer, com isso a mudança será possível.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
É poder	Depois também que eu comecei a ter esse cargo mais de liderança na empresa, eu não estava me sentindo preparada pra assumir isso porque no momento em que tu estás participando de tudo, mas não tem uma cobrança efetiva sobre ti, e que tu começa a te distanciar porque antes tu fazias parte do grupo, agora tu fazes parte do grupinho. Então é inevitável que os outros te vejam com outros olhos. Então isso eram coisas, nas pessoas, que eu não conseguia entender muito bem, então quando eu te disse assim ah, que tinham gerentes e encarregados que não sabiam trabalhar com pessoas, eu percebi que a minha formação na universidade também não me foi possível para eu entender trabalhar com pessoas.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
É cuidar e motivar pessoas	Lidamos com pessoas, a área de RH, tem DP, mas em todo momento estamos em contato com as pessoas, e aí? E é uma área que todo mundo quer ser ouvido, quer ser escutado, quer ser tratado. É a área que tem que cuidar das pessoas, não é uma área que é um processo e que tu passas por ela... E eu percebo assim que isso pode interessar as pessoas e isso me motiva, quando eu enxergar alguém trabalhando motivado, contente, feliz com a empresa. Porque eu percebo que esse é

⁴¹ Luta é confronto. Minha referência é Paulo Freire (2003, p.93), para quem luta é uma categoria histórica, tem historicidade, muda de espaço-tempo a espaço-tempo, não nega a possibilidade de acordos, de acertos entre as partes antagônicas, os acordos fazem parte igualmente da luta.

	o meu papel aqui dentro. É trabalhar com satisfação das pessoas, com o seu desenvolvimento. A empresa sabe que se tiverem pessoas boas vai ter bons resultados.
--	---

Penso que a condição de sujeito dá-se no processo de socialização, na humanização e na desumanização, nos movimentos de individuação e de personalização.

Paulo Freire, em “Pedagogia da Esperança”, afirma que não poderia entender os seres humanos na condição de homens e de mulheres⁴²:

[...] a não ser mais do que simplesmente *vivendo*, histórica, cultural e socialmente *existindo*, como seres fazedores de seu ‘caminho’ que, ao fazê-lo, se expõem ou se entregam ao ‘caminho’ que estão fazendo e que assim os refaz também (FREIRE, 2003, p.97).

Para ele, os seres humanos como sujeitos constituem e constroem processos de humanização. Por outro lado, como objetos constituem e constroem processos de desumanização. O ser humano traz em si o germe de assim o ser, nasce humano em germe. É nas condições concretas que o ser humano se torna humano.

Charlot (2000, p. 33) reivindica uma sociologia do sujeito onde um sujeito é

um ser humano, aberto a um mundo que não se reduz ao aqui e agora, portador de desejos, movido por esses desejos, em relação com outros seres humanos, eles também sujeitos;
 um ser social, que nasce e cresce em uma família (ou em um substituto de família), que ocupa uma posição em um espaço social, que está inscrito em relações sociais;
 um ser singular, exemplar único da espécie humana, que tem uma história, interpreta o mundo, dá um sentido a esse mundo, à posição que ocupa nele, às suas relações com os outros, à sua própria história, à sua singularidade.
 Esse sujeito:
 age no e sobre o mundo;
 encontra a questão do saber como necessidade de aprender e como presença no mundo de objetos, de pessoas e de lugares portadores de saber;
 se produz ele mesmo, e é produzido, através da educação.

É este ser humano, indivíduo, pessoa, sujeito que trabalha e, nesta experiência, vive a condição de trabalhador e trabalhadora. Para Santos (1996,

⁴² Homem e mulher utilizam para a condição de gênero.

2000) no momento em que reinsere o trabalho no movimento da vida “o trabalhador não é um mero executante, determinado pelo seu lugar nas relações sociais e pelos dispositivos técnicos, mas, também, um homem, sujeito vivente, com todo o horizonte de universalidade que isso implica” (1996, p.5; 2000, p.123).

Na ação profissional, ao trabalhar com pessoas no mundo real do trabalho as práticas expressas nas idéias centrais construídas em cada discurso coletivo revelam as fragilidades de compreensão das pessoas e dos processos históricos como totalidade, bem como as particularidades e desafios da realidade social gestada pelo padrão de acumulação capitalista com os seus modos de organização e gestão do trabalho e da força de trabalho. Nas visões de pessoas, desses sujeitos, é muito forte a dimensão ideológica, a visão social de mundo construída e alimentada por este projeto de sociedade. A visão social de mundo da pessoa como recurso do sistema de produção que requer gerenciamento e controle é o que fica na luz na prática profissional desses sujeitos da pesquisa. No entanto, na sombra, em alguma medida, também redescobrem um sentido de pessoa para além dos interesses deste sistema como seres humanos singulares, complexos e de relações. Não percebo com clareza como articulam esses dois sentidos atribuídos à pessoa e como constroem uma articulação entre ambos.

5.2 AS VISÕES DE TRABALHO

Entramos numa loucura de envolvimento com o trabalho total que parece só piorar. Agora toda semana temos reuniões, saímos das reuniões com mais trabalho, ficamos pouco tempo no ambiente de trabalho para pensar e nos concentrarmos sobre as atividades que assumimos e isto é uma bola de neve. Não conseguimos definir tempo para analisar o que está ocorrendo, não planejamos nosso trabalho e os resultados não vem. As 40h ou mais parecem 25 porque passam tão ligeiro que não conseguimos dar conta do que precisamos. A hora está passando mais rápido e não conseguimos dar conta de tudo. Não percebemos o ano passar, não ficam registrados os acontecimentos... Vivemos um ativismo, chegamos em casa e não conseguimos ficar sem fazer nada, tomar um chimarrão ou não pensar em nada. Temos que ver televisão, ler jornal ou uma revista, temos que visitar um amigo, ir ao supermercado, olhar uma vitrine para se atualizar em moda, temos que pensar em estudar, resolver um problema do trabalho que ficou pendente. Fazendo as atividades operacionais falta tempo para as pessoas e para a vida pessoal. Como conciliar os tempos com qualidade é um

grande desafio. É mentira que a vida pessoal está separada da profissional, as empresas querem as pessoas inteiras porque sabem que as pessoas não se dividem, mas ao mesmo tempo fingem que os problemas pessoais não existem e as pessoas os escondem para não mostrar as fragilidades com medo de perder o emprego. As pessoas não querem demonstrar que estão com problemas quando estão com muitos. Ninguém quer admitir que está doente, as pessoas fingem para elas próprias que não estão doentes. Só param quando a situação se agrava. Entramos num círculo vicioso, pois não nos permitimos o direito de ficar doentes e ficamos mais doentes também por isso. Sentimos-nos culpados quando saímos para uma consulta médica durante o tempo de trabalho. (Sistematização coletiva sobre o tempo e o lugar do trabalho)

Trabalho é uma categoria de conteúdo central nessa pesquisa pois, as trajetórias profissionais são determinadas concretamente pelo trabalho, pelo emprego e pela profissão. Pelo trabalho, pelo emprego e pela profissão as pessoas e, portanto, os sujeitos dessa pesquisa, se constituem como profissionais e como classe trabalhadora e, são afetadas nas suas formas de ser e ter, nas suas condições objetivas e na sua subjetividade. Na sistematização coletiva, os sujeitos da pesquisa trazem a problemática do “trabalho total” que lhes consome o tempo em ativismos e os afastam de coisas essenciais como pensar sobre o seu trabalho, concentrar esforços e identificar os seus resultados, dedicar tempo para si mesmo e para as outras pessoas, permitir viver a vida pessoal. Atuando no campo da gestão das pessoas eles reconhecem que estão impregnados da tarefa de “educar” os trabalhadores e as trabalhadoras, no e pelo trabalho na forma institucionalizada que este assume de emprego mediando interesses e expectativas do capital nas organizações, em relação ao trabalho das pessoas, e, destas, em relação ao trabalho para o capital na organização. Do ponto de vista sociológico, o trabalho se apresenta na realidade estudada, sob a forma institucionalizada reconhecida como emprego que é atividade remunerada.

Através do trabalho, do emprego e da profissão os administradores de RH, como sujeitos individuais e coletivos, estabelecem relações com o mundo e com a organização nas suas atuações profissionais com as pessoas.

Assim como com as demais categorias de conteúdo, para refletir sobre Trabalho, provoço, em um primeiro momento, um exercício de abstração em que busco abordar diferentes e contraditórios movimentos teóricos e práticos.

Para apreender conceitualmente a categoria trabalho, me aproximo de muitos autores e muitas autoras que têm pensado e produzido sobre os múltiplos aspectos que compõe a sua complexidade. Penso que, mesmo assim ainda é um terreno a

conhecer e com muitas sombras e invisibilidades a serem desveladas. Com as interlocuções que faço vou tentando esclarecer e problematizar sobre a natureza e as múltiplas facetas do trabalho como condição, atividade e experiência humana.

Para as reflexões sobre trabalho tento abordar e pensar a partir das inter-relações com as suas múltiplas dimensões e significados a partir das experiências de trabalho: enquanto dimensão sociológica e cultural (atividade social de socialização e de produção de cultura); dimensão histórica e filosófica (a constituição de modos de produção diferenciados e a centralidade do trabalho na formação humana, onde com o trabalho o homem modifica a natureza e a si mesmo), dimensão psicológica (o trabalho na construção das identidades individuais e coletivas), dimensão científica (configurações de saberes e de estatutos diferentes, o trabalho no desenvolvimento científico) e a dimensão econômica (o trabalho na produção material e reprodução social).

Primeiramente, vou discutir sobre o trabalho como atividade social e realidade humana a partir de uma breve tentativa de sua reconstituição histórica em que procuro, também, apresentar alguns dos múltiplos significados que o trabalho foi assumindo ao longo do tempo. Chegando aos contextos moderno e contemporâneo, abordo alguns reflexos do trabalho no cenário atual, a partir de suas expressões reais e de suas condições históricas. As dualidades dialéticas do trabalho como trabalho vivo e trabalho morto; trabalho concreto e trabalho abstrato; trabalho prescrito e trabalho real, trabalho material e trabalho imaterial serão colocadas em relevo no capítulo “Os percursos de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão de pessoas”. De qualquer maneira, essas dualidades dialéticas que constituem o trabalho terão como pano de fundo o cenário atual do mundo do trabalho que tem provocado questionamentos de base, relacionados à sociedade atual do trabalho ou a sociedade do emprego/desemprego.

Para explorar a categoria trabalho como atividade e como realidade humana, tomo como ponto de partida uma concepção ampliada de trabalho na qual ele é compreendido “enquanto *práxis* humana, material e não material, que objetiva a criação das condições de existência” (KUENZER, 2002b, p.55) e, neste sentido, uma atividade vital de produção e reprodução humana. Na concepção de Lukács (1979), o trabalho, enquanto prática social do homem, é a categoria fundante do ser social, capaz de humanizar a natureza e de produzir novas formas de sociabilidade humana. É a ação do homem objetivando a sua humanidade.

Acentuo, nesta construção histórica os muitos e densos significados atribuídos ao trabalho no decorrer do tempo. No decurso do processo histórico, a noção e as configurações do trabalho vão sofrendo modificações na sua valoração e nos seus modos de produção e de organização, e, também, assumindo diferentes significados e sentidos materializados no trabalho concreto e no trabalho abstrato, no trabalho prescrito e no real, no trabalho produtivo e no improdutivo, no trabalho material e no imaterial. Como atividade humana constitui-se na unidade dialética contraditória destas diferentes dimensões que contem em si positivities como uma experiência emancipatória individual e coletiva de protagonismo, de humanização e de formação das pessoas e negatividades como experiência alienante individual e coletiva desumanizadora, destruidora e deformadora.

Cada sociedade em sua época atribui valor e significados diferentes ao trabalho. Existe uma estreita vinculação entre a origem da palavra trabalho e os diferentes significados que se traduziram na concretude da vida cotidiana das pessoas ao longo da história. Os significados sugerem reflexões profundas sobre a relação pessoa-trabalho, principalmente porque esta relação coloca a pessoa na condição de sujeito e ou objeto, simultaneamente. O caráter do trabalho sofre mudanças radicais de um modo de produção para outro, de uma cultura para outra e assume vários significados, nos diferentes contextos históricos: dor, dificuldade, incômodo, criação, tortura, suor, fadiga, aflição, fardo, prazer, realização e esforço rotineiro e repetitivo.

Para Cattani (1996, p.39), o “trabalho, como ato concreto, individual ou coletivo, é, por definição, uma experiência social. Opressão e emancipação, *tripallium* (tortura) e prazer, alienação e criação são suas dimensões ambivalentes, que não se limitam à jornada laboral, mas que repercutem sobre a totalidade da vida em sociedade”. O significado do fato e do valor do trabalho em nossa realidade brasileira, como tortura e prazer, para além dos aspectos abordados neste capítulo, demanda a compreensão de nossa formação social e cultural. Por exemplo, um dos aspectos é a influência da colonização na nossa história. Os colonizadores portugueses (mestiços) e a forma desta colonização de domínio e exploração das riquezas naturais (pau-brasil, cana-de-açúcar, ouro), sem constituição de vínculos, implicou na configuração de uma economia escravocrata, latifundiária e na monocultura na origem de nossa formação econômica e social. Buarque de Holanda escreveu que o que “o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas

riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho” (HOLANDA, 1993, p.18). A riqueza gerada às custas do trabalho indígena e escravo foi expatriada não gerando o desenvolvimento. O pouco que ficava era propriedade de poucas famílias, as famílias patriarcais. O significado e o valor do trabalho surgem, no Brasil, associados, então, à tortura e à exploração da força de trabalho de determinados grupos étnicos e sociais.

Segundo Albornoz (1998), em quase todas as línguas da cultura europeia a expressão trabalho tem vários significados. Em nossa língua, a palavra trabalho se origina do latim = tripalium, instrumento, inicialmente, utilizado na agricultura (até o século XV), feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores batiam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los. Mais tarde, também é registrado como instrumento de tortura, associando trabalho à sofrimento e a tortura.

Parto da premissa de que trabalhar é intrínseco à natureza humana. O trabalho é uma categoria histórica. O homem e a mulher sempre trabalharam ao longo da história humana. O que de tempos em tempos se transformou foi o modo de produção e as relações sociais desta produção. Os homens e as mulheres produzem, através do trabalho e de maneiras diferentes durante a história, e é isto que marca a determinação histórica, numa determinada sociedade.

Faço aqui um “parêntese” para ilustrar com o Discurso do Sujeito Coletivo construído, a importância ressaltada pelos sujeitos da pesquisa sobre os sentidos do trabalho, a partir das histórias de trabalho da família.

Ancoragem: Sentidos do trabalho	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
Histórias de trabalho, família e estudo	Eu vim de E, eu lembro que eu trabalhei um ano inteiro pra guardar um troco pra fazer vestibular na Unisinos e para pagar, sei que o dinheiro que eu guardei só deu pra pagar a minha inscrição na Unisinos e três meses de mensalidades, fazendo três cadeiras, aí vim pra cá, precisei morar de favor na casa de uma tia em São Leopoldo para não pagar aluguel, água, luz, comida, essas coisas. Uma outra tia colocou uma loja em Canoas, num <i>shopping</i> e fui trabalhar para ela e foi o início de tudo. Depois eu resolvi mudar, já passando o primeiro semestre da Unisinos, fui ver o que realmente era esse RH. Vou fazer um estágio, então consegui um estágio na K eu ganhava 300 reais de estágio, 240 era para pagar a mensalidade da Unisinos e o que sobrava era pra pagar as passagens. Tinha 60 reais para a passagem, não podia tomar um copo de água na Unisinos porque senão não tinha dinheiro para voltar para casa, então era bem difícil, mas nada impossível, basta ter vontade e persistência. Se eu tinha roupa e calçado, isso era consequência, eu pagava a Unisinos e as passagens e era só. Ganhava comida, casa e a outra tia de Sapucaia me ajudava a comprar os polígrafos que eu tinha que comprar e que eu não tinha

dinheiro, tinha que comprar um livro e me dava roupa porque ela tinha loja. Então eu dependi delas para começar a trabalhar, para começar a estudar. Eu tinha isso na minha cabeça, não importa o que acontecer comigo, nunca vou deixar de estudar, nunca vou trancar um semestre, isso era o mais importante. Então fiquei dois anos na K entre estágio e sendo contratada como analista de RH, surgiu uma oportunidade na A na época, eu gostava muito da K, fiquei com o coração muito apertado, eu vou ou não vou, mas eu pensei tudo é consequência, tudo é crescimento, então acho que aqui foi uma fase bem legal que eu consegui passar por todos os subsistemas de RH porque pedi para a gerente da área, “olha eu sou estagiária e quero passar por todos os subsistemas, porque eu quero conhecer realmente todos os subsistemas e saber qual que eu gosto mais, o que eu me identifico mais, que eu não gosto, mas eu preciso vivenciar tudo.” Foi ótimo o aprendizado e tanto por fazer esse rodízio na K em todo o RH, surgiu essa oportunidade na A e eu tinha a experiência que eles queriam, consegui ganhar um pouco mais, ter bons benefícios, fazer mais cadeiras na Unisinos, eu lembro comecei a fazer quatro, cinco enfim, então tudo foi foco sempre na minha graduação. Sempre foi assim o meu objetivo, eu trabalho porque tenho que pagar meus estudos e o resto é consequência, se sobrar sobrou, mas primeiro é a Unisinos, primeiro tenho que pagar isso e pelo fato de que a minha família, eu sabia que não tinham condições de pagar a graduação para nenhuma de nós, não tinha para minha irmã mais velha, eu era do meio, não iria ter para as demais. Então eu não ia ficar de braços cruzados questionando por que o meu pai é pobre, porque a minha mãe não trabalha, porque isso, porque daquilo. Ficar de braços cruzados reclamando da vida não vai adiantar nada. Então se eu quero alguma coisa eu vou ter que fazer por mim, não vou poder agora julgar o que deu certo na vida do meu pai, da minha mãe, o que eles tentaram que não deu, que isso, que aquilo. Então não vai agregar, vai à luta, vai buscar as tuas coisas, e desde muito cedo, eu acho que eu fui uma criança muito precoce, digamos muito antenada, e sabia que eles não tinham dinheiro. Com cinco anos eu ia ao banco para meu pai, mãe, tias, tios eu pegava extrato, pegava talão de cheque e eu sabia quanto cada um tinha em suas contas, mesmo sem saber o real valor daqueles números, o que significava. Eu via os valores, eu não tinha dimensão do que era, mas sabia que na conta da minha tia tinha um mais, na conta do meu tio tinha um mais com menor valor, na conta do meu pai tinha um negativo. Que o amigo do meu pai, que morava na frente da nossa casa, também tinha mais saldo na conta do que o meu pai, então o que isso realmente representava era que realmente a gente não tinha uma estrutura muito boa financeiramente. Então não podia ficar cobrando as coisas e até a questão que se eu queria alguma coisa e eles não podiam me dar. Ah, só daqui a tanto tempo, por exemplo, daqui a três meses eu vou poder de dar tal coisa” um exemplo, aí tinha que esperar três meses para ganhar um presente, daí acontecia de dali a três meses minha avó teve um derrame, aí não dava para pedir dinheiro ou cobrar o prometido, então tu não precisas o luxo de “ah tu me prometeu que era em três meses e agora já deu os três meses”; depois tivemos outros problemas. Eu lembro até que quando eu vim fazer a matrícula na Unisinos, o vestibular, quando eu tive que fazer a matrícula o meu valor, o meu avô adoeceu, teve problema de câncer também, uma série de coisas. Daí caiu à ficha assim literalmente, eu não posso depender da minha família pra nada, esquece, corta as raízes e vai fazer por conta, se um dia eu puder, vou ajudá-los, mas não dá para esperar por eles. Então também via que a minha irmã mais

	<p>velha era muita revoltada com essa questão de que meu pai ajudava a família dele, porque que não para nós, que somos filhas. E ela queria e exigia, mas sabia que não tinha, enfim. Eu via isso, puxa não quero isso, porque se eles não têm, eu tenho que dar um jeito de se virar. Então acho que isso me deu mais força, mesmo sofrendo, eu fui atrás. Eu penso que tu não podes contar com ninguém e tu que fazer por si próprio. O trabalho foi o motor. Tu tens que ir e pronto, tu quer alguma coisa não pode ficar de braços cruzados. Tu vai ter que se virar, e os nossos pais ficaram muito preocupados porque o meu pai, várias coisas não deram certo para ele de negócios, perdeu caminhão que ele tinha, ele colocou uma empresa com um sócio e não souberam se administrar direito e acabaram falindo, eu não tive como vivenciar isso, só tinha 2 anos de idade, ele tinha muito medo de perder as coisas, de não conseguir, de não dar certo. E aí quando eu peguei uma mochila e botei nas costas ele achou, meu Deus, que horror, isso não vai dar certo, vai passar fome, não vai ficar três meses, eu me lembro dele me dizendo isso, “não vai durar três meses tu vais ter que voltar” e eu disse “então está, fica esperando eu voltar... Mas depois as coisas vão mudando, tanto que hoje a família toda está aqui”. Todos, eu vim, a minha irmã mais velha veio, depois veio a mais nova, aí a mãe ficava um tempo aqui e voltava, ficava um tempo e voltava, decidi ficar permanente, aí nos morávamos de aluguel e aí ela encheu tanto o saco até o pai vender a casa em E. Eu tinha comprado um terreno antes de me formar e aí a gente resolveu construir. Não está ainda como a gente quer e como precisa, mas as coisas estão andando, tudo vai se ajeitando. Veio todo mundo, os vínculos de família são fortes. No início eu me desvinculei deles, para poder fazer o que eu queria, e precisava era estudar e eles vieram depois. Estou três anos dentro da área de RH, na empresa já faz seis anos. Eu trabalhava na área comercial. Eu me formei e na época e empresa precisava de uma funcionária de RH, para focar treinamento, estava muito bem na área comercial, mas com a formação em RH, estava tendo a possibilidade de me desenvolver, aí eu optei por apostar e acho que dentro dessa área de desenvolvimento, de habilidades e competências eu to estou me identificando. Muito bom. Estou gostando muito de trabalhar na implantação deste novo modelo de desenvolvimento, vamos ver depois como é que vai funcionar! Como vou conseguir lidar com isso, como vai ser pra mim, mas por enquanto eu estou gostando muito. Tanto de apoiar os gestores na construção dos mapas, conversar, discutir. Eu me sinto bem podendo dar um apoio e eles sentirem assim “tu me ajudou, K, era isso que eu precisava” e eu fico mais tranquila, ao perceber que o RH é visto como “soma” Se os gestores entenderem que esta ferramenta será um apoio, ótimo, caso contrário, eu...</p>
--	---

Nessas histórias de família o trabalho constrói-se como valor e motor para o estudo, para a satisfação de necessidades materiais e imateriais. A reconstituição histórica do trabalho já foi amplamente estudada e sistematizada por vários autores. Vou destacar alguns aspectos que considero relevantes para a compreensão da noção de trabalho humano em nossa realidade ocidental a partir dos textos de Albornoz (1998), Vernant (1989), Liedke (1997a) e Vadillo (1993). Uma primeira idéia que chamo atenção é que ela vem se construindo fortemente influenciada pelas

culturas cristã e grega, a partir de significados contraditórios de prazer e de dor. A Bíblia Sagrada apresenta em seu primeiro livro – Gênesis – duas passagens ilustrativas. A primeira é o ato criativo e prazeroso da criação do mundo por Deus que, dignamente, depois de trabalhar por seis dias, no sétimo dia descansa e contempla a sua obra. A segunda é a passagem que se refere ao castigo atribuído a Adão pelo seu pecado de ter de *trabalhar* para sobreviver quando da sua expulsão do paraíso.

Esses significados foram se gerando no decurso da história da civilização. Num primeiro estágio, o ser humano, nômade, viveu do extrativismo vegetal e animal, sobrevivendo e reproduzindo a espécie colhendo frutos e vegetais da natureza, caçando e pescando animais e assim, alimentando-se e criando as condições para sua subsistência. Albornoz (1998) refere que a palavra trabalho está relacionada à passagem pré-histórica da cultura da pesca para a cultura agrária baseada na criação de animais e no plantio. Com o tempo, os seres humanos passaram a “trabalhar” para viver, reunindo-se em famílias e grupos e dividindo responsabilidades. Constituem-se as primeiras formas de organização do trabalho. Em termos de divisão sexual do trabalho eram responsabilidades das mulheres o cuidado com o acampamento, as crianças e velhos e o plantio e preparação dos alimentos e dos homens a caça e a proteção do grupo contra ataques de animais ou outros grupos. Aprenderam a caçar e a pescar e dividiam o produto entre si. Usavam instrumentos de madeira e osso. Os grupos cresceram e as suas necessidades também. De descoberta em descoberta, de invenção em invenção para enfrentar as novas necessidades, a vida social foi se complexificando. O trabalho tornou-se social, pois os homens passaram a depender uns dos outros para produzirem e reproduzirem a sua existência em suas múltiplas dimensões (ALBORNOS, 1998).

A civilização grega é um marco para a humanidade na forma de representação do trabalho e nas suas formas de organização, pois se tornou referência para muitas sociedades. Segundo Albornoz (1998), na origem grega, o trabalho recebe a distinção entre labor (trabalho do corpo do homem para a sobrevivência), poiesis (o fazer, a fabricação de um produto pela arte, obra da mão humana) e a práxis (ação política da sociedade). Em todos estes conceitos a prática material produtiva ocupava lugar secundário e inferior, considerada rotineira, manual e sem exigência reflexiva e, era função dos escravos considerados não-cidadãos. O ócio, a liberdade, a contemplação e a política eram os valores básicos desta

sociedade e por isto dignas de serem exercidos pelos cidadãos gregos.

Os "trabalhadores" gregos se dividiam basicamente em dois tipos: o agricultor e o artesão - ambas as atividades tipicamente sedentárias, assentadas. Já em Homero e em Hesíodo, qualquer forma de "atividade produtiva" se relacionava fora do oikós (casa, lar), em favor de um público: eram artesãos, carpinteiros, ferreiros etc. Na Grécia antiga, havia toda uma hierarquização das funções e atividades. Por exemplo, a agricultura era função mais nobre do que o artesanato, pois o agricultor, ao enfrentar as diversas (e adversas) condições climáticas, estava se relacionando diretamente com as vontades dos deuses. Havia o dia certo do mês para semear; o dia certo para colher; o dia certo para castrar porcos etc. É a divindade que ensina as técnicas da agricultura, naturalmente, aos homens. "(...) a cultura da terra não passa, ela própria, de um culto que institui o mais justo dos comércios com os deuses" (VERNANT, 1989, p. 17). Nessa relação direta com a terra e com os deuses, o agricultor gozava de "prestígio divino" - ele tinha uma "hot-line com o além". Ele era associado às funções guerreiras (virilidade): alma e corpo bem temperados, bem treinados. "Trabalhando, os homens tornam-se mil vezes mais queridos pelos Imortais" (VERNANT, 1989, p. 14). Para esse autor, o artesão era bem menos considerado pelos cidadãos gregos, pois ele exercia sua atividade no conforto de seu lar, livre das intempéries e humores divinos. Ele "trabalhava" com sombra e água fresca - "alma frouxa". Além dessa distância dos deuses, o artesão desenvolvia, cada vez mais, uma técnica (techné) que só dependia da sua habilidade e destreza - dando à sua atividade um caráter mais imanente, temporal. Algumas cidades rejeitavam o artesão, afastando-o do quadro dos cidadãos. Atenas até o aceitou, mas jamais o honrou, como o honrariam mais tarde as cidades da Idade Média. Entre os artesãos e a cidade não havia intermediários, "atravessadores". A divisão do "trabalho" é um fato urbano grego: a cidade são os cidadãos (isói), unidos por laços pessoais de amizade e a política (cidadania) é que garante a união de indivíduos de diferentes potências. A divisão de tarefas não era para "aumentar a produção", e sim para que os vários talentos individuais se exercessem em atividades que lhes eram próprias (as diferentes aptidões) e, assim, criar obras cada vez mais bem feitas. "Ao submeter à capacidade do artesão à necessidade do usuário, o ofício é serviço, e não trabalho." (VERNANT, 1989, p.28) Para Aristóteles, as ocupações livres exigem prudência e reflexão; os trabalhos servis exigem as qualidades passivas da obediência. Para Platão, é a natureza

individual que inclina cada um para determinado ofício, e não para outro e as diferenças entre os indivíduos se dão entre as classes de idade e de sexo.

No que se refere aos indivíduos, havia na Grécia três tipos de "trabalhadores": os cidadãos, os escravos e os metecos (estrangeiros residentes). No plano técnico, todos eles se aproximavam - muitas vezes, "trabalhando" juntos nos canteiros de obras. Entretanto, o plano político separava o que o plano técnico aproximava. Política e economia eram diferentes: para Protágoras, as duas podem ser intercambiáveis em um mesmo indivíduo; para Hesíodo, não. Havia, ainda, duas formas de se "trabalhar" a terra: 1- regime de pequena propriedade, diretamente explorada por cidadãos livres, como em Atenas; e 2- sistema de "rendeiros", excluídos da cidadania nas cidades dóricas de organização guerreira. De um modo geral, na Grécia antiga o homem não tinha o sentimento de transformar a natureza, mas, antes, de se adequar às exigências dela. "Nenhum 'trabalho' técnico é a aplicação das regras aprendidas" (Platão, em *Político*). A arte é saber utilizá-las no momento mais propício (tempo *kairós*). Há o momento adequado e oportuno para a melhor intervenção do artesão. "A história social do trabalho confirma que esse sistema de pensamento produz bem a forma de organização da pólis. O lugar dos escravos nas atividades artesanais aumentará: para participar da vida política, cada vez mais os cidadãos descarregarão sobre eles e sobre os metecos o cuidado de garantir a produção de riquezas. Por maior que tenha sido a importância dos artesãos na vida das cidades comerciais como Atenas e Corinto, as atividades econômicas permanecem, nas instituições da cidade e para o pensamento que nelas se exprime, em segundo plano. A pólis prolonga e generaliza as tradições aristocráticas: não é 'burguesa' como a cidade na Idade Média" (VERNANT, 1989, p. 28).

Na Idade Média a base da economia era de subsistência e uma parcela considerável da população presa à terra e ao domínio dos senhores proprietários. Segundo Liedke (1997a) a forte influência da Igreja Católica determinava a pregação e adoração a Deus e desapego às riquezas materiais. O trabalho se constituía como instrumento de dominação social e era aceito na condição de meio de sobrevivência e carregado da noção de disciplina do corpo e de purificação da mente.

Segundo Vadillo (1993), a partir da Sociedade Moderna (séculos XV, XVI e XVII), acontece uma mudança radical na concepção do trabalho humano: a noção de liberdade e de indivíduo se agrega ao valor do trabalho como dever e dignidade.

Surge no cristianismo o movimento da Reforma iniciado por Lutero, cujo mérito foi descobrir a noção bíblica da dignidade do trabalho como dever e benefício, seguido por Calvino que instituiu uma ética social tendo o trabalho como base. O homem passa a ser valorizado como ser ativo e o trabalho como expressão de sua personalidade. Antes de Lutero, a civilização judaico-cristã coloca na esperança do paraíso a justificativa para o sofrimento humano. No mundo ocidental, vai predominar a herança judaico-cristã, principalmente a construída com a Reforma, na forma como o trabalho é concebido e organizado socialmente.

Após as grandes navegações, a sociedade ocidental pautou-se pelo processo de expansão do mercado capitalista e pela manufatura. Até a revolução industrial o homem trabalhava, prioritariamente, para promover o seu próprio sustento. A partir de então, o homem passa a trabalhar, principalmente, para outros, se institucionalizando o emprego. Daí decorrem dois fenômenos: a venda da sua força de trabalho e o estabelecimento de uma relação contratual entre trabalhador e patrão.

Nos séculos XVIII e XIX, na Europa, segundo Vadillo (1993) e Albornoz (1998), floresceu a cultura burguesa, apoiada nos princípios de liberdade de mercado, de autodeterminação individual e de racionalidade científica. Nas sociedades pré-industriais ou nas sociedades em que não ocorreu o processo de diferenciação do mercado capitalista, as atividades de trabalho constituíam parte indissociável das demais atividades da vida social, como lazer, família e comunidade. A noção burguesa de trabalho opõe trabalho ao não-trabalho ou lazer, separando as esferas doméstica e pública da vida social. De acordo com essa perspectiva, a divisão sexual do trabalho, baseada em relações patriarcais de sexo e gênero, permaneceu entendida como divisão natural entre os papéis sociais masculinos e os papéis sociais femininos. O trabalho da mulher, junto à família e às atividades domésticas, é considerado não-trabalho, atividade inerente à natureza feminina. Há, pois, a exaltação da atividade material produtiva, reduzindo-a à sua dimensão econômica, reafirmando os valores do capitalismo industrial. No plano econômico, a Era Moderna é marcada pela aplicação da ciência à produção, expandindo a produção material demarcada pela primeira revolução industrial (introdução do carvão e ferro com a máquina a vapor) e pela segunda revolução industrial, (introdução do aço e da eletricidade). O desenvolvimento tecnológico e os processos de trabalho dele decorrentes, através dos tempos, transformam a própria condição humana. Cria-se a

sociedade do trabalho, cujo sentido máximo da vida é o trabalho. A burguesia ascende socialmente como classe, afirmando sua supremacia sobre a religião e a política.

A partir da sociedade moderna constrói-se, fortemente para o indivíduo, a noção de que o sentido e o significado da vida são determinados pelo que ele é ou faz, pelo trabalho que realiza. Marx⁴³ (2002, 2003) vem denunciar a alienação do trabalho no mundo moderno, pois nesse contexto, o trabalho desumaniza uma vez que transforma o homem em meio de produção e as relações de produção capitalistas constituem relações de produção de valores de troca tendo em vista a acumulação de capital através da expropriação da mais-valia gerada pela força de trabalho.

O trabalho numa perspectiva marxiana antropológica é uma atividade racional do homem através da qual, ao transformar a natureza, ele produz bens para satisfazer as suas necessidades.

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio natural com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo – braços e pernas, cabeça e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais. (MARX, 2002, p.211)

Ao mesmo tempo, o trabalho é processo de transformação do próprio homem e sua essência, pois ele é o que faz, é sujeito que se produz ao produzir objetos.

O conceito de trabalho desenvolvido por Marx apresenta as dimensões deste na condição indispensável de produção da existência, desenvolvimento e produção de riquezas e no seu caráter central e ontológico para as pessoas, uma vez que,

⁴³ Marx (1818-1883) teve publicado o livro I de sua obra O Capital em 1867.

através dele, o homem e a mulher transformam-se, desenvolvendo suas condições sócio-culturais; tornam-se então, humanos.

No século XIX, no livro “O Capital”, analisa de forma detalhada o significado concreto do trabalho para o desenvolvimento do homem e para a historicidade dos processos na sociedade capitalista. Oferece-nos um significado abrangente para o trabalho, definindo-o como uma operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura. O homem, para sobreviver e se realizar, cria instrumentos e, com estes, todo um universo de vinculação com a natureza onde realiza uma obra de reconhecimento social. Para Marx (2002), o trabalho se expressa como *práxis* e *poiesis*. O trabalho é uma relação peculiar entre os homens e os objetos, na qual se unem o subjetivo e o objetivo, o particular e o geral, através do instrumento, da ferramenta, do produto do trabalho e das relações sociais que, através dele, se realizam. Assim, o trabalho é processo de transformação e arte do tornar-se humano. O que os homens produzem é muito do que eles são. O homem é, em grande medida, o que ele faz. Trabalho é uma mediação entre o homem e a natureza. Através do trabalho o homem transforma-se a si mesmo porque nesta relação planeja, faz projetos, representa mentalmente os produtos que quer transformar e o faz socialmente. Distingue o trabalho humano do trabalho instintivo dos animais. A teleologia é uma categoria ontológica central do trabalho humano que, por sua vez, media a relação do ser natural com o ser social uma vez que, pelo trabalho, as pessoas afirmam a sua própria natureza individual e social (MARX, 2002, 2003).

O trabalho, para Marx (2002, 2003) é uma atividade ontológica e a ênfase nos aspectos físicos e utilitários do trabalho humano, enquanto atividade econômica, separada de outras dimensões da vida social e individual, como a religiosidade, a organização familiar, a política e a sexualidade, é constitutiva da hegemonia cultural burguesa.

O trabalho humano é atividade resultante do dispêndio de energia física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens e serviços, contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana, individual e social. Na sociedade capitalista, o trabalho contido na mercadoria possui duplo caráter: trabalho concreto e trabalho abstrato. “O trabalho concreto corresponde à utilidade da mercadoria (valor de uso), à dimensão qualitativa dos diversos trabalhos úteis” (LIEDKE, 1997a, p.269). Por outro lado, “o trabalho abstrato corresponde ao valor de troca da

mercadoria, independentemente das variações das características particulares dos diversos ofícios” (LIEDKE, 1997a, p.269). A crítica de Marx é que as relações de produção capitalistas se constituem relações de produção de valores de troca tendo em vista a acumulação do capital através da expropriação da mais-valia. No processo capitalista de produção a mais valia é gerada pelo trabalhador, através da venda de sua força de trabalho. A força de trabalho é a capacidade de trabalho e uma mercadoria singular, não é o trabalho realizado pelo trabalhador.

Estes densos e ambivalentes sentidos e significados atribuídos ao trabalho, onde se mesclam o ontológico e o antropológico com a realidade e experiência concreta no modo de produção capitalista evidenciam na contradição positivities e negatividades expressas nas idéias chaves trazidas pelos sujeitos da pesquisa. Acentuam-se muito mais sentimentos que relevam a positividade do trabalho humano: prazer e paixão, realização pessoal e profissional, sociabilidade, possibilidade de relacionamentos, valor e equilíbrio do que as suas negatividades: dificuldades de relacionamento interpessoal e doença.

Ancoragem: Significados e sentidos do trabalho na vida dos sujeitos da pesquisa	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Sentimentos de prazer e paixão	Eu estou bem encantada, que é o meu momento, que eu estou bem apaixonada pelo que eu faço, então eu não estou nem aí, se eu estou fazendo hora extra ou não, independente de ser da família ou não, eu estou bem apaixonada pelo meu trabalho. Porque depois que eu me formei é o momento que eu estou mais gostando do que eu faço, logo que a gente se forma, a gente fica com aquela coisa, e agora da onde vim pra onde vou, não sei nada. Então, finalmente, estou no momento mais assim de curtir, então com certeza não estou desligando. Hoje, o trabalho tem sentido de paixão. Talvez daqui a um mês de nervosismo, mas de paixão assim, de vir pra cá e... Eu trabalho com a adrenalina lá em cima, em alta. Eu me sinto bem trabalhando com a adrenalina alta, parado eu não me sinto bem. Então eu tenho musicas no meu micro que são músicas tecno, bem rápidas, e às vezes eu boto essas músicas pra movimentar a adrenalina.porque me deixa bem a pilha carregada.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Realização pessoal e profissional	Significa praticamente tudo. Além do trabalho na empresa eu dou aula três noites por semana, três disciplinas, que também é trabalho. Então a realização pessoal é muito grande o trabalho que eu faço hoje, com o trabalho como um todo pra mim, é claro desde uma forma de subsistência, de sobrevivência, forma de realização dos meus sonhos, das minhas necessidades. Mas principalmente de momento de realização pessoal. Hoje diria que eu estou plenamente realizado com o que eu faço. Dentro daquilo que a gente comentou de valores, da corporação, os meus valores. Hoje eu me sinto um profissional realizado. E às vezes eu comento com a minha esposa, puxa, a minha vida conjugal hoje está muito, muito melhor, muito superior do que há alguns anos atrás quando tinha a relação emprego-trabalho àquela coisa penosa. Onde eu não estava satisfeito, por causa da política que as empresas que eu

	<p>trabalhei no passado colocavam e da forma como que eu tinha que trabalhar os meus valores dentro de uma organização que não compartilhavam com os valores que a gente imagina. Então isso, às vezes, causou trauma, eu tive experiências negativas e graças a Deus rápidas nas empresas porque quando começou isso eu saia fora. E aqui é uma situação assim maravilhosa porque tu vens pra cá, com vontade de vir pra cá. Tu passas o dia aqui, de uma forma muito boa de estar aqui, termina o dia, passa rápido. A sintonia do meu trabalho influencia na minha vida pessoal, eu tenho que estar bem pro meu trabalho. Durante um tempo quando na empresa eu não estava muito bem, estava desmotivada, o reflexo era direto na minha vida pessoal. Eu passei questionando durante um tempo sobre a área de RH; por uma série de dificuldades de não saber lidar com pessoas, porque eu vim de uma área de oito anos de experiência com números, metas.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Sociabilidade: possibilidade de relacionamentos	<p>Hoje a gente usa o termo de empatia, de se colocar no lugar do outro. Isso foi uma construção, pra mim, dentro das empresas que eu digo assim, eu nunca tive funcionários na empresa, eu tive colegas, eu tive amigos e hoje, pessoas que há vinte anos eu não via mais, eu encontro com eles fora, me cumprimentam como ex-colega, funcionário que era de chão de fábrica e que lembram de alguém que tratou eles com respeito. Pra mim assim, bem mais que um salário por mês, o que importa é o funcionário que chegue e te relembrar ou te ter um bom relacionamento, independente da relação de funcionário-chefia, ou administrador-funcionário.</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Falta de estrutura nos relacionamentos interpessoais no trabalho	<p>Eu acho que ainda existe falta de estrutura de relacionamento das pessoas. Eu acho que deveria se atuar muito mais em desenvolvimento de relacionamento das pessoas e de equilíbrio de relações. Então, ontem a gente tava ainda no discurso de posse lá e se salientou isso, que faltam valores pras pessoas, faltam, talvez, informações que não se tem mais dentro de casa, pra uma relação perfeita. As relações poderiam ser mais claras, mais abertas, menos politiqueiras, menos egoístas, a relação trabalho hoje ela está politiqueira. É terrível quando tu tens pessoas atuando com duas faces dentro de um processo da empresa, dentro de qualquer um que seja, um relacionamento que fosse e, e eu vejo assim o que é uma pena hoje ainda é o relacionamento. Uma coisa que tem que se trabalhar muito nas pessoas são os relacionamentos, na forma de trabalhar o relacionamento. Valores das pessoas...</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Valor	<p>O trabalho tem um valor muito alto pra mim. Por exemplo, "ah será que as pessoas vão achar que eu sou uma preguiçosa? Porque eu não vim trabalhar? Será que vão achar que eu sou uma inútil porque eu passei mal?" Então eu tenho dificuldade para entender isso. Sempre tive e agora mais do que nunca, porque já há nove meses já sofrendo com esse problema, passa mal, vou me arrastando, passo mal. E até cair a ficha assim, puxa chega um ponto em que tu tens que realmente ver o que tu tens, tu não podes ficar uma semana passa mal, outra bem, uma mal, outra bem. Um dia caindo dentro da fábrica, outro dia bem. Então, chega um ponto em que tu tens que ver o que é. Como valor, para a família o trabalho é valor. Interessante, porque algumas pessoas não lembram disso, mas eu gosto de lembrar. Porque a minha mãe foi lavadeira. Ela lavava roupa pra fora mesmo, e eu sentia um valor, um orgulho muito grande nisso, o meu pai sempre doente então não tinha condições de trabalhar e nos poucos momentos em que a doença não, não incomodava a ele, ele ia trabalhar. Então dias antes de ter falecido ele trabalhava. E essas coisas do valor do</p>

	trabalho, do respeito pelo outro.
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
Equilíbrio	Hoje o trabalho é abrangente, é o equilíbrio. Hoje pra mim, o trabalho é o meu equilíbrio, eu não conseguiria viver hoje, essa forma como eu trabalho aqui hoje, se eu voltasse pra ter um trabalho técnico, eu não sei se eu conseguiria ter o equilíbrio que eu tenho. Então, hoje o trabalho pra mim é o meu equilíbrio, é o meu, vamos dizer assim, meu esteio, dentro da minha estrutura de família, estrutura de relação o trabalho hoje é o equilíbrio. Mas eu não me vejo hoje sem um trabalho, eu não consigo, eu acho que eu ficaria doente sem um trabalho, até eu tenho uma dificuldade para poder entender quando eu não estou bem.
Idéia Central 7	Discurso do Sujeito Coletivo 7
Doença	Eu estou com um probleminha de saúde só que foi difícil para cair à ficha e entender que eu estava com problema de saúde, porque eu não consigo entender que eu tenha um problema e eu tenho que dar uma pausa para me tratar, ou para ir ao médico para investigar. É difícil de assimilar isso. “Eu estou com problema, eu estou doente”. Estou tratando, eu estou com tonturas há muito tempo, estou tentando, agora foi encontrado onde estava o problema, mas eu não entendi que um dia eu tive que ficar de cama em casa e não pude trabalhar, eu dirigia com tontura, eu passei mal na estrada, eu passei mal dentro de mercado, eu passei mal na FGV, mas eu não entendia que o ser humano também tem limite e que tu tens que dar uma pausa e que tu não és de ferro. E que um dia o corpo grita e se está gritando é porque tu não soubeste cuidar direito. Então eu tenha dificuldade de assimilar quando não estou bem, que eu tenho que dar uma pausa. Porque eu não estou cem por cento sempre, mas eu tenho essa dificuldade de entender e de assimilar Eu tive muita dificuldade de enxergar, até o meu chefe conversou comigo a respeito porque eu precisava ver o que estava acontecendo, “tu não pode ficar, tu está sempre dirigindo vai para cá, vai para lá, e aí se tu passas mal como é que fica?” Então assim eu me lembro que um dia eu tinha uma audiência e eu não tava bem e eu sabia que eu tinha que ir naquela audiência, naquele dia. E aí um dia antes eu passei mal e eu só ficava pensando “será que amanhã eu vou estar bem? Amanhã eu tenho uma audiência bem complicada e importante para representar a empresa”. Eu fiquei preocupada pensando: será que estarei bem amanhã tenho que estar legal. Eu me cobro muito. O trabalho tem um peso grande demais, muita coisa que quando tu chegas assim tu viu, mas meu Deus, que loucura eu só trabalho. Aí eu me envolvo com um monte de questões...

Na sociedade contemporânea, mantendo a referencialidade na definição de trabalho em Marx, entram em cena novos conceitos. Segundo Vadillo (1993) e Albornoz (1998), no cenário do século XX o colonialismo cedeu lugar a um imperialismo econômico, o capitalismo monopolista, que se expande graças ao avanço tecnológico demarcado pela terceira revolução industrial (introdução da informação/conhecimento), provoca um enorme crescimento demográfico e a urbanização e a concentração do capital.

Diante desse contexto histórico e econômico “tecnicista”, percebo que a revolução tecnológica (micro-eletrônica, robotização), variável significativa nesta fase do capitalismo, não eliminou o trabalho vivo e, assim, não eliminou a classe trabalhadora. A máquina eliminou muitas tarefas e atividades que eram trabalho vivo potencializando a produtividade, mas ainda é a pessoa que opera e cria a máquina. No entanto, o trabalho morto passa a determinar, em muito, os novos modos de interação com o trabalho vivo. Dessa forma, alteram-se as dinâmicas das relações sociais e da organização do trabalho. São indispensáveis processos decisórios mais ágeis, uma classe trabalhadora mais polivalente, mais multifuncional, mais ativa e comprometida com o processo produtivo. Também uma classe trabalhadora mais domesticada, mais consumista e mais alienada.

Para a compreensão do contexto atual e de seus desdobramentos se fez necessária à interlocução com autores como Antunes, Iani, Gorz, Casali, Cattani, Nosella, Market, Tumolo, Ribeiro e Kuenzer, que muito contribuíram e a maioria permanece contribuindo nos debates atuais. Com os fundamentos conceituais apresentados, serão postos em evidência alguns aspectos do trabalho, na sua materialidade no contexto atual. Em especial, escolhi Antunes⁴⁴, como principal interlocutor pela riqueza e densidade de sua produção teórica, especialmente, as suas intituladas obras “Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo no trabalho” (1998) e “Os Sentidos do Trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho” (1999).

A base de sustentação teórica do autor é buscada, fundamentalmente, em Marx nas obras o Capital, Grundrisse e os Elementos Fundamentais para a crítica da Economia Política. Também, mantendo o seu lugar teórico definido, destacam-se as interlocuções que faz com Gramsci (1976), Lukács (1980, 1981, 1987) e com os contemporâneos Mézários (1982, 1987, 1989, 1993), Harvey (1992), e, Castels (1998). Compartilha algumas idéias e sustenta críticas na relação com muitos autores que estão pensando e produzindo sobre a sociedade e o trabalho. Explora principalmente as idéias de autores que, contrários às suas posições, se posicionam contra a centralidade do trabalho, a favor do fim do trabalho e das classes sociais, entre eles critica: Gorz (1982, 1990), Coriat (1992, 1993), Habermas (1987), Agnes

⁴⁴ Ressalto que o exercício de interlocução com a obra de um autor, a partir de leitura e análise de toda obra disponível, neste caso Ricardo Antunes, é uma experiência interessante para um diálogo maduro e para a escrita, ao mesmo tempo, uma aventura para uma interlocução que seja séria e ética.

Heller (1977, 1978, 1981, 1982), Offe (1989, 1991), Kurz (1992), Méda (1997), Rifkin (1995).

Uma primeira discussão é quanto à centralidade do trabalho onde posições divergem entre os que defendem a centralidade do trabalho e os que defendem o fim desta centralidade. Para alguns, o trabalho deixa de ser uma categoria histórica, sociológica e ontológica central para a compreensão da sociedade atual e, para outros, o trabalho permanece sendo. Os cenários apresentados evidenciam que no decorrer do tempo transformações sociais importantes ocorreram. Mesmo assim, me posiciono que o trabalho, pensando a realidade brasileira, permaneceu sendo, para a maioria das pessoas, uma atividade vital e também central na estruturação da vida em todas as suas esferas. As revoluções econômicas, políticas, sociais e mesmo culturais que foram acontecendo não alteraram substancialmente a condição do homem e da mulher enquanto sujeitos poderem se emancipar ou alienar pelo e através dele e/ou dele apenas gerar condições de sobrevivência ou nem isto.

De qualquer maneira as transformações sociais que se processam impulsionadas por um ritmo de mudanças cada vez mais intensas e profundas são alvos de interpretações e debates. Um dos temas em discussão é quanto à centralidade ou não do trabalho nas relações sociais e na construção das identidades das pessoas. Entre os defensores do fim do trabalho, são citados por Ricardo Antunes, André Gorz (1982, 1988, 1994, 1997), Jeremy Rifkin (1996), Jürgen Habermas (1989), Claus Offe (1985), Dominique Méda (1995, 1996, 1998, 1999), mas também Hannah Arendt (1998), Juliet Schor (1991).

Os argumentos do “fim do trabalho”, por um lado, e da “centralidade do trabalho”, por outro, são construídos a partir de elementos comuns da análise das formas de produção e reprodução da sociedade capitalista atual; da ruptura com a sua perspectiva de pleno emprego, que associava organicamente, trabalho a emprego na perspectiva deste último como mediação de desenvolvimento, realização e conquista da autonomia de seus sujeitos: homens e mulheres; a ampliação do setor de serviços; a diminuição da jornada de trabalho; e, aumento do desemprego.

Para Antunes (1998), ao contrário de autores, como Gorz e Habermas, a lógica do capital não caminha na direção do fim do trabalho, mas sim de uma processualidade contraditória e multiforme que não elimina a classe-que-vive-do-trabalho. No texto de Antunes (1999), a centralidade da categoria trabalho é

discutida por meio de interlocuções com Lukács e com Habermas. Depois de expor elementos de ambos, critica Habermas pela separação entre trabalho e interação, entre sistema e mundo de vida e pela apologia de pacificação dos conflitos sociais. Posiciona-se próximo a Lukács. O trabalho, para Antunes (1999), está no centro do processo de humanização do homem. O trabalho torna-se protoforma de toda a *práxis* social. Constitui fonte originária, primária de realização do ser social, fundamento ontológico básico da omnilateralidade humana. Possibilita a síntese entre teleologia e causalidade, que dá origem ao ser social. O trabalho concreto, a sociabilidade, a linguagem constituem-se em complexos que permitem a gênese do ser social. Uma das teses do autor (1998) é o seu posicionamento quanto à centralidade da categoria trabalho no universo de uma sociedade produtora de mercadorias. Argumenta que o trabalho abstrato cumpre papel decisivo na criação de valores de troca, as mercadorias geradas no mundo do capital resultam da atividade (manual e/ou intelectual) que decorre do trabalho humano em interação com os meios de produção, de interação entre o trabalho vivo e o trabalho morto, do capital variável e do capital constante.

No texto de 1999, Antunes aprofunda e dá concretude à tese acerca da centralidade da categoria trabalho na formação societal contemporânea, através do estudo das relações entre trabalho produtivo e improdutivo, manual e intelectual, material e imaterial, bem como a forma assumida pela divisão sexual do trabalho.

Apesar das interpretações distintas e muitas vezes antagônicas sobre a centralidade do trabalho, me parece que alguns elementos são reveladores do atual mundo do trabalho entre eles que a racionalidade econômica e instrumental não geram empregos e sim os economiza (GORZ, 1997, 2003 apud ANTUNES); a introdução de tecnologias sofisticadas aumentam os ganhos de produtividade de bens e serviços empregando cada vez menos trabalhadores (RIFKIN, 1995 apud ANTUNES). A partir destas referências, um aspecto a ser destacado é que vem se dissociando trabalho e emprego uma vez que este último como trabalho assalariado vem sofrendo uma queda sistemática. Por sua vez, o trabalho, na sua dimensão concreta, permanece como uma categoria central, primária, originária no processo de produção do ser e existir humano.

Para Antunes (1999), vivemos uma crise da sociedade do trabalho abstrato (entendido como a redução do trabalho vivo em relação ao trabalho morto) e não do trabalho concreto (ponto de partida para uma sociedade emancipada). Não encontra

evidências de eliminação da classe trabalhadora, pelo contrário, depara com sua precarização, intensificação e diversificação. Ao invés do fim do trabalho, chama à atenção para a retomada de níveis explosivos de exploração do trabalho. Para muitos, o trabalho, na sua experiência enquanto emprego, configura-se como espaço de alienação, de não participação nas decisões, de privação de oportunidades de humanização. Penso o emprego como forma histórica de expressão do trabalho que manifesta o alienado e o não alienado.

Para Tumolo (1996, p.61) o trabalho é um fato social central na vida das pessoas mesmo que no capitalismo “o primeiro sentido do trabalho (trabalho concreto) está objetivamente subsumido pelo segundo (trabalho abstrato) e, mais do que isso, subsumido pelo trabalho produtivo”.

Para Iani (1996), a principal característica do mundo do trabalho, no fim do século XX e início do século XXI, é o fato dele ser global. São determinantes, para o autor, no mundo do trabalho atual, a globalização, a flexibilidade, o neoliberalismo, o Estado Mínimo.

A década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política (ANTUNES, 1996, p.15).

Para Gorz (2005), na atual forma do capital se configura um capitalismo cognitivo (o autor assume esta nomenclatura a partir de uma vertente teórica alemã) que tem no conhecimento a maior força produtiva. Gorz (2005) diferencia conhecimento de saber. O conhecimento é o que é aprendido como mercadoria, o que é formalizado, informatizado e privatizado. Os conhecimentos “se referem aos conteúdos formalizados, objetivados, que, por definição, não podem pertencer às pessoas” (p. 16). Para ele, o saber, por sua vez, é o que não foi formalizado, informatizado e privatizado, “é feito de experiências e de práticas tornadas evidências intuitivas, hábitos; e a inteligência cobre todo o leque das capacidades que vão do julgamento e do discernimento à abertura do espírito, à aptidão de assimilar novos conhecimentos e de combiná-los com os saberes (p.17). Para Gorz os saberes fazem parte do patrimônio cultural, são competências comuns da vida cotidiana sobre as quais se constroem as competências profissionais certificadas. “O

saber é, antes de tudo, uma capacidade prática, uma competência que não implica necessariamente conhecimentos formalizáveis, codificáveis." (...) O saber é aprendido quando a pessoa o assimilou a ponto de esquecer que teve de aprendê-lo (p.32).”

Por sua vez, constitui-se uma economia do conhecimento onde todo o trabalho, “seja na produção industrial seja no setor de serviços” (GORZ, 2005, p. 9) contém um componente de saber vivo: o saber da experiência, o discernimento, a capacidade de coordenação, de auto-organização e de comunicação. O valor do trabalho passa a ser determinado pelo componente comportamental, pela motivação a que as empresas chamam de capital humano.

No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. ‘A pessoa é uma empresa’. No lugar da exploração entram a auto-exploração e a autocomercialização do ‘Eu S/A’, que rendem lucros às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário (GORZ, 2005, p. 10).

A Teoria do Capital Humano é “uma derivação da teoria econômica neoclássica e uma atualização do axioma liberal do indivíduo livre, soberano e racional” (CATTANI, 1997B, p.35) e se apresenta, atualmente, sob duas perspectivas articuladas: a capacitação do trabalhador como fator de aumento de produtividade e o destaque das estratégias individuais de formação com relação a inserção no mercado de trabalho. Relaciona-se, também, com o imperativo da competitividade e da qualidade total para os quais é necessário o comprometimento dos trabalhadores no processo produtivo. É pertinente a crítica de Cattani quanto ao fato da valorização do capital humano “significar a apropriação de qualidades sócio-psicológicas do trabalhador, buscando o consenso e o espírito de lealdade à empresa, acenando com a possibilidade de participação autônoma e livre no processo produtivo” (p.38)

As conseqüências dos desdobramentos atuais da Teoria do Capital Humano aparecem nas idéias centrais dos entrevistados sobre as relações entre trabalho, emprego e empresa onde se acentua a preocupação com a empregabilidade, ou

seja, o investimento em manter-se empregável para as empresas e os aspectos comportamentais de motivação e satisfação no trabalho⁴⁵.

Ancoragem: Relações entre trabalho, emprego e empresa	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A questão da empregabilidade	Trabalho e emprego não são a mesma coisa. Com certeza, são coisas diferentes. A gente pode estar muito satisfeito com o trabalho e não necessariamente estar realmente satisfeito com a relação de emprego. Se vai ter espaço para direção de outra pessoa que não seja família, eu não sei te dizer, hoje eu não vejo isso. Hoje eu não vejo essa possibilidade. Não vejo que os gerentes possam assumir um cargo de direção, eu acredito que não. Então se eu quiser algum dia ser a diretora de uma empresa, provavelmente que eu irei buscar esse espaço em outro lugar, mas enquanto eu tiver coisas para fazer aqui na posição de gerente, eu vou estar fazendo. No dia em que eu não tiver mais o que fazer aqui, ou não poder desenvolver um trabalho novo, certamente eu irei procurar outra oportunidade, no mesmo cargo em outro ambiente de trabalho, caso contrario, tu ficas estagnada e corre o risco de morrer aos poucos. E tu nunca podes morrer profissionalmente, senão onde estará o sentido da vida sem trabalho, eu não vejo desenvolvimento nas pessoas. Na consultoria eu estava ganhando mais do que me ofereceram aqui na I, mas eu falei para o diretor “olha eu estou disposta a mostrar o meu trabalho, depois vocês avaliam a possibilidade de aumento”. Então foi bem legal, larguei o negócio que igual não tinha carteira assinada, que estava ganhando um valor que eu tinha pedido e eles aceitaram na boa. Vim para I ganhando um pouco menos, mas era o que eu realmente queria. Então, tem certas coisas que tem que abandonar em busca de outras. Mas apoio da empresa para fazer o que eu estou fazendo, eu não tive apoio financeiro, mas eu pensei, vou fazer igual porque aqui na empresa vai agregar e se um dia eu não estiver aqui, tenho que pensar no mercado de trabalho; então o meu currículo eu determino o que eu quero fazer dele, não posso largar na mão da empresa, para eles decidirem por mim, futuramente posso me arrepender. Então a minha relação, por enquanto, tem sido satisfatória. Eu comento com o pessoal, eu tenho, nós entramos em três colegas fazendo serviço de office boy na empresa, uma empresa de grande porte e entrando no mesmo dia. Com a mesma formação, porém em uma situação assim, os dois não levavam a sério o trabalho, enquanto que eu, no momento em que eu não tinha uma tarefa para fazer na minha função eu me colocava a disposição de outros departamentos para trabalhar.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
A relação com a empresa	A relação de trabalho e emprego com a empresa mistura um pouco a coisa. Pra ti dizer que um pouco é amor pela empresa. Porque justamente tem um pouco desse meu jeito, se eu fosse uma pessoa focada só na minha carreira, talvez eu não estivesse aqui, mas eu sou uma pessoa que gosto daqui, gosto dos meus colegas, sinto que a empresa também aposta em mim, tenho o meu tempo. Às vezes tenho, dá vontade de chutar o balde, “que eu vou embora, que eu vou procurar outra empresa” aí olho, para as relações, pesam muito, daqui a pouco eu saio pra ganhar a mesma coisa, num outro lugar para ter uma nova experiência e aí vou ter um monte de dificuldades. O GPK está me ajudando a pensar no meu futuro. E eu pensei, vou dar um tempo, de uns dois, três anos pra me experimentar nessa nova, nesse novo conceito, nesse novo jeito de trabalhar e sentir se

⁴⁵ Essa questão será retomada no capítulo “Os percursos da Formação Profissional” pelas implicações que são pertinentes ao tema.

	é aqui mesmo
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
As lutas e as aprendizagens	Tem muito chão pela frente. Olha, eu acho que eu só tiro coisas boas da trajetória de trabalho, porque mesmo que apareça alguma dificuldade, algumas coisas complicadas na vida, tu nunca pode desistir, sempre que eu pensava e agora tudo está perdido, sempre tinha uma luz no fim do túnel e eu sempre conseguia dar a volta. E até hoje quando acontece alguma coisa que eu penso nossa e agora, faço o quê? Aí eu paro um pouquinho e lembro de muitas coisas piores que já passaram e penso ah isso não é nada, é só mais um problema, conforme vêm os problemas tu tens que dar um jeito de resolver, o que não dá é para se abalar e parar a tua vida por causa de um problema. Vem o problema, resolve. Vem uma dificuldade, desvia. Mas chega aonde tu quer, não importa se tu não puderes ir ao caminho reto, faz várias curvas, faz um desvio mais longo, mais curto, mas chega-se aonde tu quer. Então não dá para reclamar eu vejo que agregou muito porque eu não fiquei parada esperando alguma coisa cair do céu, esperando que alguém me desse alguma coisa, então tem que ter um objetivo e tem que ter determinação, dedicação e ir à busca. É, quem não erra não tem a experiência de dizer qual é caminho que pode dar certo não é? Eu acho que não tem muita rotina, desconhecimento do dia seguinte de trabalho.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
A motivação e satisfação das pessoas no trabalho	E eu percebo assim que isso pode interessar as pessoas e isso me vai motivar, quando eu enxergar alguém trabalhando motivado, contente, feliz com a empresa. Porque eu percebo que esse é o meu papel aqui dentro. É trabalhar com satisfação das pessoas, com o seu desenvolvimento. A motivação do pessoal operacional é diferente. O trabalho deles é muito operacional, então a perspectiva deles de crescimento qual é? Talvez ganhar mais dentro de um cargo só. E aí hoje eles percebem isso através do tempo de empresa, isso vai mudar, pois eles poderão ganhar por tempo de empresa, mas não será simplesmente pelo tempo, terá uma justificativa, embasada no que a empresa espera dele.

Um aspecto que aparece visivelmente para os sujeitos da pesquisa é quanto a relação entre trabalho e emprego. O trabalho é conceituado como produção da própria existência humana indo muito além da condição de emprego e assalariamento (NOSELLA, 2003). O emprego é a forma institucionalizada do trabalho. Os DSCs ilustram esta tensão que atual realidade do mundo do trabalho coloca na relação trabalho e emprego. Como pode ser visto nos DSCs se evidenciam os aspectos comportamentais e certa tendência de dissociação entre trabalho e emprego posta pela ideologia da empregabilidade. Ao mesmo tempo, o desejo de manter esta associação com forma de melhor desenvolvimento emocional e cognitivo dos sujeitos e, principalmente, pela dimensão da sociabilidade. Apenas uma parte dos sujeitos da pesquisa se reconhece profissional pela qualificação profissional e diploma que a certifica e buscam mobilidade e constroem suas trajetórias de carreira não necessariamente na relação de emprego com a empresa.

Referem que se não houver o reconhecimento profissional poderão migrar para outra empresa.

Para Gorz (2005) vivemos uma economia que gera cada vez mais mercadorias com cada vez menos trabalho produtivo remunerado. O capitalismo, também na sua forma atual continua sendo um sistema com incoerências e contradições, com positivities e negatividades. O autor aponta como uma das incoerências e contradições o fato dos componentes flexibilidade e complexidade implicar em trabalho em equipe, cooperação e comprometimento entre as pessoas. Neste momento do capitalismo, simultaneamente desenvolvem-se produtos, serviços e experiências e o poder de comando não se garante mais pela materialidade e propriedade privada dos meios de produção e de troca.

Nós atravessamos um período em que coexistem muitos modos de produção. O capitalismo moderno, centrado sobre a valorização de grandes massas de capital fixo material, é cada vez mais rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado, também, de 'capital humano', 'capital conhecimento' ou 'capital inteligência'. Essa mutação se faz acompanhar de novas metamorfoses do trabalho. (GORZ, 2005. p.15)

Para Antunes (1998, 1999), as metamorfoses e as mutações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho se referenciam na passagem dos modelos taylorista/fordista para o toyotista na vigência do *Welfare State*. Trazem uma série de implicações: a) a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise no século XX que afetou a sua forma de ser, sua materialidade e sua subjetividade; b) houve um grande salto tecnológico (automação, robótica, microeletrônica); c) o fordismo e o taylorismo mesclam-se com outros processos produtivos (neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo); d) ocorrem novos processos de trabalho: flexibilização da produção, especialização flexível, novos padrões de produtividade e novas formas de adequação da produção à lógica de mercado; e, e) implantam-se novos padrões de gestão da força de trabalho (modos de gestão de pessoas): CCQs, Gestão Participativa, desregulamentação e flexibilização dos direitos de trabalho.

Para o autor (1998), algumas variáveis apresentam-se aparentemente positivas, como é o caso da gestão participativa, mas são formas de manipulação e cooptação de uma maior exploração da classe-que-vive-do-trabalho. Alerta quanto

ao caráter cooptador e manipulatório do toyotismo, que está muito mais alinhado à uma lógica neoliberal do que à uma concepção social-democrata.

As idéias centrais sobre o envolvimento dos sujeitos da pesquisa com o trabalho, revelam em parte este caráter cooptador e manipulatório do modo atual de produção capitalista pelo ideário do “envolvimento total” ao mesmo tempo a resistência a este e a busca por uma melhor qualidade de vida.

Ancoragem: Envolvimento com o trabalho: o lugar do trabalho na vida dos sujeitos da pesquisa	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Ocupa o espaço dado pelos sujeitos, suficiente	O trabalho eu acho que ocupa um espaço, que eu dei pra ele na minha vida, que é o suficiente. Não é nem muito, nem pouco. Eu estabeleci um tempo que é o suficiente pra mim. Eu tenho alguns dogmas de fé, como eu chamo, que são coisas que eu não abro mão, o meu esporte é uma delas, que pra mim é qualidade de vida; os meus amigos; minha família e o meu namoro. Isso eu não abro mão assim o trabalho ele ocupa o lugar que eu determinei pra ele, isso me traz prejuízos só que eu acho que o modelo dos gerentes do futuro, que são as pessoas que, hoje, tem a minha idade, é mais ou menos esse assim. Algumas outras empresas que eu tenho tido contato, tem tido muito problema de sucessão em função de que as pessoas da minha idade tem um pensamento tipo “qualidade de vida é importante, eu acho que eu tenho que administrar o meu tempo nesse horário porque é isso que eu dedico a empresa e até logo” ao contrário do que as pessoas que têm, hoje, quarenta e pouco, cinqüenta anos na minha idade pensavam. Pensavam assim “a empresa é tudo pra mim, se tiver que virar 24 horas eu vou virar, pois essa é a minha vida, tudo, tudo depende dessa empresa”, então que não é mais assim. Então isso traz problemas porque, hoje, as pessoas que administram essa organização ainda possuem essa mentalidade, que são as pessoas que podem me promover e tal, mas ao mesmo tempo é o que eu escolhi pra mim e vai ser esse modelo que eu vou seguir, goste a S, goste outra empresa, o que aconteça.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Envolvimento total – tempo total	Envolvimento com o trabalho aqui, fora, em casa, sendo da família, eu acho que isso também não é só. Está ocupando um bom tempo da minha vida. Estou quase sentindo falta de não ter trabalho, porque é assim, nas noites que eu não tenho eu estou trabalhando. As duas noites que eu tenho de sobra eu estou trabalhando, preparando aula coisa assim, final de semana, uma parte do final de semana tem trabalhos, provas é um monte de coisas. Uma coisa que até eu conversei com a minha esposa, quando eu terminei a faculdade eu fiquei pensando assim: puxa o que eu vou fazer no ano que vem, decisões todas, que estar envolvido aqui, ficar em casa vendo televisão, vou me tornar um velho barrigudo assistindo televisão em casa e hoje eu tenho uma situação que é bastante inversa. Eu, às vezes eu fico uma noite em casa só. E.meu horário de trabalho das 07h30min às 17h30min aqui, e eu saio as 17h30min, só que esse envolvimento que a gente tem na empresa te reporta pra vários pontos, pra várias outras oportunidades, pra vários outros momentos, então aqui na empresa nós não temos essa coisa de hora extra e de trabalhar, se eu quiser ficar e trabalhar, ou ficar trabalhando é uma situação minha, mas há um envolvimento mais internamente do que dentro da companhia. Não tem isso de pressão. É uma responsabilidade

minha de fazer aquilo o que tem que ser feito no tempo em que tem que ser feito. Mas eu consigo, hoje, raramente eu tenho vindo na companhia fora do horário de trabalho. Muito tempo, muito tempo mesmo. Penso numa consultoria, mas pra tu fazeres uma coisa assim tu tem que parar, pensar o que vai desenvolver. Eu fico aqui o dia todo das 07h30min às 05h30min. Teve um tempo que continuava trabalhando em casa. Eu levava as coisas direto pra casa sim, pra fazer, hoje aqui, pra mim assim, não tem muito a hora do almoço eu vou lá como rapidinho assim, ou eu vou ao refeitório, ou eu vou aqui ao shopping, volto e continuo. Se tiver que tocar assim, eu toco, agora não faço depois do trabalho assim, a gente não faz hora extra aqui. A gente não tem essa, só algumas áreas assim, mas por trabalhar assim no RH quando tem, a gente, eu trabalho muito nessa questão da, da rotina diária e quando tem as festividades, então a gente trabalha direto. Então assim, no dia da criança então a gente vem trabalhar direto nos feriados porque tem os eventos, enfim. Isso a gente organiza, mas teve um tempo lá atrás que realmente assim, eu, saía daqui, levava coisas pra fazer, quando tu estás em casa que é pro lazer, tipo isso ainda acontece às vezes. Eu tinha na minha casa uma extensão assim do trabalho. eu saía daqui, mas continuava pensando o que eu vou fazer pra aquela coisa lá que não deu certo, eu tenho que escrever aquele projeto tal, eu tenho que ver aquela coisa lá que o fulaninho lá me pediu, que sempre foi assim, “ah, eu quero tu me consegue isso, eu tenho que fazer um trabalho lá pra faculdade, eu quero aquilo, aquilo outro, tu me ajuda a fazer isso”, então assim, tanto que eu nem, eu nunca gostei, eu nunca tive assim agenda pra anotar eu sempre usei muito a minha capacidade de raciocínio assim para guardar as coisas, só que quando eu fui vendo que não estava conseguindo mais, aí eu fui ver, eu percebi que estava demais, que eu estava abraçando muita coisa e aí, tu sabes quando tu vês que a tua mesa está cheia de coisas e tu não sabes o que fazer primeiro. E aí eu comecei a perceber que eu estava sendo centralizadora demais. É o lado negativo do trabalho, eu queria um pouquinho mais de tempo pra ver um filme, um pouquinho mais de tempo pra ler, eu gosto muito de ler, estou com três livros em casa que eu comprei pra ler e eu estou lendo um e os outros dois estão esperando na mesa. O último que eu comprei foi o *Código da Vinci* e estou louco pra ler e eu estou lendo e tem mais um esperando e estou lendo agora, eu gosto muito de ler o jornal no final de semana eu gosto de ler e claro, mais as festas estou sentindo também um pouquinho de falta disso, tem um custo o tempo de trabalho. Mas igual estou sem muitos problemas porque no tempo do lado pessoal forte, o negocio de família está arriscado, tem uma pessoa que já me disse “mas tu precisas estar aberto para as coisas acontecerem”, mas eu estou, se acontecerem eu não vou acabar nunca, eu já estou numa situação que eu aproveito o agora, tudo é lucro, eu estou com 45 anos, tudo o que vier daqui pra frente é lucro. Tempo integral de trabalho, tu pensas em trabalho, tu sais vai para tua atividade fazer isso, entra em grupos de estudo para questões sociais, entra em grupos de estudos de diversos assuntos. Parei para analisar que o ritmo estava bem acelerado fazendo MBA, cursos nos sábado, aí chegou um ponto também em que eu disse: puxa eu acho que eu tenho que acalmar um pouco o meu ritmo porque, porque essa sangria desatada, essa necessidade de fazer tudo que é curso que aparece na minha frente? Eu acho que chegou um ponto de eu me cuidar um pouco. Outras coisas que eu não consegui entender, de passar um final de semana sem tem nada para fazer, sem pegar um livro na mão, ou sem fazer uma coisa útil relacionada a aprendizado. Isso eu tenho

	<p>uma dificuldade tremenda. Até na praia eu levo um monte de livro. E livro para cá, livro para lá. Levo na beira da praia um livro, mas tu sabes, não consigo dar uma pausa nem quando eu tenho férias. Um dia eu conversei com uma amiga psicóloga e ela disse “M, quem te disse que tu tens que estar o tempo todo fazendo alguma coisa? Porque que tu não podes assistir televisão? Por que tu não podes dormir no final de semana inteiro? Por que tu não podes só passear ou ficar sem fazer absolutamente nada? Por que tu tem que estar sempre envolvida com alguma coisa?” Então para mim isso é difícil, parece que eu estou com tempo ocioso sem agregar alguma coisa na minha vida. Mas agora eu entendo de outras coisas também, como: conviver com a família, passear, sair, visitar amigos, tomar chimarrão, viajar mais, dormir até mais tarde no sábado. Que isso também é bom para deixar a vida mais leve, aliviar a cabeça de tantas preocupações. É talvez este tempo de lazer não seja improdutivo, mas ele é mais produtivo do que improdutivo. Eu não me dava tempo para lazer, então isso cansa a cabeça e esgota muito. Isso foi refletindo, tanto que está refletindo e eu estou levando na cabeça vários meses sem entender que eu tenho que ter uma pausa para descanso. Então talvez isso está me sinalizando mais tempo do que precisava pela minha teimosia de parar e cuidar da minha saúde, do meu corpo, do meu espírito. A principio a nossa carga é de nove horas, mas assim, é comum, por exemplo, ficar na hora do almoço, porque o telefone toca muito. Então se eu quero fazer alguma coisa mais assim, concentrada, eu prefiro ficar na hora do almoço, porque daí ou pra casa. Se eu faço alguma coisa em casa assim, porque eu sou assim, se é uma coisa assim, mais de elaboração eu preciso de silêncio, tem pessoas que o barulho, tu consegue se desligar do barulho externo. Eu preciso de concentração. Daí, às vezes, eu faço alguma coisa em casa, mando pra cá por e-mail e levo alguma coisa pra ler em casa porque aqui, não é que eu não possa ler, mas assim, muito aí tu estás lendo e toca o telefone toda hora e tu te desconcentras muito.</p>
<p>Idéia Central 3</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 3</p>
<p>Preocupação com a Qualidade de vida</p>	<p>Isso é uma característica minha, que eu estou tentando mudar assim, então eu acho que, por eu ter tido esse histórico que eu te disse de eu ir lá e fazer, eu ir lá e trazer, eu propor, eu não soube muito o que era a questão...é, deixa que eu mesmo faça, e na verdade sempre foi muito assim. Porque como eu te disse, quando eu tinha a estrutura do departamento pessoal, não tinha como dividir com alguém, porque meu gerente, ele não tinha formação, trabalhava, conhecia muito da área, mas não conhecia de recursos humanos, então assim, os outros colegas também não, então como que eu ia poder desenvolver um trabalho junto com alguém, eu procurava construir e trazia, “oh pessoal aqui, esse é o modelo, é assim, assim, vocês acham que estão bons, acham que não está”, pronto era assim. Então eu nunca consegui muito ter essa habilidade de vamos construir o trabalho juntos, só que aí, isso até a um tempo atrás eu não percebia isso então isso era um ponto negativo que tinha em mim. Tinha e ainda tem, porque eu estou tentando mudar, só que isso é uma coisa que também me fez ver o quanto eu estava sobrecarregada de trabalho porque tudo eu ia aceitando “pode deixar que eu faço, pode deixar que eu faço”, só que aí eu parei um pouco pra pensar e aí eu acho que agora eu já não faço mais tanto isso de depois que eu sair daqui eu continuo trabalhando, hoje não mais assim, hoje eu estou tentando pensar um pouco mais na minha qualidade de vida. Olha, não, eu procuro que o trabalho não esteja em primeiro lugar. Com certeza, porque assim até porque aqui a gente sai, conforme o dia, cansado, estressado, uma, uma alternativa assim, porque eu nunca fui muito</p>

de atividade física é importante, mas eu nunca fui adepta, nem quando era mais jovem assim de academia. Acho assim, até porque eu gosto de coisas mais tranquilas e academia é muito exercícios *power*. Então eu procuro assim, até porque uns anos, um tempo atrás eu tive eu estava tendo um problema, eu fui ao medico ele disse que era *stress*, que eu não estava pondo pra fora, então estava somatizando aquilo. Daí ele me indicou caminhar e depois tu pega o habito. Agora, lá em São Leopoldo, onde eu moro, não tem parque, um lugar mais tranquilo, tem aquela pracinha com a biblioteca, mas aquilo ali, quem é que se anima a caminhar ali. Em São Leopoldo não tem, aquilo de Novo Hamburgo, as praças são bonitas, essa aqui a da Bento tem música na hora do almoço, música clássica. A gente vai pro centro almoçar, aquela música bem alta, eles põem um som bonito e tem aos finais de semana, acho que a partir de terça, de quinta é feirinha de artesanato. Mas em São Leopoldo a única assim que eu conheço, porque eu não sou de São Leopoldo, mas eu moro lá há muitos anos, é a da biblioteca que está péssima, todo mundo diz que é assaltado, o pessoal fica fumando então falta assim, tipo renovar. Mas eu, se eu não chego em casa muito tarde, eu dou uma caminhada aí no Cristo Rei mesmo, onde eu moro, e uma coisa que eu já faço a uns três anos que eu gosto muito é Yoga. Pra mim foi muito bom, porque eu estava assim, muito somatizando. De repente assim, muita coisa do cliente, muita responsabilidade, acho que não é eu que tenho, todo mundo tem... Mais assim estava botando muito aquilo só pra mim, bem somatizando mesmo. E daí foi uma coisa assim com essas caminhadas que me deu na cabeça, de buscar fazer Yoga, até foi uma reportagem que eu li na Claudia, daí fui ver em São Leopoldo, não combinou o horário, consegui aqui em Novo Hamburgo aqui pertinho, porque eu faço depois do expediente, aqui no escritório nós temos desde o ano passado, que é muito bom é a laboral. Nós fazemos três vezes por semana. Que é muito bom assim. Nós estávamos tendo um problema, tínhamos um caso de uma menina, uma menina nova com problemas de escoliose que foi complicando, bastante complicado, assim, não sei se quando ela sentiu os sintomas já estava avançado e daí fomos atrás da laboral, a nossa fisioterapeuta é muito boa assim, ela é muito atenciosa conosco, já fizemos assim muitas mudanças de ergonômicas do próprio ambiente ela, assim mesmo depois que termina ela fica nos olhando caminhando pelo escritório, "ah porque tu estás notando que está te forçando pra esse lado, está forçando aqui" até situações assim de ela ter foi longe pegou e tirou uma foto de um colega, porque de repente se tu fala com a pessoa, ela acha que não: "Não, mas eu não faço isso". E olha só, porque coluna é assim. ela não fala mais depois ela dói, a mau postura, ela é muito assim, eu gosto muito dela, ela é muito atenciosa, assim nesse sentido é aquela que realmente parece que gosta muito do que faz. E ela, também foi professora de Yoga, então ela também trabalha muito conosco a respiração. É muito bom, muito bom até e depois disso, agora esse ano faz pouco, conseguimos montar com ela, pra depois do expediente, uma turma de Yoga, claro pra quem tivesse interesse, isso é uma coisa que, que o escritório não paga. Quem quer fazer, paga pra ela. O escritório deu o espaço físico, porque nós temos uma sala ali, que a gente chama de multiuso, que é pra 'n' coisas internas, é uma sala de treinamento, de reunião. Então eu acho assim muito e a essa professora enfatiza muito no Yoga dela a respiração, que é muito importante. É uma coisa assim, claro que tem aqueles que como eu adoro, tem uns que não gostam, então nunca se agrada a todos.

Entre as variáveis que, na visão de Antunes (1999), impactam profundamente no cenário do início do século XXI, destaca: **a)** a redução do proletariado estável; **b)** o aumento do novo proletariado fabril e de serviços precarizados (terceirizados, subcontratados, *part-time*); **c)** os enormes níveis de desemprego; **d)** o aumento significativo do trabalho feminino em condições de exploração em relação ao masculino; **e)** a significativa expansão dos assalariados médios no setor de serviços dentro da racionalidade do capital e da lógica dos mercados; **f)** a crescente exclusão dos jovens e “idosos” e inclusão precoce e criminosa das crianças no mercado de trabalho; **g)** a crescente expansão do Terceiro Setor como forma alternativa de ocupação pela sua gênese e pela sua configuração, mas exercendo um papel funcional ao mercado que é incapaz de absorver os desempregados e os precarizados; **h)** a expansão do trabalho a domicílio mesclando-se com o trabalho reprodutivo doméstico e aumentando a exploração do trabalho feminino; e, **i)** a configuração de um mundo do trabalho cada vez mais transnacional configurando uma classe trabalhadora mundializada (ANTUNES, 1999).

Na discussão de trabalho vivo e trabalho morto, Antunes (2004) menciona que as máquinas inteligentes podem substituir o trabalho humano em grande quantidade, mas não podem extinguir ou eliminar definitivamente o trabalho vivo a medida que o avanço tecnológico utiliza e incorpora o trabalho intelectual dos trabalhadores. Estes, ao atuarem, transferem parte dos seus saberes aos processos de trabalho. Quando se refere à redução da dimensão variável (trabalho vivo) do capital pelo crescimento de dimensão constante (trabalho morto), busca em Marx a referência para posicionar-se quanto a mutações que acontecem na dinâmica da lógica capitalista,

enquanto perdurar o modo de produção capitalista, não pode se concretizar a eliminação do trabalho como fonte criadora de valor, mas, isto sim, uma mudança no interior do processo de trabalho, que decorre do avanço científico e tecnológico e que se configura pelo peso crescente da dimensão mais qualificada no trabalho, pela intelectualização do trabalho social (ANTUNES, 1998, p.50).

Neste início de século tenho a impressão de que o mundo está ficando cada vez menor, parece que tudo o que acontece no mundo influencia diretamente a vida de todos. Me parece que nos é colocada a condição de viver apressadamente e

atropelados por um cenário de mudanças cada vez mais rápidas, profundas, indefinidas, dinâmicas e pouco controláveis que nos provocam incertezas, inseguranças e medos em todas as esferas de nossas vidas.

Casali (1997), numa visão crítica, acentua os aspectos perversos do mundo do trabalho:

O mundo do trabalho passa por transformações gerais e radicais. O ritmo acelerado do reordenamento econômico em escala mundial e a modernização tecnológica e gerencial alteram completamente o perfil da oferta de empregos. O desemprego aparece como uma realidade estrutural, em vez de uma suposta disfunção do sistema econômico. Simultaneamente, novas exigências se impõem à qualificação profissional: o que exige agora do trabalhador é que apresente e desenvolva certas qualidades que vão muito além daquelas habilidades gerais ou técnicas que os processos educativos podem oferecer. Requer-se uma nova educação, que seja mais geral, versátil, criativa e permanente (CASALI, 1997, p.15).

Um aspecto que se apresenta é quanto às positivities e negatividades do trabalho. “O trabalho produz riqueza e pobreza, o progresso da indústria e da miséria, mas somente ele forma as relações sociais da essência humana, os sentidos do homem” (MARKET, 2001, p.04).

[...] o trabalho emerge não só como móvel fundador da materialidade humano-social, mas também enquanto momento criador da consciência que se volta sobre si mesma estabelecendo fins, ativando teleologias sobre o próprio homem e seu meio social; o trabalho funda, pois a subjetividade ... (MACÁRIO, 2001, p.09).

Ribeiro (2002, p.9), ao discutir as vias positivas e negativas do trabalho e o processo educativo, posiciona-se pela centralidade do trabalho na vida humana compartilhando com Frigotto e Antunes, quanto ao trabalho ser possuidor de uma relação positiva, criativa e solidária dos homens e mulheres entre si, com a natureza e com o mundo.

De qualquer forma, mesmo na pluralidade de significados e de modos de produção, o trabalho é a realidade humana e a base de produção de sua existência. Para Yamamoto (2001), o trabalho é a atividade vital específica do homem, ele media a satisfação de suas necessidades pela transformação prévia da realidade material,

modificando a sua forma natural, produzindo valores de uso. O trabalho é uma atividade racional do homem orientada para a satisfação de necessidades. Nessa relação, o homem é o agente ativo, capaz de dar respostas práticas e conscientes às suas carências através da atividade laborativa.

O trabalho como uma atividade social voltada para a produção de bens e serviços é a principal força produtiva e portador das relações de produção contribuindo para a reprodução da vida humana individual e coletiva. Para homens/mulheres existirem, precisam satisfazer suas necessidades vitais, necessitando interagir com a natureza. No processo de produção, a pessoa, como trabalhador ou trabalhadora, realiza o intercâmbio com a natureza. Dessa forma, o trabalho é uma atividade racional com a qual na relação de transformação da natureza a pessoa busca, através da criação de produtos, a satisfação de suas necessidades.

As determinações do trabalho como “alienado” ou como “emancipado” decorrem dos modos de produção e reprodução da vida que são criados por homens e mulheres. O trabalho não subjuga ou libera por si mesmo e sim as determinações construídas socialmente. O mundo do trabalho vem sofrendo mudanças profundas. Antunes (1999) aponta que, na década de 80, se presenciou nos países de capitalismo avançado profundas transformações no mundo do trabalho nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política. O mundo do trabalho no contexto atual da formação social capitalista, sofre metamorfoses importantes.

É discussão, também, atual e polêmica, a centralidade do trabalho em relação a outras esferas da existência humana; a emergência de novas formas de organização do trabalho, no caso a especialização flexível; a classe trabalhadora e os seus movimentos; o desemprego estrutural, trabalho prescrito e trabalho real, trabalho material e trabalho imaterial, assim como a rediscussão de trabalho vivo e trabalho morto, trabalho produtivo e trabalho improdutivo, trabalho abstrato e trabalho concreto.

Antunes (1999) afirma que, nas últimas décadas, a sociedade contemporânea vem presenciando profundas transformações, tanto na esfera de sua materialidade como na sua subjetividade. A crise experimentada pelo capital e suas respostas (neoliberalismo e reestruturação produtiva) têm trazido conseqüências no mundo do

trabalho: desemprego estrutural, crescente contingente de trabalhadores em condições precarizadas, degradação metabólica na relação homem e natureza.

A lógica do sistema produtor de mercadorias vem convertendo a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo que tem gerado uma imensa precarização do trabalho e aumento monumental do exército de reserva, do número de desempregado (ANTUNES, 1999, p.16).

Apoiado em Mészáros, Antunes (1999) sustenta que houve uma inversão na lógica societal em que o valor de uso das coisas foi totalmente subordinado ao valor de troca, consolidando as mediações de segunda ordem.

As mediações de segunda ordem do capital – isto é, os meios de produção alienados e suas “personificações”: dinheiro; produção para troca; a diversidade de formação do Estado do capital em seu contexto global; o mercado mundial – sobrepõe-se, na própria realidade a atividade produtiva essencial dos indivíduos sociais e à mediação primária existente entre eles (MÉSZÁROS *apud* ANTUNES, 1999, p.17-18).

Em resposta a crise, para Antunes (1999) inicia-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação: advento do neoliberalismo; privatização do Estado; desregulamentação dos direitos do trabalho; desmontagem do setor produtivo estatal e ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora. Desemprego estrutural, precarização do trabalho e destruição da natureza em escala mundial são traços destrutivos constitutivos desta fase de reestruturação do capital.

O sistema social remodela-se alterando as bases de produção material, os fluxos financeiros e as relações sociais e entre instituições, mas permanece sendo determinado pelo capital e tendo o trabalho como seu elemento estruturante. O trabalho apresenta-se como estruturante e central na vida dos sujeitos desta pesquisa.

Ancoragem: trabalho é central e estruturante	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
Estruturante e central	Ele é estruturante pra mim, com certeza e de uma forma assim ele é estruturante, ele é central. Eu vejo assim: o trabalho equilibrado evita doenças psico-sociais. Acho que eu vejo uma relação trabalho-emprego equilibrada, como justamente o inverso do que a gente tem

	<p>visto aí, com afastamentos psicológicos, com traumas pela relação de trabalho, trabalhador-empresa pela forma de condução do negócio. O trabalho é central, é muito importante e significativo para mim porque trabalho sempre foi a minha base em tudo, desde o dia em que eu resolvi colocar uma mochila nas costas e sair de casa pra buscar outras coisas para minha vida. Onde eu morava não tinham muitas empresas, não tinham muitas indústrias, era mais comércio; e o comércio não era o que eu queria, não era o que me atraía, mas eu trabalhei no comércio para juntar uma grana pra fazer vestibular pra sair de casa. O trabalho fora na empresa, enquanto trabalho me movimento demais. Eu tava reclamando do meu marido isso, o meu marido vive pra trabalhar. Assim, Deus me livre, se ele chegar de uma viagem de duas semanas hoje, a meia noite, amanhã de manhã, as seis da manhã ele tem que estar trabalhando, uma coisa assim louca. E eu reclamo que ele não tem tempo pra mim, e ao mesmo tempo em que eu não consigo ficar sem o meu trabalho. Eu reproduzo com não tanta intensidade, porque o dele exige mais. Mas eu também não consigo ficar sem o meu trabalho. Acho que até pelo meu signo, capricorniana gosta muito de trabalhar.</p>
--	---

Em relação ao sentido do trabalho, são idéias centrais nos discursos, o trabalho como valor, como equilíbrio, significando tudo, impossível pensar a vida sem trabalho, ocupando um espaço central e estruturante na vida. Evidenciam-se alguns dilemas em torno do envolvimento total e da sintonia entre vida pessoal e trabalho, mas destaca-se fortemente o trabalho como fonte de equilíbrio, como base de tudo; como prazer e paixão; como realização pessoal, como satisfação e motivação; e, principalmente, como oportunidade de estabelecer relacionamentos e continuação nos estudos.

Em relação ao lugar do trabalho, apresentam-se como idéias centrais nos discursos, o tensionamento do trabalho ocupando um espaço suficiente na vida, nem muito e nem pouco, determinado pelo sujeito, a tentativa de estabelecer um lugar para o trabalho em relação a outras dimensões da vida e o envolvimento em tempo integral, ocupando muito ou um bom tempo da vida, abrangente; o custo na qualidade de vida do tempo integral de trabalho, extensão da casa, mistura da vida pessoal e trabalho.

Em relação às relações entre trabalho e emprego a noção de trabalho para alguns vem se construindo associada à profissão e a uma trajetória de carreira que tem como base o mercado de trabalho e a noção de empregabilidade. Para outros a noção de trabalho vem se construindo associada ao emprego e a carreira profissional, mas projetada na empresa.

5.3 AS VISÕES DE FORMAÇÃO

Muitos problemas na prática profissional estão implicados com a falta de embasamentos, na formação inicial, para compreensão da pessoa no contexto da ação profissional. O que temos de psicologia no curso de RH? Uma cadeira de psicologia que fala da capacidade humana. Tudo desemboca nisso. Falta uma orientação dos profissionais que trabalham na área de RH, tanto para se verem como pessoas quanto para orientarem as pessoas. Começamos a entender do funcionamento humano quando fizemos terapia ou quando nos damos conta e nos propomos a estudar. Então fizemos um curso de RH simplesmente técnico e daí temos que lidar com pessoas que não são técnicas. Pessoas que são pelo sentimento e relações humanas. Não entendemos de pessoas e do funcionamento das pessoas, nós entendemos das rotinas, entendemos como a empresa quer lidar como elas, como o “diretor” ou “gerente” está tal dia e como ele quer as rotinas e como é a cultura da empresa depois de tomar muito na cabeça. Acabamos seguindo a cultura da empresa, mas não conseguimos lidar com o nosso papel. Para entender o nosso papel precisamos de sociologia, por exemplo. Durante o curso não valorizamos esse conhecimento só nos damos conta de sua importância depois. Os professores desta disciplina não nos ajudam também a relacionar os conteúdos com a nossa formação. São muitas vezes estudiosos das filosofias, das tendências, mas precisam ajudar a traduzir para a realidade. Para entender de pessoas precisamos mais de psicologia e de filosofia, para entender de aprendizagem precisamos de pedagogia, para entender do mundo do trabalho precisamos de sociologia, etc.

Quem sabe como alternativa constituirmos um espaço de formação permanente além da escola, um grupo de formação com consultorias específicas (psicologia, pedagogia, etc.) e com muitas trocas de experiência. Assim saímos da lógica do mercado da educação, da graduação para um MBA e assim por diante investindo entre R\$ 10.000,00 a R\$ 15.000,00, em muitos casos com ajuda da empresa, mais dois anos de nossas vidas e no final não agregamos o que queríamos. A vivência prática é fundamental para a produção de conhecimentos. (sistematização coletiva sobre a formação)

Aqui, interessa-me aprofundar sobre as visões de formação tendo como pano de fundo a formação no e para o trabalho que foi o foco da coleta de dados nas entrevistas e grupo focal⁴⁶. Na sistematização coletiva destaca-se a consciência do grupo quanto à falta de embasamento teórico sobre pessoa confirmando a análise realizada a partir de suas visões de pessoa.

Para esta reflexão, sobre as visões de formação dos sujeitos da pesquisa, me apoio em noções de Educação, Formação e Formação Profissional que referenciem

⁴⁶ Muitos dos aspectos relacionados com os percursos de formação dos sujeitos da pesquisa foram discutidos no capítulo “As Trajetórias Acadêmicas Formativas e a Inserção Profissional”.

a discussão dos DSCs construídos a partir dos sujeitos da pesquisa e, então, a compreensão dos seus percursos de formação profissional.

Assumo a noção genérica e ampliada de educação como experiência humana. Compartilho com Brandão (2002, p.25) que, nós, pessoas, “somos seres de aprendizagem, logo de educação”. A educação é compreendida, neste sentido, como os processos e as práticas sociais de aprendizagem, de formação e de humanização das e pelas pessoas. A deseducação é compreendida como os processos e práticas sociais de deformação, de conformação e de (des)humanização das e pelas pessoas. A educação e a deseducação são realidades históricas que se realizam na sociedade.

Segundo Arroyo (1998, p.144), “educar nada mais é do que humanizar, caminhar para a emancipação, a autonomia responsável, a subjetividade, a moral e a ética”. Para o autor (2004), a educação como “a empreitada de formar o ser humano mais humano nunca foi tarefa fácil” (p.48). É um ato tenso porque trata de formar o sujeito livre, entendendo a liberdade como fazendo parte da conduta humana.

Arroyo (1998, 2004) enfatiza a idéia de condução de uns em relação a outros e vice-versa que é constitutiva da educação. A educação é toda a ação consciente ou não de condução de desenvolvimento que o ser humano exerce sobre si e sobre os outros, a fim de formar-se a si e aos outros seres como humanos. Está, assim, implicada no que os seres humanos podem ir se tornando, em como podem ir aprendendo e decidindo sobre suas vidas. A esta noção de educação como um vir a ser que tem a ver com os processos de aprender, de realizar, de transformar e, de conduzir, intencionalmente ou não, as pessoas na produção de sua humanidade evidencia-se nos DSCs algumas idéias que expressam a noção desse grupo profissional de formação como aprendizagens, conscientização e mudança.

Ancoragem: Significados da Formação	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Aprendizagem e conscientização	É formação sim, é aprender a se relacionar. Formação é gerar aprendizado. É por isso que é chamado de formação. Antes tu te formavas e hoje tu não te formas mais. As pessoas aprendem a partir das conseqüências, exatamente e daí aprendizagem, mas no momento em que tu pedes “oh fulano tu tem que me passar essa informação”, na hora eles não tem dimensão do porque que essa falta de informação vai acarretar depois. E aí quando dá um problema eles param de achar que tu és chata ou que tu quer cobrar tudo deles e acabam enxergando de um outro ângulo, “é, realmente porque se não informar estará prejudicando o funcionário e a empresa também o funcionário ficou prejudicado com o tempo na carteira em relação ao

	que realizou”. E também para não fazer uma gestão distorcida “Ah porque o funcionário se sente lesado achando que estão querendo enganá-lo.” A médio e longo prazo, a conscientização, às vezes, não vem imediata, e não consegue falar para a pessoa uma vez só, “fulano tu tem que me passar isso” e nunca mais falar e cobrar “mas eu já tinha te falado”, mas não canso de cobrar e cobrar, quem sabe um dia tu só chama os chefes na tua sala, ele já sabe que ele está te devendo uma informação, tu não precisa nem falar, “ele mesmo lembra”. Mas tem que estar incisivamente cobrando, cobrando. Tem que ser assim, insistente e persistente, não dá pra deixar a coisa correr solta. É, também tem isso, e é o erro que faz a experiência pra gente poder dizer no futuro, oh esse caminho não é o melhor.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Mudanças	É uma coisa que a gente acaba analisando nisso tudo de mudança, houve uma mudança do Pe que começou a graduação, pro Pe que terminou a graduação, o Pe que hoje é um profissional, há uma mudança nas relações interpessoais, nas redes de contato, convivência com outras pessoas. É uma coisa bastante estranha, mas a mudança é tão grande que tu acaba até migrando de grupos de convivência bastante forte. Mudam até as relações, então tu passas a conviver com outros grupos de pessoas, com outras culturas. Hoje a gente vive com várias culturas, na Argentina a gente tem uma fabrica, nos Estados Unidos a gente tem uma fábrica, a gente fábricas agora em São Paulo, mais duas então eu acho que esse processo de mudança, graduação ele traz uma transformação bastante grande por que ele te joga pra outros grupos de convivência, de outro nível de conhecimento e cada vez que tu vai mudando esse patamar tu vai em forma de crescimento; é uma ascendência e eu te digo assim, a minha graduação provocou uma mudança muito forte, muito forte. O Pe de 1997 quando entrou na Unisinos e o Pe de 2005 não é realmente a mesma pessoa, mais em termos de evolução, de conhecimento e de relacionamento e de carreira, foi uma sacudida bastante grande.

Libâneo (2002), tendo como preocupação e propósito, em seu livro intitulado “Pedagogia e Pedagogos, para quê?”, discutir o que é Pedagogia, a formação e o exercício profissional do pedagogo, não o faz sem explicitar conceitos de Pedagogia e de Educação. Para ele, a pedagogia é uma reflexão teórica a partir e sobre as práticas educativas. É o campo de conhecimento sobre o fenômeno educativo na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa. Também para Arroyo (1997, p.61) é entendida como “a ciência que trata da educação, sobretudo dos processos de condução de alguém para novos saberes, novos valores, para o aperfeiçoamento humano”. A pedagogia nos espaços de trabalho é atravessada pelas relações de trabalho e pela materialidade do trabalho podendo ser humanizadora ou desumanizadora. Já a educação

é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e

classes sociais. É uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal, para realizar nos sujeitos humanos as características do “ser humano” (LIBÂNEO, 2002, p.30).

A educação como formação, numa perspectiva sócio-histórica, é entendida por Libâneo (2002) como construção do homem, desenvolvimento da consciência crítica e desenvolvimento de qualidades intelectuais e supõe intencionalidade, objetivos explícitos e certo grau de direção e estruturação.

O papel da educação, para Macário (1999), é colocar o indivíduo em relação ativa e consciente com as objetivações genéricas do homem, para que delas se aproprie. A formação humana se constitui das conquistas humanas materializadas em saberes, conhecimentos, métodos e técnicas. Para ele, educar é, pois, colocar esse patrimônio à disposição dos indivíduos de modo que deles se apropriem e assim possam atuar na ambiência social (que é sua natureza) como sujeitos livres.

Os sujeitos da pesquisa trazem a idéia de que a formação é uma escolha e depende muito da disponibilidade interna das pessoas de se apropriarem dela de forma a se inserirem em melhores condições no mercado de trabalho e ou alavancarem posições hierárquicas.

Ancoragem: As escolhas, possibilidades e expectativas	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A escolha e a disposição pessoal para uma boa formação	O que sai da faculdade, tem cada um que sai da universidade que a gente não entende como o cara está saindo de lá. A escolha de não aproveitar. A minha mãe que é espírita diz que a gente tem livre arbítrio na vida pra fazer as nossas próprias escolhas assim, e essa é uma coisa que ela sempre pregou pra mim. Tudo o que acontece contigo vai ser produto de uma escolha que tu fez, lá, lá atrás. Então essa questão da faculdade é uma coisa assim, eu vejo muitas pessoas falando que a minha faculdade foi fraca, que a minha faculdade não sei o quê. Nunca falo isso porque eu acho assim, não existe faculdade forte ou faculdade fraca, tem pessoas que fizeram, a faculdade São Judas, que é considerada uma faculdade fraca, e que são brilhantes profissionais porque aproveitaram o máximo, sugaram tudo que podiam daquela situação. Têm profissionais que fizeram na Unisinos, que tem toda a tecnologia e professores disponíveis e tal e saíram de lá e não se aproveita nada daquela pessoa. Então acho que tudo é realmente uma questão de aproveitamento. Tem até isso de disposição que tem a ver com a questão de ambição, no bom sentido, ambição positiva. Existem muitas pessoas diferentes no mundo “ah estou fazendo essa faculdade porque é uma faculdade mais tranqüila e o emprego tranqüilo e não é aquela coisa louca”. Estou fazendo um exercício diário assim de aprender ainda mais numa profissão que nem a nossa, tu trabalha com muitas pessoas tu tem que aprender. Como RH tu tem que saber trabalhar isso, saber fazer uma leitura boa e de como tu pode trabalhar isso de forma positiva, aprendi agora, aprendi esse ano, aprendi no mês passado. Eu comento com o pessoal, eu tenho, nós entramos em três colegas fazendo serviço de office boy na empresa, uma empresa de grande porte e entrando no mesmo dia, com a mesma formação, porém

	em uma situação assim os dois não levavam a sério o trabalho, enquanto que eu, no momento em que eu não tinha uma tarefa para fazer na minha função eu me colocava a disposição de outros departamentos para trabalhar.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Alavanca como progressão funcional	Então a gente vive de expectativa. O que eu vou dizer pra uma pessoa, que é o tempo? Que não é? Calma, que daqui a dois anos tu vai ganhar o teu aumento? Eles administram as coisas pelo tempo de empresa, porque se é muito operacional e em seis meses tu aprende tudo, o que tu vai fazer. Vai depender da atitude e do comprometimento, basicamente. A formação, por exemplo, “ah se tu te formar, buscar um treinamento na área de tecnologia, se existir uma possibilidade, uma vaga, tu pode entrar”. Daí quando fizermos uma seleção interna, aí as pessoas vão entender porque não foram selecionadas ou porque foram, podem até não aceitar, mas terá um critério mais claro, para toda organização, independente da maturidade das pessoas. Comentários como: Ah eu tenho tanto tempo de empresa e sei fazer isso, como é que a área de seleção não viu isso e deu a chance pra uma pessoa mais nova? Porque muitas vezes não enxergam o que a empresa espera deste cargo, que não é apenas tempo de empresa que conta ou boa vontade.

A visão de formação para os sujeitos da pesquisa tem o sentido da disponibilidade para a aquisição de saberes pela combinação de saberes teóricos e de saberes práticos que levem a aprendizagens.

Considerando que a educação acontece entre sujeitos, ou seja, na inter-relação de seres humanos, de pessoa com e para a pessoa (ARROYO, 1998), então, acontece nas relações de trabalho, na materialidade do trabalho desses administradores de recursos humanos.

A educação é um fenômeno social que diz respeito a todas as pessoas e vivifica-se em todos os espaços e lugares de convivência social. Brandão (1981), no texto clássico “O que é educação”, afirma que para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar, para saber, para fazer, para ser ou para conviver misturamos cotidianamente a vida com a educação. Assim, ninguém escapa da educação, ela acontece em todos os tempos e espaços: em casa, na rua, na igreja, na escola, no trabalho.

Libâneo (2002) assume a educação com cunho emancipatório como aquele que passa pela transformação das relações sociais para a humanização plena. Dessa forma, a educação é compreendida na realidade social a partir das práticas educativas que, segundo o autor, são objeto da teoria pedagógica, e ocorrem em muitos lugares, em muitas instâncias formais, não formais, informais. “Elas acontecem nas famílias, nos locais de trabalho, na cidade e na rua, nos meios de comunicação e, também, nas escolas” (LIBÂNEO, 2002, p.14).

Quanto ao conceito de formação profissional assumi, nessa tese, uma acepção mais ampla designando todos os processos educativos que permitam, “ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos, teóricos, técnicos e operacionais relacionados a produção de bens e serviços, quer esses processos sejam desenvolvidos nas escolas ou nas empresas” (CATTANI, 1997c, p.94). Nesse sentido, é um processo mais amplo que a escolarização, que integra aspectos técnicos e humanos e, em grande parte, associado às necessidades de capacitação e qualificação dos trabalhadores e trabalhadoras definidas pelas empresas no que diz respeito à organização e gestão do trabalho.

Os sujeitos da pesquisa evidenciam alguns registros de situações e processos de formação profissional mais intensos de aprendizagens que foram importantes nos seus processos de formação profissional, entre eles destacam o Trabalho de Conclusão de Curso que aconteceu na formação inicial; os treinamentos, as relações interpessoais, as experiências vividas no e para o trabalho e as situações de desemprego.

Ancoragem: Registros de processos de formação e de aprendizagens	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
O Trabalho de Conclusão de Curso	Eu aprendi muito com o meu TCC. Aprendi a ter que ir atrás, buscar informação, meio que me virar, não receber as coisas prontas, porque isso o curso tem muito, muita coisa pronta, mastigada dos professores e que é uma coisa fantástica quando tu fazes faculdade, que beleza, pega o polígrafo pronto no xérox E depois? Agora te vira, vai pro mundo e aí tu tens que ir atrás e isso tu aprendes meio que no TCC, meio que na marra. Aprende a ter que defender, não é uma tese, mas defender o teu trabalho. E que é uma coisa que tu fez com carinho lá e que tem que aprendi muito com o TCC isso. De ter que pedir coisas pras pessoas, que não tem nada haver comigo, pra dar uma entrevista pra mim tabular depois e aprendi muito assim até como um crescimento e foi bem interessante o processo de TCC.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Treinamentos	Trago muita coisa do que eu vi na faculdade, e nisso acho que as pessoas se beneficiam muito. Questão de treinamento, que nem eu estou ajudando a fazer o foco e dominância, desses treinamentos que eu falei pros funcionários é foco em você. Estou fazendo SBDG trago coisas do eu estou aprendendo na formação, trago dinâmica nova, trago coisas de como trabalhar o que emerge no grupo. E as pessoas, eu acho, que sim, acho que nisso eu acho estou fazendo bem, independente de ser da família, eu estou conseguindo fazer bem isso.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
O desemprego	Aprendi no período que eu fiquei desempregada no ano passado, que eu queria fazer uma experiência fora e não queria trabalhar na empresa da família pra aprender algumas coisas de mercado, fiquei meio ano desempregada, foi horrível, foi logo depois que eu me formei e aí tu passas um período de maluquice e corre, corre e formatura e aquela loucura e aí meio ano parada. Me deu, acho que começou, meio que me deu uma urticária, como é complicado isso, também viver a parte do candidato assim, foi um período muito complicado. Uma coisa xarope esse RH que tu vai lá fazer entrevista e não te dá retorno,

	<p>te promete e não te dá. Que coisa complicada fazer uma dinâmica de grupo com pessoas que tu fala uma coisa e que tu vê que, que não te dá, não dão agindo de forma tão profissional. Também aprendi bastante, horrível ficar desempregada, ficar em casa e aí tu acabou de fazer uma faculdade e tu saís com aquele sonho dourado, que eu falei, que tu saís, que tu vai trabalhar, que tu vai fazer e acontecer, e que não tem, ninguém quer e “ah é formado”, não é tão diferencial no mercado assim a pessoa ser formada, o diferencial é salário e aí te dá uma frustração porque tu fizeste o mínimo e mesmo assim não tem lugar.</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
As relações interpessoais	O principal processo de aprendizagem é poder sentar com o diretor e ele estar me mostrando sinais diferentes, me mostrando alternativas que estão acontecendo no dia-a-dia nas nossas relações e me mostrando do porque de cada uma dessas situações. Pra mim isso é formação. Isso é prática, isso pra mim é formação.
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
As experiências de trabalho	<p>A formação acontece dentro do ambiente de trabalho. Não tem como desassociar, uma completa a outra. Acho que a formação, a formal, da universidade junto com a prática, andam juntas. Eu sou muito ansiosa, então porque eu me frustrei nos primeiros anos também, porque eu já queria entrar sabendo. Fiz pós-graduação, mas aqui internamente também, porque tu vais te desenvolvendo, porque tu vais trabalhando várias questões também. Tu aprendes a questão da comunicação, tu aprendes a questão da flexibilidade, tu aprendes a conhecer as pessoas, a conhecer a empresa, hoje, apesar desse tempo que eu estou aqui, tem coisas que eu ainda não conheço da empresa. Claro que, que eu conheço, sei, mas eu não participo efetivamente daquilo ali, até nem poderia, porque se todo mundo vai participar de tudo, mas eu consigo perceber assim, que eu também consegui me desenvolver mais, porque no momento, em que tu consegues ver o quanto tem expandido assim os teus domínios e o quanto a tua participação tem sido mais efetiva nas coisas que estão acontecendo na empresa, porque assim, existe um grupo aqui na empresa por se, por essa estrutura, como eu te disse, ser meio enxuta, então tem um grupo seletivo assim, de pessoas que faz parte das estratégias da empresa não é? Então nesse grupo tu consegues, aí que tu consegues perceber, nesses encontros até que a gente está fazendo agora para descrição do caderno que, que a gente. Hoje eu estou em fase de formação de opinião, ainda. O que eu pretendo fazer nesses dois, três anos aqui, por que eu vou me desenvolver também aqui dentro da empresa em termos de experiência, novas experiências é o inglês, o inglês eu quero desenvolver. É pela experiência sim a formação em situação de trabalho.</p> <p>Porque tu sabes, não sei se é porque nós somos assim, prestadores de serviços, que a gente trabalha com um universo grande de clientes. Então, hoje eu vejo um que tem isso, ah uma situação diferente, amanhã eu vou ver outro, e aquilo vai te acumulando conhecimento não é? Porque não é sempre o mesmo, tu não trabalhas sempre com aquela pessoa, com aquele cliente. Então tu podes pegar pessoas assim, que digamos que estão no mesmo semestre numa universidade, mas depende da, do passado profissional da pessoa, a prática que ela tem, ela já pode ter, até nem quer dizer uma idade cronológica, mas a experiência profissional, ela vai ter muito mais condições assim, mais aqui pro escritório de gerir, de digamos, de fazer com que o trabalho dela evolua.</p>

Nos discursos transparece que a formação profissional passou em grande

parte a ser determinada e alavancada para suprir as necessidades demandadas pelas empresas e nesse universo alimentada pela adesão ideológica destes trabalhadores e trabalhadoras aos valores do sistema capitalista. Neste contexto, é muito tênue para os sujeitos da pesquisa a questão do trabalho como princípio educativo.

Evidencia-se que o lugar da educação, ou melhor, da formação humana, não é somente na escola, como já é assumido, até formalmente pela sociedade em geral. A Lei de Diretrizes e Bases - LDB, Lei nº 9.394/96 (ARTIGO 1º) é um exemplo de incorporação pela sociedade de uma concepção ampliada de Educação como formação humana:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

No entanto, os Discursos dos Sujeitos Coletivos trazem à centralidade da formação acadêmica, principalmente, a graduação como elemento chave de diferenciação nas suas trajetórias profissionais, o que os constituem profissionais contribuindo na permanência e na inserção no mercado de trabalho mesmo quando apontam as suas lacunas e deficiências. A ineficácia da formação inicial aparece principalmente nos discursos pela dificuldade de transferência de saberes teóricos para as situações de trabalho. Para suprir estas as respostas são procuradas ainda no sistema formal, na educação continuada, especificamente, nos MBAs. No campo da gestão evidencia-se pelos dados de pesquisa incluindo os coletados no levantamento que existe certo consenso a cerca de que a formação formal continuada nos níveis de pós-graduação, em destaque os MBAs, são estratégias de uma formação profissional qualificada. Mesmo que a experiência fique um pouco na invisibilidade ela se articula, intimamente, com a formação profissional.

Ancoragem: A centralidade do sistema formal e continuado de ensino	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A valorização da formação acadêmica e a desvalorização da experiência	Hoje a gente como RH ainda está muito in the box, como eles falam que é aquela coisa assim: ver o currículo, a formação acadêmica, não sei o quê, a gente pede isso no perfil técnico dos cargos e tal, mas a gente esquece muito de visualizar essa questão de experiência, do que o cara conseguiu trazer, do que ele conseguiu agregar pra vida dele e tal. Que muitas vezes é muito mais importante do que uma certificação. Eu sinto assim oh, eu

	<p>estou, eu me formei há dois anos, vai fazer dois anos agora em janeiro, eu sinto que a minha percepção e a minha rapidez de raciocínio, ela alterou muito, piorou, porque vai atrofiando, tu vai perdendo a tua percepção e aquela rapidez e agilidade de raciocínio e aquela coisa assim. Eu pra ler um livro eu levava uma semana, um livro grande, hoje eu levo um mês mais ou menos, me cansa, tenho preguiça, então isso nossa tenho que voltar para a universidade. A formação, a faculdade assim, não digo assim, que não é que aquilo lá vai te trazer transformação, a experiência, mas ela te dá muitos recursos. O próprio interagir com os colegas, com o professor. A gente está assim, a principio todo mundo, quem não é formado tem formação, nós temos assim, bastante pessoas, nós conseguimos, porque, às vezes, não se consegue já formados. Aqui ou o pessoal faz FEEVALE ou faz Unisinos pela exigência do trabalho</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
O peso da grade curricular	O currículo tem um peso. Sinto falta da parte de produção, logística, finanças, que eu preciso, porque eu tenho gestão orçamentária, porque eu preciso entender a máquina que eu trabalho, que é a produção. Então tudo isso são coisas que eu sinto falta, provavelmente se eu trabalhasse lá no meu cantinho, não sei o quê, eu não sentiria, mas eu sinto.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
As lacunas da Formação Acadêmica	<p>Foi difícil e acho que pode ter sido uma falha durante a formação na universidade, todas as formações preparam para os conceitos, a teoria, mas na hora de lidar com as pessoas, com o conflito, com a questão da gestão, a prática disso é outra coisa.</p> <p>Porque a gente não tem mais psicologia? Lidamos com pessoas, a área de RH, tem DP, mas em todo momento estamos em contato com as pessoas. E é uma área que todo mundo quer ser ouvido, quer ser escutado, quer ser tratado, é a área que tem que cuidar das pessoas, não é uma área que é um processo e que tu passas por ela. Não é simplesmente um processo e que tu passaste. E aí como é que tu lidas com as pessoas, pelo menos aqui na K é muito forte. Deu vontade de fugir! Por várias vezes, desmotivada, meu marido me questionou sobre meu investimento na área de RH. É que a graduação dá uma base, faz a gente ter uma outra visão do que só ter experiência, e isso a gente percebe quando lidamos com as pessoas que tem formação e as que não tem. Pra mim isso é claro hoje, entre quem tem formação e quem não tem. Os conceitos, os posicionamentos, as respostas. Muitas vezes quem não tem formação tem um bom desempenho, uma boa coordenação, um bom trabalho, mas perceber a diferença em algumas questões. Eu te digo assim abertamente, bem de coração no curso de graduação você não consegue isso, você tem aquela teoria e se você não está vivendo a prática daquilo, a coisa aparentemente não tem sentido, é uma teoria, tu decoras e isso vai pra linha do esquecimento. Se hoje me dissesse assim Pe o que você acha interessante de prática administrativa dentro do currículo, eu te diria: por favor, faça a teoria e produza a prática. Então você pega uma, voltamos pra aula de negociação, pega uma aula de negociação onde você recebe a teoria e faz acontecer uma negociação e tira observações daquela negociação que você fez e isso é muito importante dentro de uma relação, porque quando você vem com uma graduação e você entra pra dentro de uma corporação a prática, a vivência, o momento, a pressão, isso não está no curso e isso te deixa assustado. Porque eu acho assim oh, administração de recursos humanos ela é muito legal só que eu não me sinto nem preparada como uma administradora de empresas, e também não me sinto preparada como uma psicóloga, ou seja, eu estou correndo atrás de MBA em gestão empresarial pra poder ter um pouco mais da coisa da administração e eu vou ter que fazer uma outra pós-graduação na área de psicologia, porque, na verdade, eu fiz administração com ênfase em RH, foi muito legal tal, tal, tal, só que eu tive um pouquinho de cada coisa assim. Assim porque depois que a gente se forma, a gente tem aquele sonho dourado de</p>

	colocar tudo o que a gente viu em prática, que não tem como. Depois a gente amadurece, um mês depois e tu vêes que não tem como. Mas agora, muitas coisas que eu tinha daquele sonho dourado, de que a gente se forma e agora vamos à luta, agora eu estou conseguindo colocar em prática, pelo menos testar, tem coisas que a gente aprende e que não funcionam e que bom, ainda bem que eu consegui, a minha família me deu essa oportunidade que eu tenho na empresa; então, é nesse sentido, de que eu estou testando muitas coisas e isso tem sido apaixonante, nesse sentido. Se tu queres empregar no teu trabalho, tu não vais estudar por bonito, para ter mais um canudo, pra ter mais um título.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
A Formação Continuada	<p>A minha formação foi boa, mas foi a minha base, eu não posso ficar segura com isso e até pelo mercado de trabalho que tem que não dá pra parar. Foi um crescimento por que eu lembro assim, a empresa que eu estava na época em que eu iniciei a graduação não é? E depois as mudanças que vieram acontecendo em função da graduação, quer dizer, a graduação ela vai te abrindo novas portas, por isso é uma evolução, é tu está numa empresa média, com pensamento pequeno, tu vais pra uma empresa média de grande pensamento que se transforma numa empresa grande de grande pensamento. Então, pra mim, foi esse ciclo que eu vivenciei, essa saída da graduação e eu tenho certeza que, se não fosse a minha graduação hoje, eu talvez estivesse numa empresa pequena, mas pequena de pensamento também. Hoje eu não estou estudando, eu queria terminar o MBA, mas não estou estudando não porque me falta tempo, mas porque me falta dinheiro assim, a S não tem auxílio-educação, então não estou conseguindo fazer, mas eu estou fazendo curso até porque eu também penso um pouco na minha vida pessoal, que daqui a pouco eu vou querer me casar, ter filhos, então vou aproveitar agora enquanto dá, enquanto tenho tempo, enquanto tenho gás, enquanto tenho um pai, 'paitrocínio'. De que não dá pra parar, penso em fazer MBA, alguma coisa na área de pessoas, penso em fazer alguns outros cursos, talvez seguir a, o trabalho da SBDG de trabalhar com grupos também, fazer uma formação mais fora, mas não dá pra parar. Não dá, então até pela minha possível profissão eu não posso ficar estagnada, então tem que ir atrás. Minha formação é em RH, além da SBDG – Dinâmica dos grupos, que nos possibilitou trabalharmos internamente problemas comportamentais, eu mais 2 colegas da equipe. Mas eu tenho feito cursos fora disso, do formal, eu recém terminei o curso de avaliador do PGQP. Então eu devo fazer algumas avaliações agora. Eu considero como um curso paralelo, claro, é formal porque existe um certificado e tudo, mas identifico como, por exemplo, eu pensei formal na universidade que tem mais valorização, tu fazes um pós, dessa maneira e depois mais os cursos internos dentro mais empresa, algum seminário, alguma coisa, eu estive em Minas Gerais agora a pouco tempo, dois dias, onde eu fui palestrante, olha eu me senti importante. Estive de terno lá, coisa que eu pouco usava, dei uma palestra no teatro da A de I, teatro de artistas famosos e de apresentação de peças, muito bonito também e no dia seguinte fui. Após a formação formal, na graduação, a gente tem participado, eu tenho participado muito mais de congressos. Eu não fiz MBA até porque eu estou procurando um MBA que me dê uma despertada, eu tenho olhado todas as universidades aqui da região que tão fazendo, que tem MBA e até agora não consegui me encaixar em nada que me trouxesse valor, conhecimento. Hoje nós estamos fazendo MBA, aqui dentro da companhia, de gestão de conhecimento então esse é o grande destaque, alguns cursos de extensão. Faço distinção entre o meu emprego e a minha trajetória de formação, porque se eu pensar bem friamente hoje para trabalhar aqui e fazer o que eu faço eu não preciso ter esse MBA, nem em gestão de pessoas, nem gestão estratégica, não preciso ter. Se fosse ver, hoje, pelas minhas atividades e pensar no que o diretor me disse "tu acha que vai agregar para a tua atividade, tu acha que tu precisa fazer um MBA?"</p>

	<p>Entre ele me dar o <i>feedback</i> dele e entre eu pensar na minha vida, no meu currículo, mesmo sabendo que eu estou fazendo um alto investimento, eu sempre penso na minha vida profissional, na minha qualificação, se eu largar o meu currículo na mão de uma empresa daqui a cinco, dez anos eu posso me arrepender e aí até reclamar “ah, mas a empresa não quis investir, a empresas não, o pode investir em mim e me sentir frustrada.” Não, tu é que tem que fazer por si próprio, não pode pensar que eu vou estar aqui, daqui a vinte anos, talvez não esteja e se não estiver o mercado exige outras coisas e tu que estar preparado. Muitos cursos que eu quis fazer, que talvez não tinha verba ou que até mesmo o meu chefe achou que não precisava fazer, eu só pedi para ver se podia ajudar, isso não vai determinar que eu não vou fazer. Então eu fiz vários investimentos, coisas que a empresa não pagou ou que ele me disse “vamos pagar 50%, pode ser? Pode.” Outras coisas que eu faço, que, às vezes, eu nem pergunto e nem comento com eles, não porque eu já sei se tem à verba ou não tem, então eu vou e faço, é para agregar para minha vida e para o meu currículo. Com isso também agrega para a empresa.</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Relação Universidade e Empresa	<p>Existe uma distância muito grande entre a teoria e a prática. Seria o conciliar a teoria com a prática em todos os níveis! O ideal sempre não é? E eu acho que seria o mais interessante era se fazer uma universidade corporativa não é? Mas o que eu digo sempre, o que se tem dito com o B quando vamos fazer as palestras, precisamos unir as nossas universidades, as nossas empresas, tirar o hiato, tem um hiato muito grande, então a gente sabe, vocês são acadêmicos tem que buscar o corpo docente, discente tem que buscar um elo de ligação que é a empresa, que é a experiência da empresa, que é fazer essa troca, que é fazer essa convivência, que é fazer essa aproximação. Porque, senão, não tem ligação. Então o grande desafio da universidade, isso eu já tenho dito faz tempo, é criar relações. A gente sabe que a universidade tem um negócio próprio e entende isso que o seu negócio é formação. Só que hoje se você precisar de formação para o mercado de trabalho e você não colocar as empresas no meio pra fazer essa troca aí, pra quem está simplesmente tendo a teoria vai ser uma coisa muito difícil, muito ouve a teoria e vai levar um bom tempo pra saber o que é a experiência e daí a pouco tempo de teoria e tempo de aprendizagem, se perdeu muito.</p>

Para analisar os conteúdos dos discursos dos entrevistados, quanto à formação continuada e nela, principalmente a relação entre a universidade e a empresa meu ponto de partida é a afirmação de Enguita (1993) de que a educação é “parte do processo de produção da força de trabalho e da formação de seu valor” (p.190). Para ele, a formação da força de trabalho dá-se, fundamentalmente, na escola e no próprio emprego o que faz com que a escola tenda a refletir a estrutura do mercado.

Kuenzer (1999) coloca que o impacto das mudanças ocorridas no mundo do trabalho decorrentes da acumulação flexível sobre a educação acarreta na universalização e ampliação da educação inicial e continuada e “é sem dúvida, o estabelecimento de uma nova mediação entre o homem e o trabalho, que passa a ser exercida pela combinação de experiências, comportamentos e conhecimentos.

Esse último, compreendido enquanto produto e processo da *práxis* humana, síntese entre pensamento e ação, conteúdo e método, individual e coletivo (p.7)". Os discursos confirmam o aumento da exigência pela ampliação de educação inicial e continuada. A escola aparece como cada vez mais próxima das demandas do capital, no caso dessa pesquisa evidencia-se essa dependência em relação à educação continuada, em nível de pós-graduação para atendimento de demandas da empresa que requerem uma maior especialização e do trabalhador/a na busca de manter a sua empregabilidade. A empresa faz uso da escola como um serviço, determinando, inclusive, o conteúdo de seus currículos e se não encontra nela a resposta a suas demandas cria as suas próprias estratégias para formação profissional como é o caso atual das Universidades Corporativas. Todavia, a qualificação cada vez mais complexa que o trabalho exige tem um custo que o capital transfere, sempre que possível, para a escola e para o Estado.

Em um outro texto Kuenzer (2002), diz que a escola "é lugar de aprender a interpretar o mundo para poder transformá-lo, a partir do domínio das categorias de método e de conteúdo que inspirem e que se transformem em práticas de emancipação humana em uma sociedade cada vez mais mediada pelo conhecimento" (p.17). Por sua vez, para ela, o lugar de desenvolver competências é a prática social e produtiva. Ao que parece, pelos discursos, esses dois espaços tem se confundido na medida em que existe a expectativa de que a Escola desenvolva e certifique competências.

Cabe às escolas, portanto, desempenharem com qualidade seu papel na criação de situações de aprendizagem que permitam ao aluno desenvolver as capacidades cognitivas, afetivas e psicomotoras relativas ao trabalho intelectual, sempre articulado, mas não reduzido ao mundo do trabalho e das relações sociais, com o que certamente estarão dando a sua melhor contribuição para o desenvolvimento de competências na prática social produtiva. Atribuir à escola a função de desenvolver competências é desconhecer sua natureza e especificidade enquanto espaço de apropriação do conhecimento socialmente produzido, e, portanto, de trabalho intelectual com referência à prática social, com o que, mais uma vez, se busca esvaziar sua finalidade, com particular prejuízo para os que vivem do trabalho. (2002, p.18).

Mesmo diante das perspectivas apontadas nas análises acima, assumo, a partir dos autores convidados para esta interlocução, à educação como experiência humana que acontece como processo de formação e de transformação do homem e

da mulher em ser mais humano, mais social. A educação tem o compromisso de formar pessoas capazes de produzir conhecimentos e enfrentar as realidades, inseridas no mundo e na cultura, segundo uma ética e valores humanizadores, emancipatórios. De forma pouco tímida o conhecimento que é uma mediação importante dos processos de formação e de aprendizagem e aparece nos discursos como expectativa, como produto e como processo da formação profissional.

Ancoragem: A educação e o conhecimento	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
O conhecimento e o aprender	<p>É uma outra idéia de formação, se eu estou fazendo um MBA ou um pós, ou um mestrado, eu quero agregar mais conhecimento. Não é a minha formação básica, eu estou aqui para aprender. Eu venho para aula porque eu tenho interesse de vir para aula até porque o valor é bem salgado por mês, são quatro ou seis matérias por módulo e então vai depender de mim. Os caras não vão dar nada de mão beijada, como já na graduação não ganhei de mão beijada, vão me dar o caminho e eu que vou ter que ver qual o diferencial que eu, que tipo de profissional que eu quero ser. Igual aos outros ou com um diferencial. Então só vai depender de mim, me desprendi depois que eu mudei esse pensamento poxa a nota não interessa, eu passei a sofrer menos porque daí eu não ia pra prova preocupada com que nota eu vou tirar, era o que menos me interessava, às vezes, eu saía da prova com uma sensação, puxa vida eu não sei se fui bem nessa prova, porque eu fiz tudo, mas sabe quando tu ficas com aquela sensação de caixinha de surpresa, tinha uma ou duas questões que eu não estava com o sentimento claro de que eu tinha ido realmente bem. Ok, paciência, se não der, faço outra prova. E eu me cobro muito pelo seguinte também, na fundação Getulio Vargas se tu não tirar sete, tu tem que tirar acima de para poder substituir a prova, senão tu repetes o módulo. Então sempre me cobrei eu não posso tirar menos que cinco numa prova, senão vou ter que repetir o módulo. E repetir o módulo é gastar mais dinheiro e perder mais tempo. A minha meta, aí mexe no bolso, não posso ter esse tipo de prejuízo. Então ok, sete até eu admito, menos que sete eu não posso porque eu corro o risco de repetir a prova. Isso não vai ser problema repetir uma prova, mas repetir o módulo eu não quero. Como tem colegas que estudam comigo que são da S que já rodaram em vários módulos. Não podem nem substituir, rodaram de vez, mas parece que não estão nem aí, porque o dinheiro não é deles, quem paga é a empresa. A S paga tudo, não sei como é que a S cobra dos funcionários quando eles não passam. Mas, parece que estão tranquilos. "Ah, pois é, eu já rodei tal, tal módulo", mas parece que não é a mesma coisa, porque não cutucou o bolso deles. Então quando tu tens uma meta, quando mexe contigo, mexe financeiramente, claro que tu não queres ter um mau desempenho, senão tu vai ter que acabar gastando de novo. E aí tu te cobras, será que eu não aprendi, será que eu não assimilei direito, o que é que está acontecendo. Então o meu objetivo é realmente aprender, claro que eu não quero rodar para pagar mais, mas eu me desprendi do valor que eu tinha que se exemplo em tudo, tirar 10 em tudo, isso já passou era na graduação. Sem trauma, sem trauma. Isso é uma característica minha, que eu estou tentando mudar assim, então eu acho que, por eu ter tido esse histórico que eu te disse de eu ir lá e fazer, eu ir lá e trazer, eu propor, eu não soube muito que era a questão é, deixa que eu mesmo faça, e na verdade sempre foi muito assim porque quando eu tinha a estrutura do departamento pessoal, não tinha como dividir com alguém, porque meu gerente, ele não tinha formação, trabalhava, conhecia muito da área, mas não conheciam de recursos humanos, então assim, os outros colegas também não, então como que eu ia poder</p>

	<p>desenvolver um trabalho junto com alguém, eu procurava construir e trazia, “oh pessoal aqui, esse é o modelo, é assim, assim, vocês acham que estão bons, acham que não está”, pronto era assim. Então eu nunca consegui muito ter essa habilidade de vamos construir o trabalho juntos, só que aí, isso até a um tempo atrás eu não percebia isso então isso era um ponto negativo que tinha em mim. Tinha e ainda tem, porque eu estou tentando mudar, só que isso é uma coisa que também me fez ver o quanto eu estava sobrecarregada de trabalho porque, porque tudo eu ia aceitando. “Pode deixar que eu faço, pode deixar que eu faço”, só que aí eu parei um pouco pra pensar e aí eu acho que agora eu já não faço mais tanto isso que tu disseste, assim depois que eu sair daqui eu continuo trabalhando, hoje não mais assim, hoje eu estou tentando pensar um pouco mais na minha qualidade de vida. Porque eu queria as pessoas, eu sempre fui muito solicitada, então assim, todas as áreas sempre vinham pedir ajuda, pedir informação, ajudar a construir. Então isso tu acaba tendo também a possibilidade de conhecer mais a empresa como um todo. Então tem esse lado positivo, mas na verdade, se eu for te dizer assim, o RH, eu atuei já assim, em todos os sistemas, claro, tirando a parte do médico e do serviço social, pra mim é tranqüilo assim e eu ajudei muito a construir as ações que a gente tem hoje.</p>
--	---

Nessa compreensão da Educação como processo de construção do conhecimento humano e formação humana na *práxis* social, os processos educativos e formativos constituem e são constituídos nas relações sociais. O trabalhador e a trabalhadora, como agentes, sujeitos e objetos das relações sociais se constroem através das múltiplas e complexas relações que nelas se estabelecem.

Se formação relaciona-se com a dimensão da emancipação, com a capacidade das pessoas reconhecerem e vencerem os limites de sua humanidade, o trabalho é também fato social realizador da evolução da espécie humana. O trabalho e o lugar do trabalho são espaços educativos, nesse sentido.

Retomando a idéia de Josso (2004) que “formar-se é integrar-se numa prática o saber-fazer e os conhecimentos, na pluralidade de registros” e que “aprender designa, então, mais especificamente, o próprio processo de integração” (p.39). A autora salienta o sentido da aprendizagem experiencial que articula saber-fazer e conhecimentos, que desenvolve nos sujeitos a capacidade de resolver problemas sem ignorar formulação e soluções teóricas.

Os processos educativos que acontecem nas experiências formadoras dos sujeitos da pesquisa, na universidade, na empresa e em outras esferas de suas vidas têm cada um deles especificidades, funcionalidades, significados e conteúdos próprios que não determinam por isso a independência de um tempo e espaço em detrimento de outro. Os sujeitos da pesquisa nas suas visões de formação identificam a Universidade como a maior responsável pelos seus percursos

formativos e a necessidade permanente da escolarização, mas também trazem como idéias centrais em relação ao seu significado as aprendizagens e os processos de gerar estas aprendizagens; a socialização o aprender a se relacionar e o desenvolvimento da capacidade intelectual que acontecem no mundo da escola, no mundo do trabalho e nas outras esferas da vida social.

Evidenciando a Universidade como a responsável e como o *locus* da formação profissional os sujeitos da pesquisa colocam ênfase na centralidade da formação acadêmica, no peso do currículo; nos cursos de aperfeiçoamento e nos congressos. Mesmo com menor ênfase reconhece a formação no trabalho e o trabalho como formador tendo a prática e a experiência profissional como formadoras, além de outras vivências como a do desemprego.

5.4 AS VISÕES DA PROFISSÃO

As motivações da escolha profissional estão relacionadas com vivências familiares e de trabalho com pessoas, o grande motor da escolha são pessoas e relações. A escolha por Administração de Recursos Humanos não vem em primeiro lugar pela administração e sim pelas pessoas. Ao mesmo tempo é uma identidade profissional muito frágil pouco legitimada pela empresas e pelo mercado. Os profissionais não defendem as suas posições a ponto de criar um espaço definido, falta pensar sobre ele. Um exemplo trazido é que um dos sujeitos depois da entrevista, pelas reflexões entendeu mais sobre o seu trabalho junto com os resultados que já vinham sendo percebidos. Entendeu o poder que tinha nas mãos. Se não reconhecemos não temos como defender nosso espaço no mercado de trabalho. Ficamos nos atendo as duas partes, no meio do caminho entre o que a empresa quer e o que o funcionário quer e não satisfazemos a nenhum nem outro, mediando interesses. Tu atingindo as metas nunca está bem com todo mundo o que leva a ficarmos em cima do muro, não nos apropriamos das coisas boas que fazemos. Temos que aprender a lidar com a tolerância e a frustração. O lugar que ocupamos nas empresas numa sociedade capitalista vai nos colocar sempre neste dilema e nunca vamos satisfazer as duas partes. (sistematização coletiva sobre a escolha profissional e a identidade profissional)

A sistematização coletiva elaborada pelo grupo aponta a importância e análise da construção das identidades profissionais. Me interessa, particularmente, nesse item do capítulo, as visões de profissão dos sujeitos da pesquisa e, para as análises, a definição de algumas dimensões teóricas pertinentes. O estudo das profissões vincula-se à tradição da Sociologia das Profissões. A revisão bibliográfica realizada apontou alguns limites quanto à apreensão conceitual pelo fato do estudo

das profissões estar engendrado nos movimentos dos contextos sócio-econômicos e políticos da sociedade.

Para contextualizar o campo das profissões tomei como ponto de partida o texto de Rodrigues (2002) por ser uma referência nos estudos sobre profissões, especialmente pela extensa e densa revisão de literatura sobre trajetórias profissionais que faz parte de sua tese que foi sobre engenheiros em Portugal. Assim, inicio pela compreensão do campo da Sociologia das Profissões e das noções elaboradas historicamente sobre profissão, através de minha interlocução com Rodrigues (2002).

Ao lado das contribuições de Rodrigues (2002), outra contribuição relevante para o tema das trajetórias profissionais, principalmente pelas perspectivas teórico-metodológicas das Trajetórias Profissionais foi a produção de Dubar (1997, 1998), onde encontrei uma interlocução profícua. O francês Claude Dubar é reconhecido pelo conjunto de pesquisas efetuadas no campo da socialização profissional e identidade de trabalhadores a partir das dimensões de formação, emprego e trabalho (DUBAR 1997,1998).

A gênese da sociologia das profissões é identificada por Rodrigues (2002) a partir do final do século XIX através dos estudos de Spencer, Saint-Simon, Weber, Durkheim, Beatrice e Sidney Webb que refletiram sobre o fenômeno das profissões valorizando-as como organizações superiores. De forma sistemática, dando forma à sociologia das profissões, o fenômeno é abordado na sociologia a partir da segunda metade do século XX.

Rodrigues (2002, p.4) identifica quatro períodos marcantes na sociologia das profissões que demarcam os seus vínculos com o contexto sócio-econômico e os interesses por determinados grupos profissionais. Segundo ela, os estudos no primeiro período, definido de 1934 até o final da década de 60, orientaram-se pela definição do campo e procura de um modelo de definição de profissão. Destaca os trabalhos de Carr-Saunders e Wilson, Parsons, Merton, Goode, Barber e Moore filiados ao paradigma funcionalista dominante neste período; os trabalhos de Hughes, Strauss e Bucher filiados ao interacionismo simbólico; e, os de Wilensky e Gross que buscaram integrar os dois paradigmas. Os estudos no segundo período, década de 70, orientaram-se pela crítica e reabilitação das profissões, destacando os trabalhos de Mills e Gouldner e Gyarmati. No terceiro período, décadas de 70 e 80, orientaram-se pela discussão do poder das profissões e foram marcados pela

pluralidade de paradigmas, abordagens e perspectivas. Destaca os trabalhos de Johnson, Freidson, Larson e Klegon. O quarto período, o atual, reúne as produções recentes com uma forte marca da abordagem sistêmica e comparativa e com a orientação de procura por modelos complexos.

A leitura de Rodrigues (2002) chama a atenção que a noção de profissão e dos seus respectivos processos de profissionalização vem assumindo, historicamente, diferentes conotações de acordo com o contexto, com os interesses de algumas ocupações e com as posições teóricas assumidas pelos seus estudiosos.

Uma síntese possível das discussões é que profissão é resultado da articulação entre conhecimentos adquiridos por percursos formativos, reconhecimento social de sua utilidade pelo mercado de trabalho e pertinência e legitimação por organizações das atividades exercidas pelos profissionais. Neste sentido, possui um *status* diferenciado, outorgado por um diploma e credencial, em relação à ocupação.

Segundo Rodrigues (2002), esta construção deu-se à luz de um paradigma funcionalista que gerou como resultados mais significativos os traços que estruturam e caracterizam as profissões: o conhecimento profissional e o ideal de serviços ou orientação para a comunidade.

Diante desse cenário, optei por assumir para este estudo a definição elaborada por Franzoi que entende a profissão de um indivíduo como o reconhecimento social de saberes, serviços e produtos do profissional na sua inserção no mercado de trabalho.

O reconhecimento social dos saberes sociais que ele adquiriu na esfera da formação, bem como dos serviços ou produtos que ele é capaz de oferecer, reconhecimento esse conferido por meio de sua inserção no mercado de trabalho, em uma posição correspondente ao conhecimento adquirido. Da forma como é aqui entendida, profissão envolve: a) correspondência entre a posição ocupada no mercado de trabalho e os conhecimentos adquiridos na esfera da formação (que pode se realizar no próprio trabalho); b) reconhecimento da validade desses dois elementos – conhecimento e valor social dos serviços – por parte da sociedade, através da inserção desse indivíduo no mercado de trabalho (FRANZOI, 2006, p. 50).

Enguita (2004) aponta que a diferença entre uma profissão e um simples grupo de trabalhadores “é que aquela se distingue por seu nível de qualificação e, sobretudo, por sua autonomia no processo de trabalho (resultante de sua

qualificação ou de outras circunstâncias); duas características que são cada uma delas, fontes de poder” (p.32).

Para os sujeitos da pesquisa a visão sobre a profissão constrói-se pela qualificação e aparece, visivelmente, nas possibilidades de trajetórias de carreiras vão galgando onde ensejam novas posições hierárquicas com maior autonomia, maior reconhecimento e melhores salários. Em relação à carreira eles trazem uma idéia de progressão funcional, como se fosse necessário serem subidos degraus: do analista ao consultor(a) interno(a), deste para gestor(a), depois para diretor(a), para consultor(a) externo(a), para professor(a). A partir do percurso de formação inicial, a graduação, eles não se reconhecem administradores, eles precisam galgar esta posição na inserção no mercado de trabalho.

Ancoragem: As trajetórias de carreira	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Do analista ao consultor(a) interno(a)	Eu percebo que a empresa está me dando uma grande oportunidade de carreira. Minha expectativa é de aprofundar minha experiência e conhecimento em cargos e salários além da gestão por habilidades e competências, apesar de ser uma prática nova. Porque eu entrei na área de RH como analista de treinamento de RH e aí comecei a aprender toda a rotina de treinamento, de apoio, de planejamento, de execução, de levantamento de dados e aí comecei a ganhar experiência. Buscar consultores, organizar eventos, está. Aí entrou esse novo projeto, aí eu entrei junto também. Há praticamente há um ano trabalhando com isso, nem isso, seis meses. Eu também estou em desenvolvimento. Nossa gestora está propondo que as analistas de RH sejam consultoras internas, atendendo as Unidades de negócio da empresa. Esse é o novo desafio que vai exigir um tempo para preparação e desenvolvimento aprofundado sobre todos os subsistemas de RH. Esta proposta gera uma expectativa de ganho de conhecimento. Vamos buscar desenvolvimento. Pra poder prestar apoio pra nossa pra empresa, para as unidades de negócio.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Do consultor(a) interno(a) para o(a) gestor(a)	Como plano de carreira, hoje, acho que eu concordo com a empresa que seria muito precoce eu assumir como gestora de RH, mas como eu sou da empresa familiar e estou nesse sentido fazendo uma trajetória de carreira gerencial isso é muito forte até pela visão de negócio da família, mas eu sei que eu tenho uma posição bem diferente. Eu acho que hoje eu estou mais como consultor interno e o engraçado é que eu me envolvo em tudo, em todos os projetos: treinamento para funcionários e gestores, desenvolvimento, plano de carreira. Estou, eu faço tudo, mas a idéia é que, futuramente, eu assuma um cargo de gestão assim, mas estou no meio do caminho No processo de fusão da empresa, nós compramos a principal concorrente, estamos felizes, então a gente está indo pra São Paulo, eu estou indo pra lá agora pra participar do CONARH (Conselho Nacional de Recursos Humanos) em agosto e já começar um trabalho de inserção dos nossos projetos aqui lá dentro de São Paulo em Santo Amaro. Na verdade a gente com a aquisição da N tem aí toda uma grande estrutura pra se montar lá, a forma como a gente, a política nossa aqui em Canoas, a política norte-americana é muito diferente da política da

	<p>área que a gente adquiriu que é uma empresa de estrutura alemã, rígida. Então tem todo um desafio pela frente de fazer migrar essas duas. Então vamos começar a fazer em agosto a migração de algumas coisas, muito lentamente. E eu acho que o grande desafio vai ser esse aí, vai ser conseguir conciliar essas duas coisas em um processo que não cause trauma nem pra N São Paulo e nem pra I Canoas. O cargo que eu exerço hoje ele é, ele é um <i>trainee</i> pra gerencia. Eu estou assumindo mais responsabilidades, mas eu gostaria de ficar só com a parte de gestão, poder só gerenciar tudo isso que eu acabei de te relatar. Só que eu não fico só gerenciando, eu coloco a mão na massa também. Eu não tenho uma pessoa que faça o processo de recrutamento e seleção e eu só vou avaliar os candidatos finais, não. Não tem uma pessoa só para fazer treinamento, eu me envolvo junto com os treinamentos. Está sendo feito um processo de sucessão, ainda não fez por completo, então, com certeza, no dia em que o seu A não estiver mais aqui eu acredito que o J vai continuar e a S também. Se vai ter espaço para direção de outra pessoa que não seja família, eu não sei te dizer, hoje eu não vejo isso. Hoje eu não vejo essa possibilidade. Não vejo que os gerentes possam assumir um cargo de direção, eu acredito que não. Então se eu quiser algum dia ser a diretora de uma empresa, provavelmente que eu irei buscar esse espaço em outro lugar, mas enquanto eu tiver coisas para fazer aqui na posição de gerente, eu vou estar fazendo. No dia em que eu não tiver mais o que fazer aqui, ou não poder desenvolver um trabalho novo, certamente eu irei procurar outra oportunidade, no mesmo cargo em outro ambiente de trabalho, caso contrario, tu ficas estagnada e corre o risco de morrer aos poucos e tu nunca podes morrer profissionalmente, senão onde estará o sentido da vida sem trabalho eu não vejo desenvolvimento nas pessoas.</p>
<p>Idéia Central 3</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 3</p>
<p>O professor(a)</p>	<p>Um dos objetivos traçados é ser professor, embora eu gostaria muito de ser professor universitário, mas estou me realizando muito no nível técnico, são pessoas com o segundo grau já feito e eles estão cursando um curso profissionalizante que abre muitos caminhos para essas pessoas. A expectativa de ser professor começou quando eu estava na universidade. Talvez um pouquinho antes, nos treinamentos de segurança, porque as pessoas me falavam “bah tu tem uma boa didática, tu fala, tu gesticula, tu quebra o gelo, tu fala mais alto mais baixo, tu mexe com as pessoas, tu não conta piada, mas tu fazes as pessoas se sentirem bem, sorrindo contigo” eu vejo pessoas pra quebrar o gelo contam piada, eu não sei contar piada, mas eu consigo fazer isso diferente e aí depois no meio da apresentação dos trabalhos, e alguns <i>feedbacks</i> “mas puxa tu apresenta muito bem e tal, tu pode melhorar nisso e naquilo”; eu fiz aqui dentro com uma pessoa do RH técnicas de apresentação também pra melhorar, agora eu fiz um micro ensino onde o cara tava dizendo “tu está pronto, está pronto” dizia ele, “tu não tem que melhorar” dependendo do conteúdo tu faz as pessoas participarem mais ou menos, tem conteúdo mais técnico que tu tem que passa, agora tem outra parte, que tu podes chamar as pessoas pra conversar contigo e...</p>
<p>Idéia Central 4</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 4</p>
<p>Do gestor(a) para o consultor(a) externo(a) em RH</p>	<p>Mas o que me, o que eu me lembro assim que foi o meu <i>imput</i> pra fazer essa faculdade, foi realmente essa questão de assim, eu queria trabalhar no meio empresarial, mas eu queria na época abrir o meu negócio, e achei que RH era o mais glamouroso assim de tudo, naquela época, que eu podia ter mais base pra fazer, pra realizar esse sonho e foi por isso que eu optei pela faculdade de RH. Na verdade, eu ia fazer administração de empresas, no ano</p>

	<p>em que eu prestei vestibular é que eu fiquei sabendo que tinha esse curso na Unisinos, eu falei 'ah é esse aí que eu vou fazer' porque se eu fizesse administração de empresas, ia ter que fazer mais dois anos de ênfase alguma coisa assim, por isso que eu fui pra lá. Eu sempre quis abrir uma consultoria de RH que era o que eu achava o máximo e tal, ou de especialização em atendimento e tal, na época era isso que eu achava legal, e fui fazer RH buscando concretizar esse sonho. Na verdade, assim eu, eu até tenho que repensar assim, um pouco mais a questão da minha carreira. Essa é uma das coisas que eu tenho pensado assim ultimamente. Porque, na verdade, eu desenvolvi todo o meu conhecimento e minha experiência aqui na empresa. O vínculo e a identificação são fortes com a empresa, está, trabalho e emprego, tudo misturado. É, e isso eu já me dei conta assim, e é uma coisa que eu acho que acaba ficando um pouco desgastado, porque é preciso tu conhecer outras realidades, eu acho, pra mim, eu, eu pretendo assim, conhecer outras realidades, não que aqui seja ruim, mas eu acho que eu já contribuí muito aqui. Apesar de que, agora, que eu acho que agora está no ponto ideal. Se eu for analisar a minha, do meu profissional de quando eu iniciei e como está hoje aqui, eu acho que hoje eu consegui chegar ao auge assim do que eu desejava pra mim quando eu iniciei a faculdade. Porque antes eu tinha essa participação toda de organizar, de contribuir pra isso, pra aquilo, mas, na verdade, eu não tinha autonomia. Sempre tive poder de participação, mas nunca tive uma autonomia tão grande como eu posso ter hoje na estrutura da empresa. Mas, na verdade, eu já tinha pensado a uns dois ou três anos atrás, da possibilidade de ter um algo, de trabalhar com consultoria, mas externa. Então assim de, porque como eu te disse lá, há um tempo atrás, agora, a questão de fazer sempre a mesma coisa, de viver sempre a mesma realidade, me cansa um pouco. E lá na faculdade mesmo, acho que é o sonho de todo mundo, é ter algo seu. E a minha intenção era trabalhar como consultoria, consultoria de RH, mas em várias, em outras, em várias empresas, em realidades diferentes, não em uma única estrutura, que por mais que tu tenhas possibilidades de crescimento, chega um momento em que tu não tens mais pra onde ir.</p> <p>Eu acho que já cheguei ao limite em termos de carreira na empresa. É, aqui a estrutura é muito enxuta, não tem mais assim, por mais que tu te desenvolves aqui tu, tens os conhecimentos, as habilidades necessárias, a estrutura da empresa, ela não te permite mais. Minha expectativa é de sair da relação assalariada.</p>
--	--

A partir do conceito de profissão, Franzoi (2006) ressalta que este reconhecimento traduz-se em remuneração e direitos correspondentes a posição ocupada que dá acesso ao profissional a um estatuto. Chama a atenção que no reconhecimento social de uma determinada profissão está também o seu portador que é o profissional que precisa reconhecer-se na profissão. A minha leitura é que no reconhecimento deste profissional estão implicados os seus percursos de formação, de trabalho e de profissionalização que geram os conhecimentos, as habilidades, as experiências, os valores e as atitudes necessárias para a inserção no mercado de trabalho. Dessa forma, também assumo, como Franzoi que a

profissionalização aqui empregada refere-se aos processos e trajetórias dos sujeitos se tornarem profissionais. “Significa o processo pelo qual o indivíduo constitui sua profissionalidade, ou seja, ocupa um lugar no “espaço profissional” (FRANZOI, 2006, p. 51)”.

Para Dubar (1997), a profissionalidade é construção dos atores pertinentes que implica a articulação entre o processo de formação inicial e contínua das competências, o processo de construção e de evolução dos empregos e o processo de reconhecimento das competências. A profissionalidade é resultado da profissionalização e manifesta-se no espaço profissional ocupado pelos sujeitos, nas posições ocupadas da divisão social e técnica do trabalho.

Os sujeitos da pesquisa atribuem um valor importante ao diploma como passaporte, mas, ao mesmo tempo, os seus discursos revelam que é na empresa que iniciam os seus processos de profissionalização e, a partir desses lugares e das posições ocupadas e reconhecidas, vão construindo os seus espaços profissionais, as suas profissionalidades. A profissionalidade aparece nas expectativas que eles têm em relação à profissão. Se configuram para os sujeitos da pesquisa, como idéias centrais, o crescimento na própria empresa ou em outra, a carreira gerencial fora da empresa ou na própria empresa; o desenvolvimento e crescimento profissional e, também, a ausência de expectativas.

Ancoragem: O processo de profissionalização e a profissionalidade	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A importância dos desafios proporcionados na empresa de trabalhar com pessoas	Sim desafios, por que exatamente, antes de entrar o projeto Pescar eu já estava pensando: ‘o que eu vou inventar de novo para me movimentar de novo, porque eu preciso sempre de um movimento novo, mesmo sabendo que tem um monte de coisas para monitorar e para fazer, eu sempre preciso de um desafio novo que é para, como eu vou te dizer, para superar meus limites, para ver o que eu posso fazer além do estou fazendo, então sempre tem que ter alguma coisa nova. É complexo, é, eu dizia “meu Deus, será que eu escolhi o curso certo: poxa vida, é tão difícil trabalhar com pessoas”, e eu acho que isso pra mim ainda é um grande desafio, eu acho que, hoje, eu posso te dizer que eu já melhorei muito assim, mas ainda é um desafio grande assim, porque pra mim, seria incompleto se eu fizesse alguma ação ou alguma coisa, mas que não tivesse o retorno que aquilo foi importante pra pessoa. Pra mim isso é o grande significado do meu trabalho. A gente tem um informativo que o funcionário recebe em casa, então ali pra mim, quando eu recebo aquele informativo, aquilo pra mim, me traz uma grande alegria, porque ali, pra mim, é onde está expresso todo o nosso esforço, todo o meu esforço, eu digo meu, porque eu sei que tem uma parcela minha ali, de esforço, pra que as pessoas digam assim “nossa eu, eu, eu gosto de trabalhar aqui, eu tenho orgulho de trabalhar nessa empresa”. Então eu acho que a questão de definir as pessoas ou de

	entender as pessoas, pra mim, eu acho que, se eu puder te dizer assim que, o grande propósito da minha carreira assim, do meu objetivo e dizer “olha, eu sou uma profissional de recursos humanos pra deixar as pessoas felizes”.Eu acho que pra mim é o desafio.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
O sonho da grande empresa	Não, acho que não é a troca de empresa. Assim porque quando tu pensas assim, trabalhar nessa questão, tipo, eu digo a questão assim, logo que tu sais da faculdade tu pensas assim, “puxa agora eu quero trabalhar numa empresa grande, que tenha tudo isso que eu vi aqui, pra que eu possa já de cara fazer tudo isso” e aí o meu sonho também sempre foi esse. Então assim, apesar de quando eu entrei na faculdade, eu já logo eu comecei a trabalhar aqui, então claro que eu fui procurando. Eu não me acomodei assim, ponto e pronto. Agora estou na faculdade, tenho um emprego, chega. Não, bem pelo contrário, eu busquei outras oportunidades, mas não levei tão a sério, porque eu acho que eu gostei do ambiente daqui, e dessa possibilidade que me foi dada. E aí então eu acabei deixando meio que de lado esse sonho tão grande de buscar uma grande empresa, uma empresa conhecida, uma empresa que tu precisas passar por uma grande seleção pra entrar na empresa, e aí logo que, uma coisa que me marcou assim, então uma colega na faculdade, ela acho que a gente estava fazendo o trabalho de conclusão já, aí ela tinha conseguido um emprego, ela conseguiu eu acho que foi na G, logo que veio aquele bum assim e que todo mundo queria trabalhar na G, que foram nas faculdades procurar e tal. Eu ainda estava na Unisinos, eu acho. Só que aí depois de um tempo a gente foi num churrasco assim, era bem na época das formaturas e tal, e aí ela estava lá, aí todo mundo disse “e daí como é que é trabalhar na G, não é? Imagina todo mundo trabalhar no RH da G, meu Deus”, e aí ela disse “olha, se eu contar pra vocês, vocês não vão acreditar, porque eu estou frustrada”. Eu falei assim, “ah eu não acredito, como é que ela pode ficar frustrada trabalhando na G?”Aí ela disse “não, estou frustrada porque até agora não consegui fazer nada, não tenho, eu não tenho liberdade pra nada lá dentro, todas as decisões, todas as estratégias da empresa vem prontas, então a gente só tem que executar”. Aí depois também um colega que hoje ele trabalha aqui, ele está fazendo RH na Unisinos também, só que ele trabalha aqui no jurídico hoje. O R também saiu, foi, voltou, foi, voltou pra cá, aí ele foi trabalhar na V. Na época eu também disse, “meu Deus, V, imagina que máximo”. Aí o R me conta que lá, ele também não podia fazer nada. Que as estratégias vinham todas prontas que ele tinha que seguir o, o programa tal, o plano de ação tal, conforme estava escrito, aí eu disse ‘puxa, aqui não tem nada disso, aqui eu posso, eu tenho livre acesso para falar com o diretor, com o presidente, pra falar com o gerente, pra propor, pra fazer isso’. É uma empresa familiar.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
O crescimento na própria empresa	Eu já neguei duas propostas pra ir embora daqui. Porque eu já podia ter assumido a coordenação de áreas na matriz e não quis. Então assim, também tem essa parte a S C já demonstrou que vê em mim um potencial, eu não quis naquele momento. Acho que sim, na verdade, a gente está recebendo, agora, no fim do ano, o Data Center, que vão ser dois no mundo, um na Alemanha e outro aqui em Porto Alegre e a parte de Centro de Pesquisa e Desenvolvimento e até 2007 o

	<p>Parque Gráfico até 2010, ou seja, 70 % das operações vão estar concentradas aqui o que provavelmente vai trazer a matriz pra cá daqui a um tempo, ou seja, todos os processos vão estar aqui o que, provavelmente, vai trazer também a central de serviços de RH que fica em São Paulo, então a gente deve estar concentrando as operações aqui no Sul. Já tem a usina em Santa Cruz, Paraná e Santa Catarina, equipe de vendas então, provavelmente, a gente deve estar concentrando. O que me dá muita tranquilidade porque assim, eu não tenho muita mobilidade, eu não tenho muito interesse em sair da região, isso é uma coisa que me preocupa, que a S C é uma multinacional. A pessoa tem que ter mobilidade, ela é um recurso e é uma coisa que me preocupa muito assim. Expectativa de crescer aqui por que na verdade, hoje, na estrutura que eu tenho, eu tenho um gerente de RH, só que o modelo S C é assim, tipo: ou o cara se aposenta ou é transferido, eu não subo; vem uma pessoa transferida pra cá. Pode ser um par meu em outro lugar, mas o modelo é que venha uma outra pessoa assumir esse cargo aqui. Pra não viciar muito, acho assim. É um modelo parecido com o sistema bancário. É uma empresa que eu admiro muito, tenho total vontade, seria muito legal de fazer carreira nessa empresa assim.</p>
<p>Idéia Central 4</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 4</p>
<p>A falta de expectativa em função do mercado de trabalho</p>	<p>Sem expectativas, eu vejo assim, infelizmente, eu sempre achei e continuo achando assim, que infelizmente, agora, nessa época de crise no Vale, que falo o Vale aqui, principalmente Novo Hamburgo, que a gente tem clientes em todas assim, mas Novo Hamburgo é a cidade de mais cliente não é, de maior, maior peso. Eles dão muito, eu vejo assim, que eu podia desenvolver mais coisas assim, o pessoal, as empresas, assim porque nós temos clientes grandes, então poderíamos desenvolver. Eles dão muito pouco, assim como é que eu posso dizer, dão muito pouca ênfase. E daí faz algum projeto, de competência, um treinamento, uma coisas assim, quando tem que cortar nem que aquilo represente o mínimo. Tem coisas que gastariam muito mais, mas aí é sempre por onde eles começam cortar. Eu já fiz isso, eu já comentei isso, às vezes, esporadicamente, eu faço alguns treinamentos na ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) em Porto Alegre e daí eu já comentei isso e daí na época, na minha turma, tinha um rapaz que era de Bento e ele disse que lá em cima também o pessoal é assim. É outra cultura, a nossa é germânica, mas lá é bastante familiar também. Salvo assim, nós temos muito assim, dentro das exportadoras, principalmente, gente de fora não é, que tem, mas geralmente assim, o nosso contato com o pessoal está fora, então quem administra aqui dentro acaba sendo sempre ou se não é familiar, é gente assim que já se trabalhou junto há muito tempo, que já tem aquela relação meio fechada. Eu vejo assim, que eles sabem que é importante, que está em treinamento que tem que se treinar, porque as coisas tão sempre se reciclando. Mas assim, o que me falta é, quer dizer, não tem essa visão, eu acho muito difícil que eles venham a ter a visão de investimento.</p>

Uma questão fundamental pertinente a esta discussão é quanto ao poder das profissões que aparece na revisão de literatura realizada por Rodrigues (2002, p.47-

68), principalmente ao longo das décadas de 70 e 80. Nesse sentido, Johnson (apud Rodrigues, 2002) considera que as atividades profissionais, na sua essência ou natureza, são uma consequência geral da divisão do trabalho e as suas posições na sociedade capitalista são dadas pelas suas contribuições às funções do capital, à produção do lucro, à valorização do capital e à reprodução das relações sociais que asseguram o modo de produção capitalista. Está é uma crítica relevante, pois coloca em cheque a hegemonia de uma posição idealizada e romântica dos sujeitos da pesquisa em torno do lugar que ocupam enquanto profissionais na sociedade.

Uma outra questão importante, que foi trazida por Freidson (apud Rodrigues, 2002), é a definição de profissionalização pela organização, formal e informal, de competências específicas que conferem a determinado grupo o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, o controle sobre a formação e o acesso e direito de determinar e avaliar a forma como o trabalho é realizado. Os sujeitos da pesquisa em nenhum momento referem-se a competências que lhes são específicas como profissionais administradores de recursos humanos e, também, não fazem menção ao Conselho de Administração como órgão de regulação e fiscalização do exercício profissional.

Os estudos mais recentes sobre profissão, segundo Rodrigues (2002), apresentam uma abordagem sistêmica e comparativa que permitem explicações sobre a complexidade e diversidade das situações de domínio das profissões e, ao mesmo tempo, a dimensão histórica de evolução de diferentes profissões numa mesma formação social. Para ela, a divisão do trabalho é um fato social no processo conflituoso e negociado de distribuição de papéis e configuração das profissões. As profissões se configuram “pelo fato de serem constituídas por grupos que obtiveram, por estratégias diversas, uma posição de força (monopólio e exclusividade) sobre o mercado de trabalho, posição esta que lhes permite maximizar vantagens econômicas e sociais” (p.132). Nesse sentido, para Rodrigues (2002), estão na base do estatuto profissional o saber e as instituições que asseguram a sua transmissão e a sua proteção. Para ela o saber é o corpo de conhecimentos formal e abstrato em torno da qual se ancoram as profissões.

A partir de Rodrigues (2002) é possível pensar que traços estruturantes das profissões construídos pela perspectiva funcionalista ainda são presentes na forma como reconhecemos hoje as profissões. A esses, no entanto, foram contrapostos e sobrepostos outros traços construídos por perspectivas críticas.

A noção de profissão constrói-se como uma prática social vinculada à divisão social e técnica do trabalho e ao mercado de trabalho e que se define por algumas características essenciais como o conhecimento profissional (formação específica), a atividade em si (autonomia, competências) e as credenciais (certificado, registro). A sua posição de *status* e de poder é determinada pelos percursos de profissionalização no bojo do modo de produção capitalista. O sistema de ensino e os órgãos profissionais são suportes institucionais na relação com as transformações do mundo do trabalho afetando diretamente o mercado de trabalho que é o maior regulador das profissões. Para Dubar (1997), a ocupação está relacionada à função exercida no âmbito organizacional e a profissão é uma categoria da vida cotidiana que se define na divisão do trabalho (DUBAR, 1997).

Trago para a discussão alguns pontos específicos de seu livro de 1997, sob o título “A socialização” que me foi muito inspirador, principalmente para a construção dos caminhos teóricos-metodológicos que compõe essa tese. Dubar (1997) recaptula as teorias sobre socialização e constrói um conceito de identidade profissional trabalhando muito bem com a questão desta composição identitária dos indivíduos, com base nas várias dimensões que entram nessa composição, tais como a psicológica, a antropológica e, sobretudo, a dimensão do trabalho. Embora Dubar (1997, 1998) não tenha realizado pesquisas com grupos ocupacionais deste estudo, o seu foi bastante revelador, pois, a partir da discussão teórica e da investigação com e sobre vários outros grupos de trabalhadores em empresas, propõe uma visão sobre o processo de construção identitária, envolvendo, ao mesmo e ao longo tempo, várias facetas em interação constante. Assim, são apresentadas as dimensões biográfica e relacional; de pertença atribuída e de pertença adquirida ou escolhida; de identidade “para si” e de identidade “para os outros”, ou “pelos outros”, que em muito orientaram esta investigação. Destaco, também, a importância atribuída pelo autor ao aspecto profissional como um dos principais componentes da identidade dos indivíduos na sociedade.

Dubar (1997, 1998) associa socialização e identidade profissional, pois, para ele, a identidade é produto de sucessivas socializações, ou seja, é resultado de processos biográficos de incorporação de disposições sociais atribuídas pelas instituições e agentes envolvidos e àquelas aceitas pelos próprios indivíduos. Por sua vez, a identidade aceita é analisada pelas trajetórias sociais onde estão incluídas as profissionais. As identidades profissionais são aquelas centradas nas relações entre o

mundo da formação e o mundo do trabalho. Na leitura que Franzoi (2006) faz sobre profissão, a partir dos estudos de Dubar, coloca em destaque que, para ele, a identidade profissional implica a interação entre trajetórias individuais e os sistemas de emprego, de trabalho e de formação. Por essa razão é elemento-chave, na constituição da identidade profissional pelo sujeito, o reconhecimento por si mesmo e pelo outro. A isto Dubar (1997) chama de transações subjetivas e objetivas.

São dimensões da identidade profissional os mundos do trabalho, do emprego e da formação. Para Dubar (1997) o trabalho é o domínio do mundo vivido no trabalho, isto é, a trajetória sócio-profissional que tem o emprego como uma das suas dimensões, ou seja, a relação assalariada. A formação são as formas como os sujeitos aprendem o trabalho que fazem ou o que vão fazer. A identidade profissional é, portanto, uma referência para a análise das especificidades do grupo profissional em estudo nesta tese.

Contextualizando a noção de trabalho, o autor diz que esta sofre, atualmente, sua transformação mais significativa. Segundo Dubar (1997, 1998), o trabalho passa a ser uma relação de serviço, em todos os setores, nas grandes, médias e pequenas empresas e até nas funções públicas. Ela acompanha a evolução do trabalho industrial, agrícola, artesanal e mesmo o movimento de terceirização das atividades e coloca no seu centro a relação com o cliente, interno ou externo, final ou intermediário, direto ou indireto. A confiança é fundamental para assegurar a relação com o cliente e sua satisfação. A relação cliente-fornecedor está no centro dos dispositivos da "qualidade total".

Os dados de pesquisa revelam que os sujeitos da pesquisa não têm forte um sentido de profissão e não se vêem construindo uma identidade profissional a partir das interações entre o mundo do trabalho e emprego e o mundo da formação. Muito mais fortes são as evidências de, a partir dessas interações, sentirem-se inseridos no mercado de trabalho tendo como horizonte uma trajetória de carreira que vai se fortalecendo nas posições ocupadas nas empresas.

A identidade profissional compreendida como processo, um constante vir a ser é muito tênue neste grupo profissional. Revela-se, timidamente, muito a partir das vivências e dos motivos de escolha da profissão. Em relação aos motivos da escolha da profissão, segundo os sujeitos da pesquisa, são idéias centrais possíveis equívocos na escolha, a psicologia; a importância nas suas vidas das afetividades, relacionamentos; das relações com as pessoas, do conversar com pessoas, a

vinculação com o jeito de ser e de se relacionar com as pessoas, o interesse pelas pessoas e pelos relacionamentos e pelo meio empresarial.

Ancoragem: A identidade profissional	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
O Equívoco na escolha e o arrependimento	<p>Bom, na verdade eu me arrependo um pouco de ter escolhido esse curso. Hoje eu me arrependo um pouco. Na época eu achei assim “é muito glamour”, eu vou pelo glamour porque eu sempre tive uma veia para psicologia, mas achava que não era, não era isso que ia me dar uma carreira empresarial, na verdade. Claro que tu sabes que a gente entra com uma visão na faculdade e sai com outra completamente diferente, é até uma quebra de alguns paradigmas assim, só que, hoje, com a maturidade que eu tenho, que é maior do que a que eu tinha na época, eu faria psicologia. Tem ligação psico e RH, e eu estudo muito isso, porque eu tenho esse, então eu estudo, leio muito sobre psicologia. É uma coisa que me chama muito a atenção, inclusive a psicologia clinica. Eu acho que tem coisas que só a psicologia explica ou proporciona para as pessoas. Tem uma coisa de sentimentalismo e de afetividade das relações, mas que eu queria ter um pouco mais de embasamento pra entender. Eu acho que tem muito da psicologia que é aquele auto tratamento, mas também de poder entender as relações humanas, tem coisas que eu não consigo entender, que acontecem, que eu enxergo, que eu fico pensando do entendimento das relações humanas assim, das relações de poder, que são coisas que me incomodam muito. Buscaria na Psico então entender um pouco melhor a questão das relações humanas, eu acho que me arrependo muito de não ter feito. A psico, acho que seria mais fácil se tivesse feito a psico e depois um MBA então em RH ou em administração. Eu não sei porque a escolha, talvez sim, mas na verdade quando eu comecei a pensar em que curso fazer, eu queria fazer Psicologia. Isso, pra mim, eu sempre pensei na hora de escolher uma profissão que não tivesse isso, então por isso que eu acho que a psicologia também, quando eu pensei em fazer, seria pra, pra tentar entender um pouco mais dessa relação das pessoas, de como tratar com as pessoas, de como me conhecer um pouco mais e como conhecer a forma de tratar as pessoas. Sempre me chamou muito a atenção assim, eu sempre gostei muito de observar assim, as relações e as atitudes das pessoas. Na realidade eu tinha tentado a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) o primeiro vestibular, mas daí eu fiz processamento de dados, que também era na época e não passei. É, sei lá precisava de dinheiro e na época estava em crescimento e existia demanda de profissionais na área de informática, acabei, passando para comercio exterior um tempo depois, pensei que não ia conseguir ter condições de me desenvolver no inglês, e me assustei um pouco, muita coisa que eu teria que dominar, o mundo conhecimentos gerais, muitos idiomas e muitas culturas diferentes. E aí foi mais pelo meu sentimento, de como é que eu era, gostava de me relacionar com as pessoas, eu pensei “ah eu acho que recursos humanos pode ser uma alternativa” talvez devesse ter feito psicologia.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
As pessoas e as relações X os números e o exato	<p>Mas eu não gosto em empresa aquela coisa muito numérica, muito financeira, aquela coisa mais assim capitalista. Aí surgiu o RH e é o que eu gosto, eu adoro conversar com pessoas, adoro falar e foi, mais ou menos isso, alguma coisa ligada à empresa, mas que não fosse, talvez, acho que talvez eu trabalharia com <i>marketing</i>, também, mas que, de certa forma o RH mais porque sempre</p>

pensei em pessoas. Contabilidade e técnico de segurança foram as primeiras formações. Relação com as pessoas, tanto é que técnico de contabilidade seria uma coisa assim essencialmente técnica que não teria, vamos dizer assim, contato com pessoas, eu nunca exerci, me formei, mas nunca exerci nada na área. É verdade, antes disso realmente eu não tinha pensado. Mas se eu for analisar como era aqui dentro, no momento em que eu cheguei e o momento que eu construí até agora, acho que tem muito há ver com o meu modo de ser, o meu modo de agir em relação às pessoas. No início realmente, eu sei, as pessoas me olhavam desconfiadas e tal e eu fui ganhando a confiança delas com o tempo, hoje, assim eu saí da área operacional de segurança já faz mais de uns dois, vamos dizer que foi há praticamente dois anos que eu saí, mas as pessoas me vêem ainda como um referencial de segurança aqui dentro! Ontem mesmo veio uma pessoa falar comigo “V tem um fato assim, assim” então, mesmo assim... aí eles me ligam “escuta eu acho que tem que ser assim, mas olha, não, pois é e aí” “pois é eu estava acostumado a conversar contigo...” e a área dos grupos participativos quando eu assumi realmente, foi um pedido do diretor geral, porque havia se perdido, então havia muita insatisfação das pessoas que queriam participar, não havia um apoio mais para as pessoas de informação, de direcionamento, o diretor, ele tinha trabalhado aqui, ele era muito a favor desses programas e ele ficou dois anos e pouco no México e as pessoas perderam com isso e o programa também. E quando ele voltou disse: “eu quero retomar o programa” e aí foi quando eu entrei. Então a participação das pessoas era pouca, o número de trabalhos era pouco, havia uma grande insatisfação nas pessoas e aí eu entrei e claro que algumas pessoas disseram “mas o que é que o V vai fazer nisso, ele sempre foi técnico de segurança”. Hoje eu vejo as pessoas me procurando e me chamando e falam comigo e, às vezes, ligam pra gente na rua e me chamam “como vai coordenador? Como vai meu mestre?” As pessoas me chamam assim, então acredito que tenha uma boa influencia da minha personalidade quanto a eu trabalhar com eles, claro que, às vezes, eu tenho ações mais engessadas, mais rígidas, mas a gente não é uma unanimidade, tem pessoas que contrariam os interesses elas ficam chateadas, mas são casos isolados, mas eu analiso pelo número de pessoas participando do programa, pelo grau de satisfação delas, pelos *feedbacks* que elas me dão, que eu consegui fazer com que isso melhorasse e isso tem muito haver comigo. É todo trabalho ligado à gestão de pessoas. Eu acho que realmente toda a minha trajetória sempre envolveu pessoas, sempre envolveu pessoas principalmente a partir dos 18 anos, com 18 anos não na fase operacional do trabalho, tarefa e nada mais, mas, com 18 anos foi quando eu entrei pro quartel, no exercito. Fiz o meu ano de recruta-soldado e depois fui promovido a sargento e aí tu começa, a lidar com pessoas, embora tenha uma disciplina muito rígida, as práticas humanísticas não são as melhores lá dentro, mas isso vem evoluindo e tem ficado cada vez melhor, então tem um trabalho com pessoas realmente e aí tu começa a lidar e entender todas essas diferenças que tem as pessoas. Depois disso eu saí e fui trabalhar no pólo petroquímico, onde eu comecei a trabalhar como vigilante, naquela época vigilante, tu ficavas em contanto com as pessoas e lidando com as diferenças e diferentes humores e tendo que administrar isso, depois eu passei a chefe da segurança patrimonial dentro de um turno de trabalho até chegar a técnico de segurança de trabalho. Então sempre está ligado a alguma coisa com as pessoas. Enquanto trabalhava nesta empresa e aí cheguei a exercer uma parte, um tempo como técnico

de segurança. E cheguei a sair desta empresa e fiquei dois meses em outra em São Leopoldo como técnico de segurança e aí depois eu vim a pra cá, pra S e eu entrei aqui como técnico de segurança de trabalho. Essa trajetória que eu tenho, sempre ligado a, agora eu comecei a pensar e sempre fui ligado a pessoas, pessoas, pessoas o tempo todo. Isso fez com que eu quando disse “vou fazer uma faculdade” olhei a relação de cursos, administração de recursos humanos e é isso que eu vou fazer.

Porque, na verdade, quando eu optei por esse curso, assim, no segundo grau quando eu fiz o segundo grau eu já fiz o curso técnico em administração, e aí lá, até quase final do último ano, eu ainda não tinha certeza do que eu queria fazer, eu sei que eu queria fazer administração, mas a administração pura em si, não me chamava tanto a atenção, e aí no último ano teve um professor, que ele era o máximo assim, e que ele começou a trazer esses conceitos (RH, papéis), porque ele também, ele estava na época assim, os professores no segundo grau estavam na faculdade e podiam dar aula. Ele estava também já se formando e aí ele começou a trazer esses conceitos, então um dia, foi logo que começou a surgir os cursos da hospitalar, do RH e do comércio, não me lembro qual era o outro. E aí ele começou a trazer, então, esses conceitos de recursos humanos. E aí eu disse, “nossa” eu fiquei maravilhada assim. Aí ele começou a trazer os conceitos esses de ser um administrador, mas não ser aquele administrador sério, formal, que trabalha com números, com estratégias que nem sabem que pessoas existem, que eu estou aqui para seguir o planejamento estratégico, para planejar as metas da empresa. Então, não era isso o que eu queria pra mim, porque acho que isso não se enquadrava no meu perfil. E aí ele disse assim, “olha, esse curso é um curso novo que está surgindo na Unisinos, e ele é pras pessoas que desejam então fazer administração e que queiram trabalhar com pessoas, que exclusiva, não exclusivamente, mas que vão estar relacionados com as pessoas.” Eu pensei, “mas poxa, é isso o que eu quero fazer”, e aí está, me inscrevi então não é? mesmo sendo lá em São Leopoldo e eu morando lá na zona sul, aí eu falei bom vou enfrentar esse desafio porque é isso o que eu quero. Eu fiz uma escolha, baseada no meu jeito de ser, de estar bem com todo mundo, de ter um bom relacionamento com as pessoas e eu não queria fazer administração por ser um curso que muitas pessoas estavam optando então optei por um curso ligado ao RH “e fui descobrindo na prática como é que era, tudo muito novo. Comecei a trabalhar com dezoito, comecei a faculdade com dezoito, dezenove, então não tinha experiência da vida profissional pra dizer ah essa escolha vai ser a melhor. Não nasci com escolhas prontas, como algumas pessoas têm, tem gente que nasce sabendo que quer ser medico, quer ser dentista, eu não, eu fui experimentando. Durante esse tempo, eu sempre achei assim interessante a profissão de administradora de recursos humanos, mas eu não trabalhei, eu não trabalhava na área, mas eu sempre achava bastante interessante e, quando eu lembro que estava, que foi comentário pra eu fazer na Unisinos o nosso curso que ia ser implantado, ah eu logo demonstrei interesse assim, uma coisa assim que eu acho que eu não me arrependo. De repente, claro, tem mais outras áreas, não sei como é que eu ia me sentir trabalhando numa outra área, porque eu não tenho muita experiência em outras áreas, eu trabalhei no primeiro emprego, mas aí eu estava assim logo iniciando a faculdade. Meu primeiro emprego, então eu cheguei lá pra fazer, digamos assim, imagina sem experiência nenhuma, uma habilitação que eles estavam implantando. É, isso que me chamava atenção pessoas e

	<p>relacionamento. Eu acho assim que, meu Deus do Céu, às vezes, eu vejo assim meus colegas da contabilidade, claro que aqui, a gente também tem muito contato, tem que estar sempre com o cliente, mas eu acho isso uma coisa tão assim, não digo não sei se fria, mas uma coisa assim tão isolada. Eu assim, lá nesse meu primeiro emprego, no financeiro, uma coisa assim que eu tinha assim, que me chamava atenção, porque como eu não tinha experiência, às vezes, ligava pra alguma empresa, no contas a receber, e eles vendo que eu sabia, quando tu percebes que a pessoa não sabe muito bem o que está falando, então isso eu aprendi com todo mundo, aprendi até com os nossos fornecedores que eles diziam, “olha, tem que estar com o documento na mão, olha aqui, ali” e eu fui aprendendo. Então eu tenho que olhar aqui, olhar ali, então eu fui assim meio treinada por até, por nossos clientes na época, que eram nossos fornecedores. Eu acho, é que assim oh, eu não, eu nunca gostei muito das cadeiras exatas assim, das matérias exatas. Então a matemática assim, as coisas muito racionais assim nunca foram o meu forte. Então assim, eu não conseguiria trabalhar num lugar assim que fosse extremamente metódico, que não tivesse criatividade nenhuma, que fosse muito rotineiro assim, algo muito rígido e muito fechado.</p>
--	---

As representações sociais dos sujeitos da pesquisa a respeito da identidade profissional trazem no seu bojo a dimensão da escolha. Savater (2004) aborda sobre a importância da escolha relacionada com a definição do ser humano e da sua condição de liberdade. Para o autor o que define o ser humano é a sua capacidade de decidir e de criar ações que transformem a realidade e a eles mesmos que é a chamada liberdade que é, ao mesmo tempo, condenação e fundamento da dignidade.

Para Savater (2004) a capacidade de escolha implica em ação que “não é uma capacidade opcional dos humanos, mas uma necessidade essencial, da qual depende nossa sobrevivência como indivíduos e como espécie. Pode-se escolher como e quando agir, mas não se pode deixar de agir: aí não há escolha (p.34)”. Para o autor há muitas possibilidades de escolha no momento de atuar, mas não podemos optar entre escolher e não escolher, entre agir e não agir e esta determinação da ação e da escolha se faz presentes de forma acentuada nos discursos dos sujeitos quando eles se reportam à escolha da profissão.

Savater (2004) diz que agimos “a partir do que conhecemos e a despeito do que ignoramos ou sabemos mal (p.38)”. As motivações para a escolha da profissão estão relacionadas com registros de vivências e histórias lembradas pelos sujeitos, pouco ou muito reconhecidas e extrapolam as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, estando nelas implicados sonhos e projetos de vida construídos pelos contatos e relacionamentos com pessoas associados a uma motivação altruísta de mediar conflitos, cuidar, ajudar, servir, desenvolver, gerenciar relacionamentos a partir de

influências da família e do ambiente familiar; da igreja, da vida comunitária e do exército.

Ancoragem: As influências na escolha da profissão	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 2
A Família	<p>Meus pais estão velhos, mas na época que eu era criança que eu vivia lá em casa, lá em casa meu pai sempre teve muitos empregados, então a gente sempre vivia assim em função daquela gente e talvez isso tenha me trazido, não sei, talvez uma coisa meio que no subconsciente, porque eu sempre assim me criei os vizinhos iam lá, aí eles almoçavam lá conosco, então era uma coisa assim muito eu envolvida com as pessoas. Eu, eu era claro, eu era criança, a mãe sempre conta que tinha um senhor que trabalhava conosco que ele fim de semana, ele bebia, então quem bebe fica com aquele cheiro de cachaça assim, e, mas nessa época eu era bem pequena, isso eu não lembro, e daí a mãe diz que eu era muito amiga dele, se ele chegava segunda-feira assim com aquele cheiro e eu adorava assim na hora do almoço sentar no colo dele, a mãe diz que eu me abraçava bastante nele. Eu era tão pequena que não me lembro. Mas eu sempre tive muito envolvimento com eles, assim como nosso, claro, porque interior todo mundo se conhece, todo mundo é amigo, então eu me criei naquele ambiente de ter muitos empregados, lá em casa era sempre meio misturado família e trabalho. Eles eram homens eles ficavam mais assim, normalmente lá na, na varanda assim, nos fundos quando eles almoçavam, eles almoçavam ali. Meu pai tinha assim várias coisas, ele trabalhava com armazenamento de soja na época, agora a soja foi mais pra região de Santa Rosa, mas então ele comprava, empilhava, armazenava, depois ele tinha que, que como é que faz, ensacar e revender. Tinha, tinha também que ele trazia na época pra São Leopoldo, ele comprava lá e trazia pra cá, mandioca. Naquela época, ele conta que ali, ali naquele bairro Feitoria existiam pessoas pra ti ver como faz tempo, com tamos de leite. Eu sei que tem uma escola técnica ali. Que eu nunca fui lá, mas eu sei, porque tem muita gente lá de fora que estuda aí, tem uma gurizada que estuda ali. E que é interessante, porque eu acho que quem que ficar no interior, uma escola técnica é o ideal. Então assim aquilo dava muito movimento, meu pai saía muito e a minha mãe se envolvia muito também. Era muita gente sempre lá em casa. E era lá em casa mesmo, nós tínhamos assim um, o pai tinha um galpão onde ele colocava material, mas era tudo dentro, assim tudo no pátio, então talvez possa ser que seja, porque eu não tenho assim na minha família, ninguém mais que trabalha nessa área, de disser “ah quando era criança o pai trabalhava e quero fazer o que o fulano faz”. É, talvez estivesse aqui na minha cabeça, eu gosto dessa coisa assim de correria, acho que, que nem quando eu vejo o pessoal, uma coisa meio estagnada assim, parada e eu gosto assim de trabalhar numa coisa dinâmica. Meu pai vivia muito na rua, o meu pai não era muito de controles assim, é desorganizado, quando chega à época do imposto de renda daí ele vai atrás das coisa, nunca sabe nada. E a minha mãe sempre organizada, anotava, sabe tu tens que anotar, ninguém é, naquele tempo eles não tinham computador, mas era tudo ela tinha os cadernos que ela anotava, tudo controlado e eu lembro assim, olha só, que documentos ela fez, pegou caixinhas encapou, revestiu, botou o nosso nome, de cada um de casa e cada um tinha seus documentos naquela caixinha. Eu que naquela época era criança meus boletins estavam todos guardados. Eu acho que ia ser impossível não trabalhar com a empresa, impossível, pela minha família. E muito assim, agora eu estou vendo isso no curso de empresa familiar, talvez até um legado que o meu pai me passou, do tipo: “ah se tu tivesses, se tu tivesses quinze anos e fosse um guri já estaria em São Paulo, na transportadora”</p>

	<p>é uma coisa, mas que hoje eu vejo também que é o que eu gosto, mas foi uma coisa meio que induzida. Meu pai, coitado, que não fique chateado com isso, mas foi. Era o sonho dele, mas eu sei que olhando hoje um pouco pra trás, eu sei que ele me induziu, mas eu sei que eu também concordei. E eu tive, eu comecei, sempre, ah discutia empresa em almoço de domingo, discutia, aquela coisa clássica de empresa familiar que acontece na minha também. E aí, bom, vou fazer empresa familiar, aí eu resolvi no segundo grau que não, que não tinha nada a ver comigo, que eu ia fazer farmácia. Fiz um semestre de farmácia, não tinha nada a ver comigo e aí eu voltei a fazer Administração de Empresas. É, exatamente sobre isso gestão. Mas que assim, eu sempre gostei dessa área, eu vejo que aquele um mês, aquele primeiro semestre de farmácia foi uma coisa que eu não consigo me imaginar fazendo outra coisa, e eu acho que o curso veio bem a, a ver com os meus interesses pessoais. Mas assim eu não consigo, eu hoje vejo pela influência do meu pai, mas porque parece que, é aquela coisa, parece que está meio no sangue da família isso, parece que está meio no sangue de trabalhar com comércio, trabalhar com empresa, sei lá eu acho que é meio que um legado assim, o nosso DNA tem uma parte lá. Todos agricultores na família, todos trabalhadores, pai, mãe, tios, avôs, todos eles. Dessa forma e eu não sei se tem àquela coisa de família. Valores que eu trouxe da minha família pra dentro da empresa e nesses anos todos eu posso dizer assim: os valores da minha família que eu apliquei dentro da área de recursos humanos estruturaram sempre uma carreira, pra mim, muito boa e está culminando hoje nessa empresa aqui, na forma como eu estou trabalhando e o que vem vindo, tem vindo pra mim. Eu estou movimentando, além da minha empresa eu estou começando a movimentar a sociedade de Canoas. Então, ontem eu reassumi o cargo de diretor comunitário da ACICS daqui de Canoas e a gente tem um trabalho bastante bacana aí com relação às empresas, eu estou estruturando as empresas pra fazer ações voluntárias na comunidade. Ao longo do tempo as escolhas vão se construindo. Só que aí depois, eu pensei bem assim, e analisei e até, claro, quando tu és mais adolescente tu sofres muito a influência dos pais e aí meus pais disseram assim, meu pai disse naquela época, “ah se tu vai fazer psicologia tu vai viver de quê?” Não era, hoje de uns anos pra cá, a psicologia teve o seu auge, mas quando eu iniciei não era, mas bah isso não dá dinheiro e aí eu fiquei em dúvida, não quis seguir os meus instintos assim, e aí então eu resolvi fazer e como eu não consegui, acho que eu fiquei frustrada com isso, então e eu não fui fazer, então quando eu vi a administração que era o racional e lógico, mas que tinha o RH, que tinha as pessoas, falei “pronto é isso”, por que eu vou conseguir, na minha visão, ganhar dinheiro que o meu pai quer e vou conseguir ainda trabalhar com pessoas. Acho que foi meio isso assim. E aí eu não me arrependo de nada assim, porque o curso foi muito legal. Eu assim consegui, foi muito gratificante assim, pra mim, o período que eu estive lá. Eu acho que eu consegui, talvez por eu estar conseguindo aplicar, como eu te disse, as coisas aqui, porque é muito difícil quando tu estás na faculdade, é que tu não consegues pôr em prática aquilo que tu estás observando lá, quando tu não estás nem trabalhando. Aquilo lá pra ti não tem importância nenhuma, tu só quer ganhar uma nota. Agora, quando tu consegues ver isso na prática, dos dois lados, ver o que está acontecendo na tua empresa, ou ver o que não está acontecendo e que tu tem a oportunidade de fazer algo, procurar algo, acho que isso me ajudou bastante assim, a ter nesse curso, ser tão proveitoso e produtivo pra mim.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
A Igreja e a vida comunitária	Daquela época, naquele tempo muito forte nas pessoas que nos finais de semana se reuniam, naquele grupo de pessoas na casa de um e de outro, aquelas festas da igreja lá do interior, não sei se de repente não

	traz algum, não sei se isso traz alguma coisa. Talvez o bom relacionamento que eu trouxe de todas essas pessoas e da família e de todas as pessoas, da comunidade lá bem do interior talvez tenham influenciado. Na realidade saí e fui para a área urbana, fui ser um cara da área urbana, vamos dizer assim, quando eu tinha 15 anos, quase 16 e daí pra poder estudar, fazer o curso técnico em contabilidade, naquela época era só de noite e não tinha como sair de casa, interior, então saí e fui trabalhar numa empresa pra poder fazer o estudo e terminar o segundo grau. Se não foi essa coisa de família, de reunião, lá... Eu não saberia de dizer, o que me fez passar por isso.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
O exército	Eu, de repente, eu aprendi logo depois quando eu, porque dentro do exército eu tinha, teoricamente assim, eu tinha quase 200 pessoas, onde tinha um certo comando, onde tinha uma certa gerencia, embora a disciplina que dava toda a possibilidade de acontecer a gerencia em si, mas vou dizer assim, eu não era rígido na disciplina como os regulamentos militares estabeleciam, então eu tinha amizade com muita dessas pessoas eu tinha um encontro fora de lá, muito bom, muito bom. As pessoas me convidavam pra conhecer a casa deles, conhecer a família, lá no interior de Bento Gonçalves quando eu estava no exército então eu acho que tinha alguma coisa de relacionamento das pessoas mesmo sendo bem rígido o regime de trabalho, mesmo em ambientes disciplinares, controladores, autoritários; as pessoas me viam e diziam “sargento, tem uma festa lá em tal lugar, quer ir à festa? Querendo ir lá no sábado, fica na minha casa, não sei” o que “era assim...”.

A escolha da profissão relaciona-se em muito com dimensões subjetivas relacionadas com histórias de vida, disposições e vontades construídas pelos sujeitos da pesquisa.

Cada ação humana se exterioriza na forma de algum tipo de movimento que transforma parcialmente o mundo onde vivemos, mas também um componente interno, não exteriorizado ou mental. A dimensão objetiva da ação pode ser descrita a partir de fora por qualquer testemunha presente no local em que a ação ocorre, enquanto que a dimensão subjetiva ou mental só pode ser conhecida (ao menos parcialmente) pelo sujeito que a protagoniza (SAVATER, 2002, p.48).

Os motivos da escolha, da ação ajudam a compreender, mas não a esgotam porque “a causa de cada ação é sempre a vontade livre que se decide por um motivo, e não o próprio motivo (SAVATER, 2004, p.49). Isto se reflete na tomada de decisão em relação à escolha para os sujeitos da pesquisa que para eles tiveram a ver com teste vocacional, com experiências de trabalho próximas a área de RH, com a vivência da condição de trabalhadora(a) e de experiências profissionais.

Ancoragem: A tomada de decisão quanto a profissão	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Teste vocacional	<p>Aí foi onde eu decidi fazer na Unisinos um teste vocacional, na Unisinos eu lembro que deu no 1° lugar RH., 2° direito e em 3° acho que alguma coisa na área social, alguma coisa assim, que eu não me lembro exatamente o que era, se foi ciências sociais, ou serviço social, alguma coisa nessa área. Claro já que deu na primeira opção, vou fazer na primeira opção. Eu acho que um dos pontos que me lembro bastante assim foi um teste vocacional que eu fiz, ainda no final do primeiro grau, onde indicava a minha tendência muito forte em trabalhar com pessoas e aquilo ficou marcando na cabeça de uma maneira assim: o que é trabalhar com pessoas, o que é isso não é? Mas o que me destacou acho que foi esse pensamento de, ligado ao teste vocacional, ficar pensando, mensurando o que eu poderia fazer na minha vida, que fosse atuar com pessoas.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Estágio e experiências de trabalho próximas a área de RH	<p>Só que quando eu fiz vestibular eu não tinha plena certeza e noção do que era o curso de RH. Por isso que eu já tive essa vontade de conhecer a área, “vou ter que meter a cara logo e aprender...” e aí eu larguei o emprego de carteira assinada no comércio, para fazer estágio e ganhar menos do que eu ganhava no comércio. Porque o comercio tinha um piso mais comissão. Mas eu pensei: um dia eu vou ter que começar, melhor começar agora no inicio do que no final do curso procurar emprego na área e não ter experiência. Então foi assim, eu acho que eu decidi certo não me arrependo até quando eu troquei um emprego por um estágio. A tia que eu morava junto, me falou: “bah será que tu fizeste a coisa certa? Pelo menos tu tinhas... férias, décimo terceiro, tinha não sei o que e tal” tudo bem, eu até tenho mas como é que eu vou ingressar na minha área profissional se eu não começar um dia? Eu acho que é melhor começar do zero, e foi o que eu fiz. E quando eu tinha 17 anos eu comecei a trabalhar numa empresa, aqui da região, onde eu comecei basicamente fazendo serviços de <i>office boy</i>. E o que realmente destacou nesse trabalho de <i>office boy</i> e me jogou pra dentro de recursos humanos assim dentro de um período bastante curto. Foi a atitude e hoje eu reporto isso aqui para os meus, como foi a diferença de ter atitude, de querer ser um profissional, independente da área que tu fosses atuar, na época não tinha isso em mente. Essa questão da atitude que eu tive, mesmo sendo um <i>office boy</i>: eu sendo prestativo pra empresa, saindo do limite da minha função e indo ajudar outros departamentos em outras funções. Eu fui sugado para dentro da área de recursos humanos, então são dois pontos que eu imagino assim que tenham sido o grande destaque, além de que, na mesma época, eu estava fazendo um curso de técnico de administração, em nível de 2° grau, que já foi um diferencial lá em 1985, 1986 e depois, na seqüência daí administração de empresas. Então eu acho que em termos de características foram um teste vocacional direcionado e em segundo momento a atitude, a minha atitude em ser um pouco mais do que eu precisava fazer na minha função eu comento com o pessoal, eu tenho, nós entramos em três colegas fazendo serviço de <i>office boy</i> na empresa, uma empresa de grande porte e entrando no mesmo dia, com a</p>

	<p>mesma formação, porém em uma situação assim os dois não levavam a sério o trabalho, enquanto que eu, no momento em que eu não tinha uma tarefa para fazer na minha função eu me colocava a disposição de outros departamentos para trabalhar. E o departamento mais perto era, justamente, o de recursos humanos, exatamente aqui, como se fosse aqui e atuando com o pessoal, fazendo aqueles trabalhos mais simples. Isso foi chamando a atenção deles, a forma como eu trabalhava com eles, enquanto os outros dois permaneciam ainda na fase da brincadeira, apesar de serem mais velhos que eu na época. Hoje, infelizmente, eles estão em uma situação de cargo, em função precária do que eles poderiam estar muito perto ou junto comigo na função e nós estamos em opostos. Eu acho que a partir daí, começar a trabalhar já dentro de uma grande empresa, dentro de uma área de recursos humanos já começa a te moldar e começa a te mostrar oportunidades dentro de uma área grande como essa e aí tu começa a colocar em prática.</p>
<p>Idéia Central 3</p>	<p>Discurso do Sujeito Coletivo 3</p>
<p>A condição de trabalhador e experiências profissionais</p>	<p>O que eu fiz: Antes de vir, definitivamente, para cá eu fiz o vestibular na UFRGS, porque eu sabia que eu não tinha dinheiro, como é que ia ser. Então eu fiz para direito na UFRGS, na época, sei lá, tinha trinta e cinco inscritos ou mais por vaga, claro que eu levei um pau porque terminei o segundo grau e já vim fazer o vestibular. Não deu, não passei, daí fui pensando o que eu ia fazer, pensando o que eu ia fazer de novo na UFRGS, mas aí já caiu à ficha do seguinte, como é, se eu passar na UFRGS. Passei, não paga nada, mas como é que eu vou conseguir me manter, quem é que vai pagar o aluguel, comida, livros? Na UFRGS eu vou ter como estudar de dia. Então vai para tua realidade nua e crua e vai fazer numa particular e vai ter que trabalhar e se virar. Então isso também as minhas tias conseguiram me fazer enxergar, me ajudaram que “minha filha, os teus pais não tem condições e mesmo que tu passes na UFRGS seria muito legal, todo mundo ia gostar, mas quem é que vai te manter na UFRGS? É livro, é comida, é aluguel, passagem, livros, como é que tu vai te manter, daí tu não vai poder trabalhar? E até que ponto tu vai agüentar? Então quem sabe tu não revês isso que tu quer fazer, o que tu não quer fazer?” Não me arrependi do teste, não me arrependi de ter largado o emprego para começar um estágio, então acho que quando tem que acontecer acaba acontecendo, até hoje eu só tive três empregos e os três que eu arrumei as pessoas me deram o <i>feedback</i> no mesmo dia. Entrevistaram-me, duas a três pessoas ao mesmo tempo e eu já recebi o <i>feedback</i> na hora. Então em outros momentos, que eu fui a outras entrevistas e o <i>feedback</i> não era na hora, eu já ficava com a pulga atrás da orelha, e mesmo na I sempre foi na hora o <i>feedback</i>. Isso aconteceu na K, eu recebi o <i>feedback</i> no mesmo dia, na A também fui entrevistada por duas pessoas, depois saí da sala, me fizeram esperar, me chamaram de novo e resolveram no mesmo dia e aqui também. Aqui na I, eu fui entrevistada pelos dois diretores, tudo o que eles queriam, eu lembro que quando eu saí da A eu fui para uma consultoria, estava ganhando legal na consultoria, nessa consultoria de RH, eles implantaram um sistema de recrutamento e seleção pra fazer entrevista com as pessoas e já cadastrar no sistema seu <i>curriculum</i>, eles não estavam entendendo o sistema e daí pediram para eu</p>

	<p>ficar lá, para ajudar. E aí já deixei bem claro “olha eu não quero que vocês me assinem a carteira porque o meu objetivo é voltar para uma indústria e eu não quero iludir vocês, nem enganar, de repente vocês assinam a carteira e daqui a pouco eu acho alguma coisa e já saio”. Então eu fiquei três meses lá, que foi o tempo entre a B e a entrada aqui na I, foram três meses e eu não fiquei desempregada, acho que eu fiquei uma semana sem trabalhar, e eu já fui pra consultoria e depois aqui pra I. E aí na consultoria eu estava ganhando mais do que me ofereceram aqui na I, mas eu falei para o diretor “olha eu estou disposta a mostrar o meu trabalho, depois vocês valiam a possibilidade de aumento”. Então foi bem legal, larguei o negócio que igual não tinha carteira assinada, que estava ganhando um valor que eu tinha pedido e eles aceitaram na boa. Vim para I ganhando um pouco menos, mas era o que eu realmente queria. Então tem certas coisas que tem que abandonar em busca de outras. Aí eu entrei durante todo o curso eu não tive a prática do RH, nenhuma na vida profissional, o meu estágio foi aqui dentro, daí sim eu pude ter uma noção, mas o estágio, muito superficial não pude me definir. Aí agora estou gostando, me identificando. Que bom isso assim estou bem contente, acho que a empresa também quis apostar, também tem os dois lados. É uma característica minha, que o financeiro tinha que muito entrar em contato, que nós éramos uma rede de filiais, não era a matriz, mas era concentrado o pagamento de todas as filiais, não que porque as filiais compravam, mas que eram pagas. E sabe como é que são essas filiais, existem as notas, mas não mandavam não é? Então chegava lá, na época, duplicatas pra pagar e eu tinha, se eu não tinha o documento, então eu tinha que correr, então essa coisa de, pra ti ver, eu sempre tinha, mesmo sendo financeiro, mesmo nada a ver, o que me atraía na profissão, acho que mais, era aquela, aquele contato que eu tinha com as filiais e com os nossos fornecedores, às vezes, ninguém sabia, eu tinha que ligar lá pro contas a receber deles sabe? Então isso que eu gostava...</p>
--	---

A escolha da profissão para os sujeitos da pesquisa, em certo sentido, revela desejos e expectativas que os motivou em realizar um plano de vida orientado, em muito, por um querer determinado em parte por um conhecimento racional e reconhecido das suas realidades e por outro por um conhecimento subjetivo onde buscam aproximações com vivências que carregam certa aura de vocação para trabalhar com pessoas e relações humanas e que aconteceram a partir das influências da família, das redes sociais e do exército.

A autonomia e iniciativa nas tomadas de decisão e execução das atividades é uma discussão mais complicada pela subordinação da profissão às relações capitalistas de produção e pela condição de assalariamento dos profissionais. Nessa discussão é preciso analisar se a relação estabelecida é simbiótica, ou seja, sem possibilidades de autonomia onde os profissionais funcionam como instrumentos

passivos do capital nas organizações ou se os profissionais possuem capacidade de influência política. Para esta análise sobre a possibilidade ou não de influência, de autonomia, vou utilizar como elementos: a interiorização do valor intrínseco de trabalho, a análise do trabalho prescrito e do trabalho real, a existência de um *ethos*, de uma vocação profissional, a valorização da aprendizagem e do conhecimento como valor e investimento.

A condição de assalariamento é uma variável que contribui significativamente para a perda do controle do processo e do conteúdo do trabalho. Condiciona as possibilidades de um exercício profissional autônomo, promove certa aceitação em relação aos objetivos organizacionais, embora não reduza os profissionais a meros instrumentos passivos. Não existe uma autonomia absoluta no contexto organizacional frente à imposição da racionalidade burocrática e econômica. Percebo uma autonomia relativa no conteúdo do trabalho, no objeto de trabalho, nos instrumentos e meios de trabalho e na remuneração.

Há percepção de conflito por alguns profissionais entre os objetivos organizacionais e os seus profissionais. A autonomia e a finalidade da profissão de desenvolver as pessoas e humanizar o trabalho fazem parte do ideário profissional. Para outros não existem conflitos uma vez que nas organizações existe um ambiente favorável com estruturas flexíveis e cultura participativa e democrática para um exercício profissional “autônomo”. A organização é ao mesmo tempo “o cliente” e “o empregador” e por estas razões a maior definidora do estatuto da intervenção profissional.

Esse grupo profissional é possuidor de uma organização que regula a formação profissional (Diretrizes Curriculares) e o acesso e inserção no mercado de trabalho (Regulamentação da Profissão e Código de Ética Profissional). Contudo esse estatuto não é suficiente na constituição de uma identidade profissional fortalecida e que lhes dê segurança quanto às especificidades em relação aos serviços por esses prestados.

Muito mais do que a identidade profissional estão mais bem delineadas para os sujeitos da pesquisa as trajetórias de carreira possíveis no mercado de trabalho. A noção de carreira é própria do capitalismo e advém de um ideário de igualdade, liberdade, Êxito individual e mobilidade social que depende fundamentalmente de um esforço pessoal.

Os DSC reforçam a idéia de que vivemos uma crise do trabalho com mudanças profundas nos seu conteúdo, na sua natureza, na sua divisão, na quantidade e qualidade dos processos formativos que atendam as demandas do processo produtivo no estágio atual do capitalismo. O trabalho, contudo, não perdeu a sua centralidade na vida humana, mas nos seus processos de profissionalização o grupo profissional afasta-se muito do coletivo da profissão. Na lógica descrita acima, entram no jogo da “empregabilidade” e buscam alternativas individuais para o desenvolvimento de competências que os mantenham como “empregáveis” no mercado de trabalho.

Finalizando este capítulo ressalto que as teorias sobre pessoa, trabalho, formação e profissão se constituíram vitais nos processos de reflexão e análise dessa pesquisa, principalmente, pela capacidade que me proporcionaram de melhor compreender a realidade estudada. Constituíram-se no pano de fundo, por exemplo, para compreender as dissociações e dissonâncias entre os conceitos nelas elaborados e as visões dos sujeitos da pesquisa.

6 OS PERCURSOS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Como os administradores de RH, sujeitos da pesquisa contextualizam nas suas trajetórias profissionais as experiências de formação inicial e continuada, especialmente aquelas que acontecem no e pelo trabalho?

Para a compreensão dos percursos da formação profissional dos sujeitos dessa pesquisa privilegiei, neste capítulo, como eixos orientadores o conceito de trabalho como princípio educativo e a noção de formação no e para o trabalho. Os elementos da formação profissional pertinentes à formação acadêmica inicial e continuada destes sujeitos foram em grande parte exploradas no capítulo “As trajetórias acadêmicas formativas e a inserção profissional”.

A discussão do trabalho como princípio educativo se situa no campo de estudos sobre Trabalho e Educação. Particulariza-se nessa tese pela escolha de interlocutores com produções a luz da tradição marxiana, muitos já citados, no capítulo “Visões de Pessoa, de Trabalho e da Profissão”, principalmente pelas suas perspectivas quanto ao lugar, sentidos e significados da categoria trabalho. Nesse âmbito, parto do princípio da educação como formação das pessoas que acontece no e pelo trabalho. A discussão da categoria trabalho articula-se com a idéia de trabalho como princípio educativo cuja referencialidade principal escolhida foi Arroyo (1991, 1997, 1998, 2000, 2003), ou seja, com o potencial formativo do humano no e pelo trabalho. Para Arroyo (2000, p.175), o trabalho é um processo educativo porque “somos o que produzimos, as formas como trabalhamos as estruturas e relações sociais e de poder em que trabalhamos”. Ao trabalhar nos educamos, nos formamos e, ao mesmo tempo, nos deseducamos, nos conformamos⁴⁷ e nos deformamos⁴⁸. O trabalho é uma experiência humana e, por isso, forma e modifica os trabalhadores e as trabalhadoras em processos contraditórios e articulados de alienação e de emancipação. A experiência de trabalho constitui, então, um processo educativo ou

⁴⁷ Conformer carrega o sentido de nos colocarmos em conformidade, na forma (HOUAISS, 2001).

⁴⁸ Deformar carrega o sentido de nos descaracterizarmos, nos desfigurarmos como pessoas (HOUAISS, 2001). Aqui relacionamos os processos de adestramento, ou seja, “o ato ou efeito da habituação de alguém fazer docilmente e regularmente um programa preciso e prescrito” (DICIONÁRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, 2000, p.15) e os de alienação, que significa “separação ou a perda sofrida pelo trabalhador de uma parte do seu ser, de sua atividade, da sua construção humana” (DICIONÁRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, 2000, p.17).

formativo, mesmo no bojo da sociedade capitalista, pois é um processo no qual as pessoas se desenvolvem através de diversas e múltiplas aprendizagens. Esse sentido formador/deformador também é, em parte, atribuído pelo próprio sujeito que vive a experiência.

Para Arroyo, (1991) se tomamos o trabalho como princípio educativo a partir da centralidade do trabalho humano como constituinte da condição humana, posição também assumida no âmbito dessa pesquisa, para melhor compreendê-lo existe a necessidade de uma maior interlocução da educação com outros campos de conhecimento, o diálogo entre profissionais de áreas diversas sobre o fenômeno educativo e a prática da educação o que se constitui num dos propósitos dessa tese.

Arroyo (1991), no seu texto “Reverendo os vínculos entre Trabalho e Educação: elementos materiais de formação humana” apresenta diferentes matrizes teóricas e as perspectivas nelas sobre o trabalho como princípio educativo: pessimismo cultural, determinismo tecnológico, caráter deformador da organização do trabalho, a Nova História e a negatividade do trabalho, a fábrica reduzida à instituição disciplinadora. Uma das críticas do autor é que essas perspectivas levam a um pensamento unilateral,

que separa o sujeito e o objeto, homem e circunstâncias, indivíduo e sociedade, vê-se sempre fechado em uma dicotomia da qual somente podem sair soluções unilaterais. Uma solução unilateral tão presente nessas análises é o apelo à vontade e à consciência do indivíduo para resistir, para fazer sua revolução cultural. Por aí passa o educativo e constitutivo do novo homem. (p.201).

Para Arroyo (1991), essas análises se distanciam de uma teoria da formação humana que coloque o trabalho como princípio educativo, como elemento central do processo constitutivo e formador do ser humano, pois, para muitas das análises, a resistência passa a ser esse princípio. Para ele, a resistência e a indignação fazem parte da dimensão educativa presentes na fábrica e na escola onde também está presente a dimensão deformadora e não podendo ser confundidas com o caráter formador. O educativo para o autor, passa pela *práxis* social onde o acento é colocado na transformação das circunstâncias que, ao mesmo tempo, transformam os indivíduos.

Arroyo (1991) aponta a necessidade das pesquisas atuais captarem as tendências objetivas que vão conduzindo à supressão da desqualificação ou a superação da unilateralidade do desenvolvimento humano, onde o trabalho como princípio educativo “não é um postulado humanista, nem um imperativo moral e menos ainda uma vontade pedagógica. Trata-se de um dado objetivo já realizado de forma alienada” (p.213).

Nessa perspectiva, o trabalho, onde a ação do sujeito pode desempenhar um papel mais ou menos decisivo, é formador. É por esse motivo que assumo, nessa pesquisa, os processos de formação integrados, simultaneamente, na ação. A formação implica na produção de saberes e de experiências. Saber em “um sentido amplo, engloba os conhecimentos, as competências, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes” (TARDIF, 2002, p.60) que são mobilizados e/ou produzidos na ação. Mais adiante, vou explorar a noção de competências, mas por ora é importante salientar que na sua apropriação atual no contexto do trabalho ela revela-se menos abrangente em relação ao saber pela sua conotação operacional de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas a resultados.

Da mesma forma, Santos e Diniz (2003) na discussão sobre o conceito de saber preferido a conhecimento apontam para a sua dimensão tridimensional onde o saber pode ser entendido como conhecimento formalizado, “construído social e historicamente, autenticado como ‘conhecimento científico’”; como saber tácito, “resultante da experiência, da história individual ou coletiva dos indivíduos” e a dimensão inconsciente do saber, “o ‘saber’ do qual nada se sabe, diferente do ‘saber’ objetivante que circula no nível da consciência (p.42-43)”. Essa última dimensão articula um sujeito ao desejo de saber movido e presente nos atos e nas escolhas que ele faz.

Nos discursos dos sujeitos da pesquisa percebo fragilidades quanto ao conhecimento formalizado relacionado ao domínio teórico sobre o trabalho como princípio educativo e, conseqüentemente sobre as categorias marxistas que lhe dão sustentação. Conhecimentos sobre trabalho e sociedade não fazem parte do currículo desse grupo profissional. Na reflexão feita com eles sobre as suas experiências de trabalho, foram percebendo e tomando alguma consciência sobre as aprendizagens que acontecem no e com o trabalho e isso aparece nas idéias centrais das aprendizagens como resultados das experiências nas situações de trabalho e das práticas profissionais. Muito mais visível, o trabalho apresenta-se para

eles como princípio educativo no saber tácito e no inconsciente revelando-se para eles nas suas experiências e histórias individuais.

Ancoragem: O trabalho como princípio educativo	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Nas experiências nas situações de trabalho	O que mais tem me ajudado são as aprendizagens nas experiências de trabalho. Pela experiência sim acontece à formação. Tenho clareza que estou me desenvolvendo na experiência de trabalho. Estou me dando conta pelo tempo de empresa, pela formação em RH, pelos cursos que a empresa investiu, pelo meu perfil, pelo meu comprometimento. Está nas situações de trabalho buscar a teoria e relacionar com a prática. No dia a dia é muito difícil parar e pensar que eu me qualifico. Nós não nos damos conta de que nos formamos o tempo inteiro, inclusive nas experiências de trabalho. A empresa não tem aquela parte de auxílio à educação que está em estudo, mas ela me proporciona essa parte de experiência que a "Mastercard" não compra. Acho que contribuiu muito a experiência de trabalho. As aprendizagens acontecem no meu dia a dia. Eu acho assim que a experiência no sentido que, hoje, eu me sinto muito mais assim preparada muito mais tranquila pra lidar com as situações de trabalho.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Na ação, com a prática profissional	Claro, qualquer coisa nova, qualquer coisa que vem sempre tu está aprendendo. Sabe aprendendo e atuando, então isso assim é muito legal. Porque eu acho que tu podes até ter essa formação mais básica, mais teórica de fazer cursos, de fazer faculdade, de fazer pós, fazer aquilo, mas é aqui internamente também que tu vais te desenvolvendo, porque tu vais trabalhando várias questões também. Na vida assim profissional, aprendendo no trabalho, com certeza. Até porque eu comecei a me envolver e a falar. Acho que contribuiu a faculdade, mas tem que ter a questão que tu faz um curso de pintura, tu tem que pintar, tu faz um curso de tricô tu tem que fazer um blusão, fazer uma coisa mais lúdica assim. Hoje, eu te digo assim, o meu desenvolvimento aqui é conhecer o processo e o produto da companhia dentro das relações de recursos humanos e vivendo a prática gerencial. O mundo do trabalho é a grande escola. Você recebe na graduação um arco e uma flecha é o trabalho que determina se você vai acertar no centro do alvo, fora do alvo, é uma prática tua. Então tu vai realmente colocar a teoria em prática é no mundo do trabalho, e tu vai vivenciar o mundo do trabalho, se tu tiveres, é claro, o caminho aberto, por que senão você não chega lá, mas é o dia-a-dia que nos vivemos aqui, a forma como tu conduz as coisas, a empresa conduz as coisas, ela vai te fechando algumas lacunas que a teoria por si só consegue fechar, não consegue conectar. São relações que só a prática vai te dar. Só a formação, ela por ela não garante sair hoje da faculdade e entrar aqui eu não vão conseguir é tem a questão informal que é a prática como formadora.

Macário (2001) discorre sobre o trabalho como princípio educativo entendendo que é através do trabalho que o homem assegura a sua existência e através da Educação a transformação do próprio homem (sociedade) em ser mais humano-social uma vez que o grande objetivo da mesma, num sentido amplo, é a de formação humana.

Arroyo (2000) nos chama a atenção para o fato de que os processos de formação, em sua dimensão formadora e ou deformadora, acontecem em tempos e espaços múltiplos, inclusive no e pelo trabalho. A formação humana compreendida

desta forma não se limita à profissional e menos ainda a escolarização ou a qualificação técnica para o trabalho.

O trabalhador e a trabalhadora se formam nos tempos e espaços do trabalho onde se inter-relacionam a vida pessoal e profissional destes sujeitos, individuais e coletivos, para o crescimento, desenvolvimento e para a transformação social e para o controle, a alienação e manutenção do *status quo*.

Apesar de tênue e pouco visível a consciência, para os sujeitos da pesquisa, principalmente quanto ao saber formalizado do trabalho como princípio educativo, muita visibilidade e tonalidade se apresentam quanto às suas dimensões educativas e formadoras nos múltiplos espaços no trabalho. A formação para esses sujeitos passa, essencialmente, por todas as vivências/experiências que lhes geram aprendizagens.

Ancoragem: As dimensões educativas: as experiências e espaços de aprendizagens em situações de trabalho	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Participando, se envolvendo	Claro que eu conheço, mas eu não participo efetivamente daquilo ali, até nem poderia, porque se todo mundo vai participar de tudo, mas eu consigo perceber assim, que eu também consegui me desenvolver mais, porque no momento, em que tu consegues ver o quanto tem expandido assim os teus domínios e o quanto a tua participação tem sido mais efetiva nas coisas que estão acontecendo na empresa, porque assim, existe um grupo aqui na empresa por se, por essa estrutura, como eu te disse, ser meio enxuta, então tem um grupo seletivo assim, de pessoas que faz parte das estratégias da empresa, então nesse grupo tu consegues, aí que tu consegues perceber, nesses encontros que a gente fazendo o relatório de gestão diferente, a gente dividiu por critérios. Aí cada área está escrevendo o seu e aí a gente tem se reunido nas reuniões pra apresentar pra todo mundo, todo grupo ver o que se concorda, o que discorda, e aí esse é o momento, também, em que eu pude perceber assim, o quanto eu consegui me interar e me desenvolver no sentido de conhecer o trabalho. Que isso vai ser importante. Claro, que é importante para o desenvolvimento da empresa, mas também é importante pra mim. Porque isso é uma bagagem que eu vou carregar pra sempre assim de ter tido essa oportunidade e também de ter conseguido ser pioneira.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Nos estímulos através das relações hierárquicas com chefias e diretores	O gerente de RH dessa unidade, ele é um especialista em relações trabalhistas, o que esse cara me dá de <i>input</i> é uma coisa incrível, então são coisas que não tem dinheiro no mundo que vai pagar. Esse diretor geral não pensou em fazer isso antigamente, no início foi comentado isso “nossa quando tu falar, as pessoas sentem a vibração” o diretor geral um dia comentou com o meu chefe, aliás, o meu atual chefe que está aqui há um mês e pouco foi coordenador dos programas participativos, tu sentes um brilho nos olhos quando ele está na frente falando e ele gosta muito de que eles provoquem. O que fica realmente é a parte gerencial e eu te digo assim, hoje a minha prática gerencial, o meu aprendizado gerencial está sendo em cima de um <i>colching</i> que é o B é ele que está me passando e me ensinando, me dando visão, me dando orientações, me abrindo portas para o gerenciamento. Esse é o principal processo de aprendizagem poder sentar com o diretor e ele estar me mostrando sinais diferentes, me mostrando alternativas que estão acontecendo no dia-a-dia nas nossas relações e me

	<p>mostrando do porque de cada uma dessas situações. Pra mim isso é formação, isso é prática, eu te digo assim abertamente, bem de coração que no curso de graduação você não consegue isso, você tem aquela teoria e se você não está vivendo a prática daquilo, a coisa aparentemente não tem sentido, é uma teoria, tu decoras e isso vai pra linha do esquecimento. Eu acho assim, que nesse tempo muita coisa mudou, pessoas que ajudaram o D na gestão. Então, acho assim que foram coisas positivas que, por algum motivo 'x' aconteceu e isso refletiu no todo. Então depois que houve a crise e essa mudança de gestão, a própria menina do D vindo, que é uma menina, uma pessoa jovem, com outra mentalidade, agregando coisas, e, e o escritório em si, ele nos dá assim bastante, não vou dizer que seja maravilhoso, mas ele nos dá bastante assim, condições pra crescer, tanto assim na parte profissional como pessoal. Ninguém é pai de ninguém, mas assim quando as necessidades aparecem, eles, dentro do possível sempre é uma coisa assim, não sou tolhida, não me sinto tolhida.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Nas relações interpessoais	<p>Não aprendi a me relacionar com as pessoas na faculdade e sim na convivência. O contato com as pessoas tu aprende aquela coisa que mesmo lidando com as pessoas muitos não falam e outras falam de seus problemas, de seus anseios, seus objetivos, então hoje eu estou conseguindo bem, ouvir as pessoas: "ah eu estou com a minha mulher doente, o meu filho está com isso" e como eu encontro uma ligação muito forte. Então assim, tenho contato com pessoas, com consultores nacionais e internacionais, que são ídolos assim de formação e isso também está aqui dentro. A experiência de palestrar foi formadora. Aprendi porque pelo contato com as pessoas dessas empresas e eu não fui o único palestrante, tinha mais quatro e nós cinco nós somos <i>benchmarking</i> os maiores do Brasil com os programas participativos e no dia seguinte teve concurso, foi uma experiência muito importante.</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Na relação com a empresa: com os aspectos comportamentais e com a cultura organizacional	<p>Claro, toda organização tem momentos ruins, muito não bons, momentos em que tu tens que ter jogo de cintura. Mas no final de isso tudo, a gente aprende com aquela situação e não ficam traumas. Então assim, é uma relação equilibrada, é uma relação e uma situação realizadora, sempre desafiadora e aí tu estás sempre fazendo coisas novas e aí no momento em que você chega num patamar à empresa te joga pra um novo desafio. Eu acho assim que eu cresci muito profissionalmente aqui dentro porque claro, quando eu cheguei há oito anos atrás, digamos o meu conhecimento, porque eu fui tendo a prática aqui, porque eu te falei, acho fundamental. E o escritório também foi investindo em mim eu fui treinando, terminei a faculdade, fui treinando e foi me dando a opção de crescer. Porque às vezes acontece que como é que eu posso dizer, que tu não consegue porque tu precisa ter essa oportunidade. Tu aprendes a questão da comunicação, tu aprendes a questão da flexibilidade, tu aprendes a conhecer as pessoas, a conhecer a empresa, hoje, apesar desse tempo que eu estou aqui, tem coisas que eu ainda não conheço da empresa. Muita coisa de aprendizagem acontece nas situações de trabalho, principalmente a parte comportamental, me fortalece, porque me dá mais segurança, conforme o tempo vai passando, aumenta a minha maturidade, o meu poder de criticidade e me faz buscar literatura e teoria lá fora pra complementar isso. Muito da parte comportamental e muito da parte de legislação trabalhista, previdenciária, da parte de negociação sindical, dessas relações humanas, negociação que eram coisas que eu não tinha, porque eu não gosto muito. Não é o meu foco de trabalho, mas que eu tenho aprendido muito assim. Aprendi uma coisa pessoal que tem muito há ver com a empresa e que diz muito sobre comportamento, sobre a empresa em si, isso eu achei uma das coisas ricas assim que na faculdade não caiu a ficha e agora, vivendo como pessoa e como empresa, o que é a questão da cultura. Que isso é muito forte, talvez uma das coisas mais fortes de estar trabalhando numa empresa, como RH, clima, cultura, missão, valores, rituais, mitos que isso parece que está tão distante. Aprender o funcionamento de uma empresa que tu fazes o</p>

	<p>funcionamento, meio que inconsciente ou implicitamente, que com o RH tu tem que saber. Eu perdi o meu avô há pouco tempo que foi o fundador da empresa. E aí caiu como uma ficha assim a questão de cultura organizacional, valores, missão, o legado de uma empresa que funda e que existem coisas muitas fortes até hoje na empresa, de que tem funcionários que nunca conheceram eles e que sabem o que a empresa quer, que isso é muito forte. Porque às vezes nesses treinamentos assim, a gente conversa não sei se acontece, se aqui, porque estamos aqui, mas assim, coisas assim que gente, eu, eu fico assim, puxa vida, de pessoas que, “ah eu já queria ter feito isso lá, mas na época que eu trabalhava em tal empresa, daí eles não me deixaram fazer”. A empresa passou por uma crise na sucessão. Então eu pensei assim, “poxa” e isso foi uma coisa que me marcou e me fez pensar e talvez que tenha me feito assim não me acomodar, mas permanecer. Depois em outras oportunidades eu pude dividir isso com outras pessoas e também todo mundo foi unânime em me dizer que nas empresas que, são menores tu consegues ter acesso mais às coisas. Hoje, eu consigo ter acesso, não só a recursos humanos, eu não estou isolada no RH, eu tenho acesso ao todo, as estratégias, aos funcionários, aos gerentes, aos encarregados. Então eu acho que isso é uma coisa que também é legal de tu atuares em várias frentes.</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Na questão profissional	<p>Na questão do profissional eu até, então quando antes de sair da faculdade eu tinha combinado com umas colegas da gente fazer, de por em prática esse projeto, de ter algo nosso assim, de poder prestar essa consultoria de recursos humanos, de desenvolver essas ferramentas e essas coisas para dar suporte pra que, a empresa conseguisse atingir o seu objetivo, e que ao mesmo tempo conseguisse que os funcionários estivessem satisfeitos. Porque, pra mim, esse, esse é o lema, vamos dizer assim de quem faz RH. Eu não consigo pensar no desenvolvimento da empresa, sem pensar na satisfação das pessoas, porque eu acho que é uma relação de troca. Então assim, o funcionário está ali muitas vezes deixando de conviver com a sua família, está ali dando o maior, o melhor de si, pra que a empresa sobreviva, então só que eu sei que isso não é uma visão que é muito comum pra muitas pessoas. Então tem gente que pensa assim “ah mais, manda embora que a gente consegue outro” não é? Então assim “tem que dar graças a Deus que tem um trabalho”, pra mim isso é um absurdo.</p>
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
Com a imagem da empresa	<p>Outra coisa que marcou também foi estar entre as 100 melhores empresas da Revista EXAME, a gente ouviu muitos elogios. A gente passa os melhores anos, as melhores horas, os melhores anos da nossa vida aqui dentro e a resposta não pode ser só o salário. Os piores às vezes.</p>
Idéia Central 7	Discurso do Sujeito Coletivo 7
Nas capacitações e treinamentos internos	<p>A empresa também investe assim, que nem nós temos desde o início do ano fazendo um trabalho com a psicóloga, que vem fazer um trabalho extra conosco, com os coordenadores assim de desenvolvimento gerencial. Ela passou por várias fases assim, a primeira fase foi de nós interagirmos mais, de conhecer mais a pessoa e automaticamente confiar mais nela, ter uma relação mais de intimidade, conhecimento interpessoal. E agora ela fez uns testes e umas avaliações psicológicas conosco, tipo assim, ver qual que seria os nossos pontos fracos e fortes, então agora vamos trabalhar em cima dos fracos, assim, principalmente porque a gente tenta melhorar, porque todo mundo tem uma coisa pra melhorar.</p>
Idéia Central 8	Discurso do Sujeito Coletivo 8
Com outras empresas e com os clientes	<p>Aqui fizemos muitos contatos, com as empresas. É muito diversificado até pelo fato de a gente prestar serviços, então o cliente é muito diversificado, hoje nós temos um, de repente daqui a um tempo ele já não está mais conosco, mas tem um outro.</p>

Assim como Arroyo, quando Kuenzer (2002a) pensa sobre a relação entre Trabalho e Educação, recoloca a discussão nas condições concretas presentes no desenvolvimento do trabalho e foca a discussão no “operário concreto, vivendo, produzindo, educando-se, elaborando o saber e dele sendo expropriado” (p.181) por entender que é no interior das condições concretas (no e a partir do trabalho) que está sendo gestado o novo modo de produzir e, ao mesmo tempo, de educar o trabalhador. Para a autora, a *práxis* revolucionária dos trabalhadores e seus intelectuais é mais eficaz “quanto mais souberem ler e compreender o presente a partir do passado, como um momento crucial do futuro” (KUENZER, 2002a, p.181). Para ela, o pressuposto que fundamenta os processos pedagógicos que educam o trabalhador e a trabalhadora se encontra em Marx e Engels, em *A Ideologia Alemã* e depois em *O Capital*: “o homem se educa, se faz homem, na produção e nas relações de produção, através de um processo contraditório em que estão sempre presentes e em confronto, momentos de educação e deseducação, de qualificação e de desqualificação, e, portanto, de humanização e de desumanização” (MARX *apud* KUENZER, 2002a, p. 11).

[...] o homem se produz a si mesmo, e neste processo, elabora o conhecimento e faz História, enquanto produz as condições de sua existência, pelas relações que estabelece com a natureza, com os outros homens e consigo mesmo. É no seio das relações sociais determinadas pelo modo de produção da existência que o homem se faz homem, constituindo-se ao mesmo tempo como determinado e determinante dessas mesmas relações (MARX *apud* KUENZER, 2002a, p.182).

Para Kuenzer (2002a) a produção intelectual do homem está direta e intimamente ligada à atividade material onde é a atividade real o ponto de partida para a elaboração de conhecimentos. Por essa razão, o saber “é síntese das relações sociais que os homens estabelecem na sua prática produtiva em determinado momento histórico” (p.183). O trabalho como princípio educativo, para Kuenzer (2002a), está no fato de que os homens nas relações sociais pensam sobre as suas ações e produzem conhecimento, mesmo que em condição subalterna de mero executante de tarefas e que as relações concretas de produção vão lhe ensinando a perceber sua condição de exploração e os modos de enfrentá-la.

Tumolo (2005), por sua vez, questiona o trabalho como princípio educativo, ou seja, como estratégia político-educativa numa perspectiva emancipatória à luz da

contribuição teórica de Marx, especialmente das categorias fundantes do trabalho: trabalho concreto, trabalho abstrato e trabalho produtivo. Para o autor o trabalho numa forma social genérica é o elemento determinante na constituição do próprio homem. Todavia, no capitalismo “a construção do ser humano, por intermédio do trabalho, dá-se pela sua destruição, sua emancipação efetiva-se pela sua degradação, a afirmação de sua condição de sujeito realiza-se pela negação dessa mesma condição, sua *hominização* ocorre pela produção de sua reificação” (p. 239). Apontando a relação de contradição entre trabalho concreto, como criador e substrato do valor de uso para satisfação das necessidades humanas, o trabalho abstrato como criador e substância do valor de uso e o produtivo de capital conclui que “na forma social do capital, a dimensão de positividade do trabalho constitui-se pela dimensão de sua negatividade, seu estatuto de ser criador da vida humana constrói-se por meio de sua condição de ser produtor da morte humana” (p.256).

Trazendo essas posições meu propósito é ressaltar que existem controvérsias numa mesma tradição teórica. O que me interessa, sobretudo, é que não existem razões para que se ergam fronteiras rígidas. Opto por reforçar as posições de Arroyo e Kuenzer quanto à idéia que os processos educativos acontecem nos movimentos contraditórios em outros espaços, além da escola, também na empresa. No e pelo trabalho, nas atividades e experiências concretas, na contradição e na articulação de positivities e negativas acontecem processos educativos. Os sujeitos da pesquisa falam das suas vivências formadoras nas atividades reais e concretas de trabalho dando maior visibilidade, então, ao trabalho como princípio educativo.

Ancoragem: As atividades concretas e o trabalho como princípio educativo	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
A formação e as aprendizagens nas vivências das atividades de trabalho	Sempre que tu trabalhares com pessoas, houverem pessoas ali, envolvidas sempre vai ter alguma coisa ou uma novidade legal que ela veio me trazer, uma idéia ou um probleminha e isso aí é normal. O que eu assumi junto na empresa, tudo ao mesmo tempo com o SESMT (Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho), a segurança do trabalho, que eu tive que aprender como é que funcionava a segurança do trabalho. Quando eu não tinha técnico, o técnico saía e aí tu tinhas que se meter no trabalho deles, como é que funcionava. A área de segurança patrimonial, que as pessoas reclamam muito, tu tens que estar mais próximo pra ver o que está acontecendo, questionando processos, perguntando, sugerindo melhorias, trocando a empresa de vigilância que é terceirizada, enfim verificar onde está o problema. Ver quais são as dificuldades que eles têm, o que realmente eles estão fazendo, o que eles estão pecando, o que eles não estão, o que é exagero das pessoas, porque não tem o que fazer e aí tem que falar dos outros, reclamar. Então tudo isso, também com o Projeto Pescar que aconteceu de forma espontânea eu nem sabia que eu iria coordenar o mesmo o diretor apresentou para todos os gerentes e eu acho que eu tenho enraizado

	<p>um estilo de ser pioneira, de gostar de puxar a frente das coisas. Todos os gerentes deram resposta que todos iam se envolver, que todos iam se envolver só que tem aquele detalhe, que alguém tem que puxar a frente, então acho que eu puxei a frente até do meu diretor que eu cobrava dele, "olha agora vamos ver os passos, vamos fazer as visita, vamos a tal lugar." Quando disseram "vamos fazer" eu já me estruturei com cronograma, com o que precisava, o que tinha que fazer, tem que contratar um profissional, tem que fazer curso na Fundação Pescar. Então automaticamente quando eu perguntei para o Diretor "mas quem é que vai coordenar o projeto ele respondeu: tu vai coordenar, já está coordenando mesmo".</p> <p>O projeto Pescar, eu sempre tive uma idéia do que era, eu sempre via com uma amplitude um pouco maior. E aí quando tu te deparas com esse público, tu vê a carência que eles têm, mexe contigo com os teus valores. Puxa vida, quais são os meus valores? Do que eu preciso para viver realmente? Será que eu preciso de muito dinheiro, pouco dinheiro para viver? Será que eu preciso de conforto? Olha mexeu muito comigo a questão de eu me envolver com o projeto, de ver esses jovens, de ver onde é que eles moram, de ir para as creches, fazer doação de alimentos, que a gente sempre recolhe aqui alimentos, roupas e doamos para creches, orfanatos e asilos. Então tudo isso mexe muito contigo. Aí tu colocas esses jovens dentro da tua empresa, tu vê o quanto eles são carentes, eles não tem a noção que tu gostarias que tivessem, eles vem de uma realidade bem complicada, fria, uma estrutura familiar bem conturbada. Tem que dar apoio psicológico para eles o tempo todo, envolve os teus profissionais aqui na empresa para dar aulas. Então foi bem bacana mexeu muito, trabalhar com esse tipo de gente, saber que a realidade deles é muito diferente da tua, tu acaba revendo quais são os meus valores afinal... Envolver as pessoas, como a gente envolveu aqui e conforme eles foram tendo contato com os jovens, eles automaticamente também abraçaram a causa. Então foi bom para ver o outro lado. Antes eu me focava muito na vivência empresarial, no meio empresarial, tu sempre tem que vislumbrar algo e aí depois tu fica pensando "o que eu posso fazer de diferente, o que eu posso ajudar?" Com o que eu sou, com o meu trabalho, esses jovens para que eles saiam daqui pensando diferente, para ter uma base diferente. Aí tu te deparas até com as tuas questões de vida, poxa vida, eles também podem estudar, eles também podem fazer tudo, eu também fiz, porque eles não vão fazer. Então aí também conta à história do seu A, como ele começou, era pobre, teve um sonho de iniciar a empresa, como ele e o irmão dele começaram, acho que é uma lição de vida para nossos alunos do projeto pescar, pois vão começar a pensar em seus objetivos de vida com muita vontade e determinação. Não importa da onde que tu vem, que família que tu tem, se tu moras num barraco, numa casa de madeira ou numa casa de alvenaria, quais são as condições. Sempre consegues, basta ter vontade. Mas o que a gente está passando para eles, muito forte, é qual é a estrutura, base. Tem que ter valores, caráter, honestidade se tu tiveres isso às portas vão se abrir. Porque tu só tens uma coisa na tua vida o teu nome, tu não vai me mostrar valores de dinheiro, tu vai ter que mostrar os valores da tua pessoa e aí a gente coloca muito forte para nossos jovens a questão de: primeiro emprego para abrir as portas se tu não mostrar realmente que tu tem valores de pessoas de caráter, fica mais complicado. Porque ensinar a trabalhar é muito fácil, ensinar como se trabalha numa máquina é fácil, se nós formos à produção, a gente aprende e sai trabalhando também. Então esse não é o ponto, mas a questão é que tipo de gente, que tipo de caráter. Tu não queres ter ladrão na tua empresa, tu queres ter pessoa decente, honesta. Então tudo isso mexe contigo e acho que mexe com todos os envolvidos no projeto. Tanto que a gente começou com vinte jovens e hoje a gente está com 16, porque o projeto pescar tem regras e normas, a serem cumpridas não é cumprido, você tem que desligar o aluno. A fundação projeto pescar, também cobra essa postura das empresas. Porque está envolvendo o nome na fundação e da tua empresa também. Tu tens que desligar, porque se tu deixar, eles acabam minando e estragando o resto da turma. Então é complicado, é doloroso ter de</p>
--	--

	<p>desligar um aluno. Mas quando eles não estão dentro daquele propósito que os demais estão tu tens que tirar senão tu acaba perdendo todos os jovens. Eles têm que ter limite porque assim até nas empresas, eles tem deveres e direitos, eles não tem só direitos. Tu sabes disso. Então se eles não respeitam o mínimo que eles podem fazer, como é que eles vão se adequar ao mercado de trabalho, como é que tu vai indicar um jovem que quebrou todas as regras do jogo. Então é o nome da empresa também que está inserida no contexto, é o nome da fundação projeto pescar, então tem que se adequar às normas e disciplina é fundamental. Lembrei de dois eventos duas vivências de aprendizagem que a gente fez na empresa que me marcaram. A gente fez no início desse ano o portas abertas, que trouxemos a nossa família. A felicidade das pessoas e da família, de estar aqui dentro da empresa foi maravilhoso, nós somos iluminados. Dificilmente chove assim nos eventos, sempre dá sol, foi um dia lindo, temos muitas árvores o que possibilitou aproveitarmos a sombra. Todos ganharam uma camiseta, a família, filhos, então aquilo foi bem marcante pra mim e eu tinha expectativa de que o meu marido viesse pra mostrar nosso trabalho pra ele, apesar de ele já conhecer a empresa, de já ter visitado eu também queria mostrar pra minha família, em um dia que específico para isto. Ver a felicidade das pessoas de estarem aqui, isso foi marcante pra mim. Outro evento que a gente fez também foi um TEAL aqui na empresa, só com funcionários, de desafios, de superar limites, também foi marcante. É um evento que eu nem apostava muito, vendo o resultado, daí o RH teve uma outra visão. As pessoas a partir dali “nossa que evento legal, que bom que vocês fizeram”. Sabe, ser reconhecido, enquanto RH por isso, e não foi um ou dois dias, foi quase um mês recebendo elogios.</p>
--	--

Na sua especificidade a gestão de pessoas como uma função da administração tem como objeto de análise e intervenção as pessoas nas suas relações sociais na empresa capitalista. Os sujeitos da pesquisa imersos e envolvidos pela ideologia da racionalidade técnica e econômica onde os trabalhadores e trabalhadoras são recursos dos processos produtivos não deixam de manifestar o desejo de que o trabalho realizado por eles traga satisfação pessoal e eles próprios e as pessoas afetadas pelas suas atividades.

Para Arroyo (1991) são mediações do trabalho como princípio educativo, na perspectiva da formação humana, a formação politécnica e a omnilateralidade. A formação politécnica inclui o conhecimento das bases científicas e tecnológicas da produção e a capacidade de trabalhar com o cérebro e com as mãos. Para Quaresma (2004), “a politecnicidade constitui-se no domínio científico e técnico, ou seja, tecnológico dos processos produtivos” (p.3) e a omnilateralidade “compreende todas as dimensões do ser humano para se alcançar o desenvolvimento integral do trabalhador” (p.3). A omnilateralidade associa-se com a politecnicidade enquanto teoria de formação humana.

Por outro lado, numa outra perspectiva, estão associadas a unilateralidade e a polivalência. Para Frigotto (2003) a polivalência está alicerçada no conceito de homem

unilateral, o homem econômico formado segundo as estreitas necessidades do mercado de trabalho e ligada ao conceito de funcionalidade. A formação abstrata e polivalente é condição para uma estratégia de qualidade total, flexibilidade e trabalho integrado em equipe que requer para atender as demandas impostas pela nova base tecnológica material do processo de produção um “novo trabalhador” com uma nova qualificação, com capacidade de elevada abstração, flexível e participativo.

O que quero pontuar a partir desses conceitos é que também na formação desses sujeitos está viva a contradição dialética e eles vivem para si mesmos e para os outros o dilema e a tensão de na profissão de administrador de recursos humanos conjugarem estas dimensões da formação humana e profissional, a politecnicidade e a omnilateralidade que se encontram nos seus desejos pessoais com a polivalência e a unilateralidade demandas pelas empresas capitalistas. Essas dimensões se fazem presentes nos seus percursos formativos e nas suas práticas profissionais com os trabalhadores e trabalhadoras que são sujeitos e objeto de suas ações profissionais. Como pode ser visto no capítulo anterior “As visões de pessoa, de trabalho, de formação e da profissão” uma grande preocupação dos sujeitos da pesquisa é relativa a fragilidade de saberes que dêem aporte a compreensão deste ser humano nas relações de trabalho. A sistematização coletiva construída no grupo focal sobre o papel e a imagem do profissional também evidencia estas relações e as suas fragilidades, principalmente quanto ao aporte de um saber que possibilite uma apreensão mais crítica sobre o seu fazer, sobre o seu processo de trabalho.

A estratégia do profissional de RH entra quando ele se percebe em determinadas áreas, mesmo não atuando nelas propriamente dita, está fazendo o papel de RH, mas não está se vendo. O que ele faz com tudo o que se preparou? Com isto ele não se valoriza, não consegue se vender no mercado. São muitas adversidades, muitas solicitações diferentes e área de RH tem que definir as políticas. O que fizemos? Precisamos ser malabaristas nestas horas. Escutamos no mercado: por que os profissionais de RH são os mais falsos, os mais difíceis? Pelo lugar ocupado passa uma percepção distorcida. Os profissionais de RH são técnicos e rotineiros não entendem das relações humanas. A prática profissional e as vivências familiares contribuem para a definição do lugar do saber técnico e do saber político. Quando não estava trabalhando com os grupos de melhoria percebia que eles estavam sendo trabalhados com uma visão muito técnica, com procedimentos muito bem definidos, mas sem resultados no que diz respeito aos aspectos motivacionais, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que era a expectativa da empresa. Quando assumi e imprimi uma nova dinâmica aos grupos os resultados foram percebidos e o trabalho foi incorporado na área de RH. O administrador de RH, mesmo não atuando diretamente na área tem uma influência muito grande nos aspectos

motivacionais das pessoas. A colocação do processo acima do técnico foi construída pela experiência profissional envolvendo as pessoas, perguntando as opiniões: o que vocês acham de fazer isso? Estimulava os gestores a conversarem mais com as pessoas. A maioria dos profissionais quando tem o poder ditam o que deve ser feito. Aqueles que buscam o comprometimento, compartilhando a decisão ganham as pessoas, ganham o comprometimento e a partir disto a motivação. As pessoas o vêem como um aliado (Sistematização coletiva do grupo sobre o papel e a imagem do profissional).

Os dados de pesquisa evidenciam as vulnerabilidades da formação humana e profissional, no que diz respeito ao conhecimento formalizado e sistematizado advindos, prioritariamente, da formação inicial, de domínio teórico para compreensão das pessoas, do trabalho e dos processos produtivos no bojo da sociedade capitalista que ajudem na passagem de um pensamento empírico e ideológico para um pensamento mais abstrato e crítico da realidade na qual estão inseridos. Muitas vezes, os sujeitos da pesquisa destacam a carência da formação humana entendida pelos conhecimentos teóricos para compreensão da pessoa humana, principalmente, quando referem à carência de psicologia, filosofia, sociologia e pedagogia. Uma interpretação possível, a luz da perspectiva da politecnia e da omnilateralidade, é que estes sujeitos carecem de elementos conceituais para compreenderem melhor o seu objeto de trabalho dando-lhes maior segurança na apropriação e uso da instrumentalidade que lhes é inerente. Existe nesse fato uma inversão, a instrumentalidade se coloca como fim e os sujeitos perdem o sentido do seu fazer profissional.

Mesmo nessas circunstâncias a leitura que faço, a partir dos dados de pesquisa e das leituras e interlocuções com Kuenzer, Arroyo e Frigotto, é de afirmação do conceito do trabalho como princípio educativo. Na contradição inerente a realidade e aos seus processos, toda a situação de trabalho contendo um princípio educativo que lhe é inerente com possibilidades e limites interligados de formação/omnilateralidade e deformação/unilateralidade no e com o trabalho, de formação humana politécnica e polivalente. O trabalho contém em si o princípio educativo independente da formação histórica e na sociedade capitalista é emancipatório e, contraditoriamente, alienante. Santos (1997) “reconhece que há no trabalho concreto, entre o trabalho prescrito e o trabalho real, um espaço onde o saber é necessariamente colocado em trabalho” (p. 15). Nesse espaço reside o trabalho como princípio educativo, onde o trabalhador (a) dispõe da sua inteligência,

aprende, desenvolve e produz saberes. O trabalho prescrito e trabalho real são aspectos distintos da atividade de trabalho onde ao primeiro corresponde a normatividade e ao segundo a mobilização subjetiva e a inventividade. Essas dimensões do trabalho são apresentadas com maior profundidade no capítulo “Os percursos de trabalho e de profissionalização no âmbito da gestão de pessoas” quando são apresentados e analisados os elementos do processo de trabalho dos sujeitos da pesquisa.

As reflexões que seguem sobre a formação no e para o trabalho passam pelo lugar da educação e as suas relações com o trabalho e neste sentido quando Macário (2001, p.1, 10 e 12) aborda sobre o sentido do fato e da educação, pretendendo contribuir para uma ontologia da educação numa abordagem marxiana-lukácsiana, deixa explícito que:

Tal abordagem não pode fugir à determinação do trabalho como elemento estruturante da esfera social, mas, por outro lado, tem de captar a especificidade da educação no interior do metabolismo sócio-histórico e em relação mediata com a produção material. [...] sem embargo, pode-se, com justiça, qualificar esse processo de contínua criação do novo colocado em ato pelo trabalho como eminentemente educativo. [...] educar é, pois, colocar esse patrimônio cultural à disposição dos indivíduos de modo que dele se apropriem e, assim, possam atuar na ambiência social (que é sua natureza) como sujeitos livres.

A citação explicita a centralidade do trabalho e a relação entre trabalho e educação abordados no item trabalho, como princípio educativo mas acentua também, o lugar da educação como patrimônio cultural a disposição dos indivíduos para o vir a ser sujeitos livres.

Esta discussão sobre o lugar e o sentido da educação precisa, no caso dessa tese, estar contextualizada nas suas expressões reais nos modos de produção capitalista. Para Nosella (2003, p.10), “[...] o grande desafio que hoje se impõe à sociedade pós-industrial, especificamente à educação, consiste em aprender e ensinar como se deve viver numa sociedade onde o não trabalho industrial é cada vez maior”.

Para Santos (2004, p.01), o “discurso da centralidade da educação no atual modelo econômico dominante resume-se a uma retomada da Teoria do Capital Humano”. Para a autora, a Teoria do Capital Humano se expressa no capitalismo

atual e é difundida no contexto do chamado Estado Mínimo Neoliberal como Teoria do Capital Intelectual. Assume que a Teoria do Capital Humano e a Teoria do Capital Intelectual são:

Como faces da mesma moeda, ao mesmo tempo iguais e diferentes: são iguais em sua lógica instrumental, nas relações de produção fundadas no antagonismo que lhe são subjacentes e são diferentes porque a expropriação é mais violenta, pela alienação daquilo que, até então, era considerado inalienável: o saber. A mudança de humano para intelectual denuncia esse processo de alienação: não é mais o homem, o capital, mas a sua parte 'útil', que pode ser expropriada (SANTOS, 2004, p.16).

Nesse contexto, Kuenzer (1998, 2002a) é uma das autoras que muito tem contribuído para o avanço dessa discussão. Na sistematização que faz a respeito das relações entre trabalho e educação nos modelos Taylorista/Fordista e Toyotista, ela chama de pedagogia do capital em oposição à pedagogia do trabalho (pedagogia socialista). Para Kuenzer (2002a), a Pedagogia do Capital coloca primazia na racionalidade econômica, na otimização da eficácia e da produtividade, na autoridade, na disciplina, na valorização da obediência, na submissão, na adaptação e na manipulação do ser humano. Por sua vez, a Pedagogia do Trabalho coloca primazia no trabalho, na socialização das pessoas como construção da aprendizagem nas relações sociais.

Para esta interlocução como Kuenzer dialoguei, principalmente, com os estudos no texto intitulado “Pedagogia da Fábrica”⁴⁹ (2002a), na perspectiva de destacar algumas variáveis da pedagogia do trabalho e da pedagogia do capital que se relacionam com os processos educativos dos sujeitos da pesquisa no trabalho e para o trabalho no âmbito da gestão de pessoas. Para ela, o ponto de partida para a produção do conhecimento são os homens em seu trabalho compreendido como “todas as formas de atividade humana através das quais o homem apreende, compreende e transforma as circunstâncias ao mesmo tempo em que é transformado por elas (2003a, p.17)”. Portanto, em sua atividade prática, nas relações sociais e técnicas de produção.

⁴⁹ No livro “Pedagogia da Fábrica – as relações de produção e a educação do trabalhador”, resultado da tese de doutorado de Kuenzer, a questão que levou a escolha do tema foi o modo e a partir de que determinações o trabalhador desenvolve sua consciência política. O tema foi compreender os processos pedagógicos que educam o trabalhador na produção, tendo como referência a concepção gramsciana de hegemonia.

Se são as relações sociais e técnicas de produção que educam o trabalhador e se, no modo de produção capitalista, estas relações se caracterizam pela divisão e heterogestão, encontra-se aí, no processo de trabalho assim constituído, o fundamento da pedagogia do trabalho capitalista (KUENZER, 2002a, p.12).

Kuenzer (2002a) compreende que a pedagogia capitalista, ao mesmo tempo em que objetiva a educação do trabalhador que, ao vender sua força de trabalho como mercadoria, se submete à dominação exercida pelo capital, educa-o também para enfrentar esta dominação. A educação, para a autora, neste sentido, é um movimento dialético e contraditório, que tem a ver com disciplinamento do comportamento do trabalhador, mas, ao mesmo tempo, contem germes de sua superação que são potencializados quando ocorre aprendizagem em termos de organização, de reivindicação de direitos, de desmistificação de ideologias, de domínio do conteúdo do trabalho, de compreensão das relações sociais e a função que nelas desempenham.

Como foi já mencionado, Kuenzer (2002a), nas investigações que faz do mundo do trabalho, aponta diferentes modelos de Pedagogias: a Pedagogia do Capital, taylorista/fordista e toyotista e a Pedagogia do Trabalho, socialista e emancipatória.

Para Kuenzer (2002a, p.12-13), em relação à Pedagogia do Capital:

[...] a partir das necessidades determinadas pelo processo produtivo heterogerido, instala-se na fábrica um verdadeiro processo pedagógico que tem por objetivo a educação técnica e política do trabalhador, determinada pelos interesses do capital; mesmo que esta educação política não seja explícita, e, ao contrário, seja apresentada como não política, ela traz em seu bojo um projeto definido de hegemonia que se exerce pela veiculação de certa concepção de mundo.

Para a compreensão da Pedagogia do Capital busca as primeiras referências dessa nos economistas clássicos Adam Smith, James Mill, Babbage, Ricardo, Malthus e Newman, que culminaram com o surgimento da Teoria Geral da Administração, com as obras de Taylor e Fayol destacando os conceitos de heterogestão, qualificação, alienação e hegemonia.

A heterogestão, para a autora (2002a), faz parte da pedagogia do trabalho capitalista uma vez que surge como uma das formas de garantir a dominação do capital sobre o trabalho, hierarquizando o trabalhador coletivo e educando o operário para o trabalho dividido.

A qualificação é compreendida, por Kuenzer (2002a, p.15), como aquisição do conteúdo do trabalho desenvolvido pelo capitalismo. Para a pedagogia do trabalho é insuficiente pensar dessa forma, “precisando ser desenvolvida a consciência da classe trabalhadora para a superação do modo de produção capitalista”.

O momento atual caracteriza-se pela prevalência de uma demanda dos componentes intelectuais da força de trabalho sobre os componentes físicos e manuais [...] Atributos como raciocínio, capacidade de aprender, decidir e resolver problemas são requisitos essenciais à nova qualificação da força de trabalho (PEREIRA DA SILVA, 2001, p.2).

A alienação é um outro conceito importante e, segundo a autora, se dá, na Pedagogia do Capital, em dois planos: o subjetivo e o objetivo. No subjetivo “a alienação significa o não reconhecimento de si nos seus produtos, na sua atividade produtiva e nos demais homens, que lhe surgem como seres estranhos e exteriores a si” (KUENZER, 2002a, p.33). No plano objetivo, a alienação é evidenciada “pela sua pauperização material e espiritual em contraste com a riqueza que produz; o trabalho alienado, além de produzir mercadoria, produz a força de trabalho como mercadoria” (KUENZER, 2002a, p.33).

A hegemonia, segundo a autora, seguindo Gramsci, além de expressar uma reforma econômica, assume as feições de uma reforma intelectual e moral, que se dá ao mesmo tempo pela força e pelo consenso. “Justifica-se, desta forma, o controle da fábrica à vida pessoal do trabalhador, regulando seu lazer, seus costumes, sua prática sexual, suas condições físicas e psíquicas, que deverão ser compatíveis com as exigências de racionalização do processo produtivo” (KUENZER, 2002, p.52). A hegemonia se concretiza no conjunto das relações sociais e é compreendida como formação da vontade coletiva, e, portanto, reforma econômica, intelectual e moral. A superação da hegemonia do capital é possível pela construção da hegemonia do trabalho para o que se colocam como condições as: “econômicas (modo de produção),

políticas (capacidade de direção) e culturais (reforma intelectual e moral)” (KUENZER, 2002a, p.54).

[...] a produção destrutiva na fase da cooperação complexa afeta diretamente os trabalhadores. Isto não por uma contingência, mas por uma necessidade do tipo de acumulação em vigor. Primeiramente, para atuar com processos baseados em conhecimentos científicos e técnicos, cujo fluxo tem como lastro a informação, um novo tipo de trabalhador se faz necessário: ele deve ser qualificado tanto no sentido do domínio do conhecimento ali operante como no que respeita as atitudes, ao saber-fazer, a capacidade de tomar decisões e interferir no processo em andamento. Tornou-se necessária a incorporação da dimensão intelectual-afetiva do trabalhador. [...] por isso que o capital tem de engendrar formas novas de captura da consciência do trabalhador desviando-a da luta emancipatória, e o faz lançando mãos de refinados aparatos de introjeção de valores, inclusive através das práticas de treinamento profundamente eivadas de ideologia (MACÁRIO, 2002, p.11).

A educação para o trabalho é mais do que o desenvolvimento de habilidades técnicas para o desempenho de tarefas no trabalho dividido, implica o desencadeamento de um processo pedagógico amplo que objetiva a constituição do trabalhador enquanto operário, “a sua habituação ao modo de produção capitalista” (KUENZER, 2002a, p. 59).

Quando faz a reflexão quanto ao lugar da formação, tendo os processos de escolarização como eixo norteador de suas análises, retira da escolarização a magia de que ela é por si só garantidora da “empregabilidade⁵⁰”.

Superada a ilusão de que a reestruturação produtiva resultaria de fato na ampliação da demanda de educação básica e profissional para todos, e desnudado o seu caráter crescentemente excludente, resta a indagação: o que dizer aos trabalhadores? Reforçar, pura e simplesmente, a tese oficial de que a escolarização complementada por alguma formação profissional confere “empregabilidade”, é, no mínimo, má fé. Por outro lado, afirmar que não adianta lutar por mais e melhor educação, é, mais do que matar a esperança, eliminar um espaço importante para a construção de um outro projeto, contra-hegemônico (KUENZER, 1998, p.69).

⁵⁰ Para Kunzer (1999, p. 20), a “empregabilidade” é entendida como adequação aos postos ainda existentes, o que cada vez mais depende de diferenciação e sofisticação de trajetórias, a partir de uma base comum de conhecimentos.

Crítica o discurso atual do mundo empresarial, que sustenta uma qualificação voltada para a competitividade e para a “empregabilidade”⁵¹ porque ele traz em si a idéia de que são convergentes os interesses e necessidades dos empresários e dos trabalhadores e das trabalhadoras. Para ela, tal circunstância impacta bruscamente na captação e na contratação da força de trabalho, no seu gerenciamento e até no seu desligamento da organização. A gestão das pessoas desloca-se da força de trabalho para as competências, compreendidas “como a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais” (KUENZER, 2002b, p.2).

A empregabilidade consiste em se manter em estado de competência, de competitividade no mercado de trabalho sendo uma ancoragem importante da lógica da ideologia neoliberal e da competitividade no atual modo de produção de bens e serviços na medida em que estimula o trabalhador e trabalhadora a busca contínua de qualificação na ilusão de desenvolver e adquirir competências que o mantenha empregável e ou apto para permanecer incluído no atual mercado de trabalho.

Os investimentos em qualificação formal por parte dos sujeitos da pesquisa, com ou sem a ajuda financeira das empresas, são indicativos desta realidade, da inculcação destes ideários. Neste contexto, a formação escolar inicial e continuada onde situo os processos formais da graduação, extensão, especialização *lato* e *strito senso* são muito valorizados para a permanência no mercado de trabalho. As entrevistas reafirmam este dado já presente e analisado no capítulo das trajetórias acadêmicas formativas e a inserção profissional.

Ancoragem: As expectativas e atitudes em relação à formação continuada	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Não dá para parar...	Sempre tem que ter uma chama acesa para continuar. Não dá para parar, A formação na graduação foi boa, mas é a base. Não dá para ficar segura com isso até pelo mercado de trabalho. Então vou ter que passar por um monte de coisas, eu pensei “olha vou ter que pagar um preço alto se eu quero um outro desenvolvimento”, mas, como tudo na vida, a

⁵¹ O estudo de Sarsur (2001) é um exemplo quando afirma que as pessoas são chamadas a alavancar sua empregabilidade, buscando seu autodesenvolvimento e sua inserção num mercado cada vez mais competitivo. Às organizações cabe a adoção de políticas e ações que propiciem a atração e a manutenção de pessoas mais capacitadas e interessadas em trabalhar em empresas que lhes ofereçam melhores oportunidades profissionais, principalmente no que se refere os cargos-chave na estrutura organizacional. Tais empresas devem, assim, buscar sua “empresabilidade”, preparando-se para essa nova realidade, através da retenção de seus empregados como um diferencial competitivo em relação às concorrentes. O autor evidencia dois pólos de interesses: dos trabalhadores a manutenção de sua “empregabilidade” e da organização a garantia de sua “empresabilidade”, ambos em uma perspectiva funcionalista. Segundo o Dicionário de Educação Profissional, empregabilidade se refere “às condições subjetivas de inserção e permanência dos sujeitos no mercado de trabalho, e ainda, às estratégias de valorização e negociação de sua capacidade de trabalho” (SARSUR, 2001, p.141).

	<p>gente tem que agregar valor, além de gastar para isso é preciso abrir horizontes, não se pode ficar estagnada. Nós temos um plano de incentivo que abrange cursos técnicos e graduação ajudam financeiramente até a graduação, então a graduação, eu tive esse auxílio no ultimo semestre porque quando eu fui contratada eu já estava me formando, eu ganhei esse apoio. Mas apoio da empresa para fazer o que eu estou fazendo, eu não tive apoio financeiro, mas eu pensei, vou fazer igual porque aqui na empresa vai agregar e se um dia eu não estiver aqui, tenho que pensar no mercado de trabalho; então o meu currículo eu determino o que eu quero fazer dele, não posso largar na mão da empresa, para eles decidirem por mim, futuramente posso me arrepender.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Curso de Pós-Graduação lato e strito senso	<p>A escolha do meu pós, do meu MBA, no caso, foi gestão de empresas. Eu já tenho formação em RH, o curso de RH da Fundação Getulio Vargas era maravilhoso para dar outra seqüência, mas eu pensei o que isso vai me agregar se um dia eu quero ter uma dimensão diferente, pensar diferente, o que eu tenho que desenvolver: finanças, contábeis, marketing, planejamento estratégico. Este MBA é bem abrangente: foi dividido por módulos estratégicos: gestão de pessoas, gestão financeira, gestão contábil, gestão de negócios, gestão de empresas, gestão de custos, gestão orçamentária. Vou terminar esse ano o MBA na FGV, na Fundação Getulio Vargas, nesse ano ainda está mais puxado que no ano passado porque esse ano eu só peguei matéria de cálculo: finanças, contábeis, orçamentos. Mas até que estou me superando, superando os meus limites porque não imaginava, eu pensei que fosse sofrer mais, que ia ter mais dificuldade. Espero encontrar então, um MBA que me despertasse. Hoje nós estamos discutindo a questão do MBA. A gente tem visto muitos MBAs no mercado e que muitas vezes tu vêes as mesmas pessoas dando em vários pontos o mesmo curso e está se entendendo que quem está migrando pro MBA aqui no Brasil hoje, são alunos que terminaram a graduação ontem e hoje já estão se inscrevendo em MBA e aí o que é que acontece. Os comentários que a gente tem dentro da empresa aqui, poxa eu entrei num curso de MBA, de 20 colegas, 15 nunca trabalharam, não tiveram experiência; três, quatro trabalham há pouco tempo, só tem eu e mais alguém lá que é gestor há mais tempo, é uma pessoa com um pouco mais de experiência; e aí está ficando meio nivelado por baixo. Então esse é um sentimento que eu escuto aqui dos meus colegas. Eu ia fazer o MBA a minha idéia esse ano agora, no segundo semestre era fazer MBA ou gestão da responsabilidade social ou numa gestão estratégica, alguma coisa diferente, então em termos de pessoas a gente já viu o que tinha que ver e talvez até se reportando pra um lado inverso, momentaneamente, aí de se fazer um inglês pra depois buscar fora. Mestrado em Psicologia.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Cursos de Aperfeiçoamento e Extensão	<p>Dinâmica de Grupo na Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo – SBDG. A SBDG que ensinou a gente trabalhar com grupos de, de aprender a trabalhar com o que o grupo quer e não o que eu quero, isso dá muito forte assim, trabalhar o que o grupo necessita, se estruturar para o que o grupo quer e não trabalhar uma coisa programada e meio que enlatada assim. Isso eu aprendi a exercer esse exercício lá de não vir com coisa tão pronta. Terminei o MBA e assim formação formal no momento não tenho nada, eu estou pensando, eu tenho que esperar alguns acontecimentos pra ver como eles vão se comportar pra tomar alguma decisão, mas a minha idéia é, ficando no Rio Grande do Sul, eu preciso fazer formação pedagógica para docentes, meu objetivo é ser professor universitário, pra continuar a dar aula eu preciso fazer isso, esse curso existe na Ulbra (Universidade Luterana do Brasil) e é um</p>

	curso á distância, não é presencial, é 20 % presencial e 80 % a distância. Curso de Empresa Familiar na Unisinos. Eu faço assim, alguma coisa aqui que tem na ACI que é a Associação Comercial, ou então, em Porto Alegre. Já fiz na nossa ACIS lá em São Leopoldo.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Domínio de Língua Estrangeira: Inglês	Hoje em termos de carreira o que a gente está comentando é que o inglês fluente dá uma probabilidade de tu conseguires fazer, aí sim um MBA fora do país e aí vir de lá com uma experiência multiplicada. É o inglês, o inglês eu quero desenvolver.
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Formando opinião sobre	Hoje eu estou em fase de formação de opinião, ainda sobre o que eu pretendo fazer nesses dois, três anos aqui, por que eu vou me desenvolver também aqui dentro da empresa em termos de experiência, novas experiências. Depois que eu formei, eu dei um tempo pra cabeça, aí eu pensei em fazer pós, daí depois eu meio que me desanimei, assim porque falei com algumas pessoas que tinham feito e não acharam o bicho como se diz. Aqui em São Leopoldo, daí aquilo meio me passou, assim hoje eu não sei se eu faria um pós.

Percebe-se que a lógica da competitividade hoje, está sobrecarregada por um ideário fetichizado que transfere para o indivíduo a responsabilidade por sua competência e sua qualificação, formal e técnica, sem dar-lhe qualquer garantia de sobrevivência e ou permanência no mundo do trabalho. A educação continuada ou permanente se coloca para os sujeitos da pesquisa como uma estratégia quase que imposta pela empresa e mercado de trabalho e independente de suas vontades, pois permanecem desenvolvendo e certificando competências e certificando o que os coloca em vantagem na disputa por uma melhor condição de empregabilidade em relação a outros para quem não foi possível manter esses percursos formativos.

O discurso da 'competência' emerge em algumas empresas dentro da lógica de maior racionalização do trabalho e maximização dos lucros. Para as gerências, a 'competência' dos trabalhadores deve limitar-se ao cumprimento de tarefas prescritas para o exercício do trabalho. Cada vez mais, a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso no trabalho é atribuída ao trabalhador, de forma individualizada (OLIVEIRA, 2003, p. 10).

O modelo de sociedade capitalista e neoliberal, na sociedade brasileira, de profundas desigualdades sociais, além de privilegiar a hegemonia do capital sobre as demais dimensões da vida privada e coletiva dos sujeitos, manipula as "pessoas" como recursos de produção de bens e serviços, mantendo a lógica do capitalismo: de valorização do capital, do individualismo, da propriedade privada, do lucro, da acumulação, da competição, do mercado, da empresa produtiva. Esta lógica se

estende e contamina todas as formas de organização social. São estratégias desta lógica a precarização do trabalho e a alienação do trabalhador de si mesmo e do produto do trabalho. Desaulniers (1997, 1998) aponta que na esfera do trabalho as novas exigências impostas ao conjunto de iniciativas voltadas a formação para o trabalho, desloca a noção de qualificação para a de competência pelo fato desta última basear-se em resultados, ser inseparável da ação.

Pelo exposto, a discussão do lugar da educação e da formação no e para o trabalho não pode ser descolada da discussão sobre qualificação e competências.

Os estudos revelam que qualificação e competência são conceitos multifacetados e polissêmicos o que para Silva (2004), “favorece a produção de formas fluidas e ambíguas de se lidar com o termo”:

Fluidez e ambigüidades, quando se trata de gerar uma proposta para a formação humana, esteja ela em maior ou menor grau articulada à formação para o trabalho, conduz a um tipo de proposição capaz de se articular aos mais diversos interesses. Em se tratando da noção de competências, este modo fluido e ambíguo tem se articulado aos requisitos de adequação da formação aos processos de trabalho gestados pela reestruturação da produção e da sociedade nos mais diferentes países. Tem possibilitado, ainda, o aprimoramento das formas de controle sobre a formação do trabalhador, bem como sobre o próprio processo de trabalho. No que se refere à formação, os mecanismos de controle constituem-se pela sujeição e subordinação ao trabalho alienado, criando, no entanto, a aparência de que a ampliação dos requisitos de formação seriam propiciadores de maior autonomia” (p.2).

Qualificação, competências e empregabilidade não são noções e dimensões novas, mas assumem novos significados no atual mundo do trabalho e no mundo da escola, sobrecarregadas de novos conteúdos e, intencionalmente, utilizadas para os interesses das empresas capitalistas na melhor otimização possível da organização e gestão do trabalho.

Sob o ponto de vista do trabalhador, permanecer empregado e empregável transforma-se numa luta e ameaça diária onde convivem, superam ou negam os sentimentos de medo, instabilidade, insegurança em detrimento de uma pressão constante de manter-se útil e multifuncional aos processos de trabalho. A “espada” do desemprego que se concretiza via demissão, terceirização, quarteirização tende a fragilizar as relações de trabalho, com a aceitação, por parte dos trabalhadores e trabalhadoras, de condições de trabalho precárias, recebimento de salários inferiores

e abaixo do preço de mercado; trabalhos sem formalização contratual e sem benefícios sociais; exploração e atuação em condições de pressão acima de limites suportáveis para a saúde. Os estudos analisados confirmam a não existência de espaços produtivos para todos e que a exclusão social passa a ser um fenômeno social. Justifica, para quem está dentro do mundo produtivo, a aceitação e submissão de regras de exploração estabelecidas pelos poderosos do mercado e capitalismo internacional para não ficar fora.

Pode-se dizer que são muito tênues os limites entre o ficar “dentro e fora”, entre a exclusão includente e a inclusão excludente (Kuenzer, 2002a). Kuenzer define que a exclusão includente são as estratégias para excluir o trabalhador do mercado formal, no qual ele tinha direitos assegurados e melhores condições de trabalho ao mesmo tempo mantendo o mesmo incluído no mundo do trabalho em condições precárias. Trata-se das estratégias que as organizações adotam conjugando a exclusão de direitos e benefícios e a inclusão das competências dos trabalhadores aos processos de trabalho em troca de condições mínimas de trabalho. Já a inclusão excludente são as estratégias de inclusão nos diversos níveis e modalidades de educação formal aos quais não correspondem os necessários padrões de qualidade que permitam a formação de trabalhadores com identidade capaz de superar as mazelas do capitalismo.

O que está sendo denominado como “empregabilidade” é a expressão de luta e resistência dos trabalhadores de se manterem incluídos mesmo que à beira da exclusão no mundo do trabalho. A empregabilidade constitui-se fundamentalmente de estratégias individuais de manutenção da qualificação e desenvolvimento de competências que atendam a exigência da “modernização flexível” de um trabalhador flexível, responsável e empenhado na sua permanência no mundo do trabalho.

Para Ropé e Tanguy (2001) uma característica essencial da competência e que a traz a tona, no atual contexto, é o fato de ser inseparável da ação. A “noção atual de competência e os valores que ela conota se desenvolvem correlativamente as mudanças socioeconômicas aceleradas, à extensão da pregnância das relações comerciais e dos valores da eficácia medida de acordo com o mercado” (p.55) não permitindo uma definição conclusiva por ser eminentemente polissêmica.

Ela se apresenta, de fato, como uma dessas noções cruzadas, cuja opacidade semântica favorece seu uso inflacionado em lugares diferentes por agentes com interesses diversos. O caráter polimorfo dessa noção é o ponto essencial de nossa investigação; é necessário reconhecer que a plasticidade desse termo é um elemento da força social que reveste e das idéias que veicula (p.16).

As autoras salientam a tendência de competência ser uma noção que vem substituindo as de saberes e conhecimentos na esfera educativa ou a de qualificação na esfera do trabalho. Penso que as noções de saberes, conhecimentos e qualificação não desaparecem, mas sugerem outras conotações e conteúdos sob a hegemonia da competência.

A partir dessas leituras, a qualificação relaciona-se muito mais com o que os sujeitos obtêm a partir dos processos de formação profissional e a competência com a aplicabilidade dessas aquisições do que com o resultado na ação. É dessa forma que a noção de qualificação aparece para os sujeitos da pesquisa como aquisição, principalmente, de conhecimentos necessários ao exercício profissional.

Ancoragem: A qualificação	
Idéia Central	Discurso do Sujeito Coletivo
Os limites da formação no que é específico da profissão	Falta formação e qualificação para a compreensão das pessoas, então aí eu fui vendo que tem alguma coisa errada. Eu sei criar as ferramentas, eu percebo que eu preciso satisfazer as pessoas, que eu preciso fazer esse meio de campo entre elas e o gerente, que eu tenho que dar um jeitinho pra que o gerente fique feliz, conceda, e ele fica feliz, mas eu não sei como trabalhar muito bem isso com as pessoas. Eu não sei por que, o que acontecia, às vezes, aqui no RH, eu tinha uma outra colega que agora saiu, nossa, a gente fazia de tudo assim, pra tentar conseguir a motivação das pessoas, pra deixar as pessoas mais felizes, e aí o que acontecia, tinha gente que sempre reclamava sempre dizia “ah, mas isso está ruim, mas isso está uma porcaria, mas isso não é assim, mas não fizeram isso.” Ninguém é perfeito, então só que eu não conseguia trabalhar muito bem com isso eu não entendia, eu dizia meu Deus. É complexo, será que escolhi o curso certo, é tão difícil trabalhar com pessoas, e eu acho que isso pra mim ainda é um grande desafio, eu acho que, hoje, eu posso dizer que eu já melhorei muito assim, mas ainda é um desafio grande assim, porque eu, pra mim, seria incompleto se eu fizesse alguma ação ou alguma coisa, mas que não tivesse o retorno que aquilo foi importante pra pessoa. Pra mim isso, isso pra mim, é o grande significado do meu trabalho é esse. A questão de definir as pessoas ou de entender as pessoas, pra mim, o grande propósito da minha carreira, do meu objetivo é dizer “olha eu sou uma profissional de recursos humanos pra deixar as pessoas felizes”.

Mesmo pensando a qualificação como as aquisições de saberes e conhecimentos que os sujeitos vão adquirindo em seus processos formativos,

principalmente, os formais é preciso pontuar criticamente que em muito se distancia de uma qualificação humana tal qual é definida por Frigotto que tem como pressuposto o trabalho como princípio educativo e, portanto, como fundante do devenir humano.

A qualificação humana diz respeito ao desenvolvimento de condições físicas, mentais, afetivas, estéticas e lúdicas do ser humano (condições omnilaterais) capazes de ampliar a capacidade de trabalho na produção dos valores de uso com condição de satisfação das múltiplas necessidades do ser humano no seu devenir histórico (2003, p31-32).

A competência passa a ser apropriada pelo mundo do trabalho com todos os vieses ideológicos e com todas as confusões conceituais que cercam esta categoria. Os debates se concentram e circulam em torno das novas competências e qualificações a serem desenvolvidas no trabalho e na vida, frente às novas exigências do modelo de reestruturação produtiva principalmente a partir da década de 90 com o modelo toyotista.

A discussão atual sobre as novas competências no trabalho e na vida, demonstra ainda uma grande inconsistência sobre as suas fundamentações teórico-metodológicas e prático-pedagógicas, o que repercute diretamente sobre o entendimento de que seus objetivos venham a ser emancipatórios ou somente instrumentais. [...] as categorias norteadoras (trabalho, universalidade, comunicação e sensibilidade) de um conceito político pedagógico de competência, que pretende não somente refletir criticamente as estruturas econômicas, mas tensiona, dialeticamente, prever as possibilidades objetivas do sistema capitalista em vigor e o processo imanente de sua potencialidade universal, no pleno sentido do materialismo histórico em conexão com a teoria da ação comunicativa, deveria reconstruir as relações sociais e humanas na sua forma omnilateral, ou seja, na sua forma dialética (MARKET, 2001, p.1 e 15).

Mourão (2003, p.2) destaca que as noções de qualificação e competência “são, sobretudo, tomar posição sobre diversas questões tais como: o papel da divisão social e técnica do trabalho, a importância do controle da força de trabalho pelo capital, as relações entre as mudanças tecnológicas e organizacionais”. Para a autora, em cada momento histórico, há uma correspondente forma de relação entre o capital e o trabalho e a noção de qualificação se relaciona ao sistema classificatório das profissões e à educação formal, enquanto que a noção de competência relaciona-se a resultados de uma estratégia de produtividade, refere-se “a uma capacidade real, que pode ser

demonstrada e, conseqüentemente, está sempre relacionada a uma situação específica” (MOURÃO, 2003, p. 04).

O mundo do trabalho e o mundo da escola se articulam nesses processos educativos. A escola assume um papel importante de formação, de desenvolvimento e certificação das qualificações necessárias a este trabalhador polivalente.

Silva (2001, p.15) chama a atenção para o fato de que os mesmos códigos de conduta e motivação proclamados na empresa, que se estendem para a vida pessoal do trabalhador, como a cultura do comprometimento, o cultivo da devoção dos trabalhadores à empresa, o cumprimento de uma missão por adesão “são veiculados pelo currículo oculto da escola além de assumir uma dimensão prática e operacional no seu interior”.

Assim, diante das peculiaridades do atual contexto decorrentes sobretudo do desenvolvimento tecnológico aliadas às novas dinâmicas gestoriais neste novo ciclo da mais valia relativa é que se torna premente a investigação das novas formas de consolidação da hegemonia do capital, mediadas pelo setor empresarial no cotidiano da escola. [...] a dinâmica empresarial pode cristalizar conceitos e comportamentos definidos pelo empresariado para inviabilizar a contra-argumentação de sua lógica (SILVA, 2001, p.2-3 e 15).

Uma das entradas tem sido a reificação da qualidade que

toma como verdade sua representação mental, ou sua concepção como objeto pronto e acabado, que se pode possuir, são mistificações cada vez mais perceptíveis em nossos dias em que a qualidade é alçada a fenômeno do momento, erigida a categoria salvadora de uma educação que agoniza frente aos desafios dos novos tempos. [...] a tendência, contudo, indica a gradativa adesão nas políticas públicas aos procedimentos da perspectiva tecno-empresarial, embora seja diferenciada a forma, por assim dizer, com que carregam nas tintas (PEREIRA DA SILVA, 2001, p. 1 e 13).

Uma outra entrada da influência e “contaminação” da escola é pela lógica das competências.

O empresariado nacional, de diversas formas, buscou demonstrar ao governo e à sociedade como um todo que havia necessidade do sistema educacional sofrer alterações de forma a se tornar coetâneo e articulado aos interesses industriais. Por outro lado, também houve de sua parte o interesse em ter maior controle sobre as ações e o desempenho das instituições escolares (OLIVEIRA, 2002, p.5).

Para Tuppy (2004, p.14), os trabalhadores nesta lógica “são dispostos no mercado de trabalho como os demais produtos à venda e imagina-se que só terão compradores aqueles indivíduos com maior número de qualidades”. Para ela, “nesse ideário, são valorizados os discursos que fazem referências ao nível da qualificação, escolaridade e um amplo quadro de competências para o trabalho”.

Instaurando novas regras de regulação econômica e fazendo triunfar o mercado mundial como elemento de referência, as estratégias de modernização flexível transformam a economia e a sociabilidade. Esta dinâmica força o declínio dos valores e das atitudes coletivas e exarceba o individualismo competitivo. (KEIL, 2001, p.77)

A gestão de competências, nas empresas, pressupõe uma aprendizagem organizacional que em termos de relações de trabalho pressupõe participação, autonomia, iniciativa, socialização das pessoas na relação com os processos de produção. Constituem-se como processos de aprendizagem continuada das pessoas para o desempenho da organização. As pessoas na relação com o trabalho precisam desenvolver e, mais do que isso aplicar essas competências. Segundo Rey (2002, p.27) os trabalhadores precisam de competências específicas e transversais. Competência específica é uma série de atos observáveis, ou seja, de comportamentos específicos. Para o autor, a competência é uma potencialidade invisível, interior, pessoal, suscetível de gerar uma infinidade de *performances* que é a sua exterioridade, ou seja, os comportamentos observáveis, exteriores, impessoais. Já as competências transversais, segundo o mesmo autor (2002, p.14) são aptidões a serem detectadas ou desenvolvidas comuns a várias disciplinas, aquelas que atravessam as disciplinas.

Nesse sentido, traduzem-se como competências transversais àquelas capacidades, aptidões e atitudes de trabalhar em grupo, ler com proficiência, perseverar, organizar e sistematizar o trabalho, saber escrever, saber viver e conviver, aprender a aprender, capacidade de análise e de síntese, estabelecimento de relações, pensamento sistêmico, rapidez de respostas, criatividade, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade de trabalho em equipe, capacidade para gerenciamento de processos, capacidade de

eleger prioridades, capacidade de enfrentar mudanças constantes e radicais e resistência a pressões, capacidade de aliar raciocínio lógico-formal a intuição criadora.

A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001, p. 68). A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma a medida que aumenta a diversidade das situações. A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que estes atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidades. A premissa é de que as pessoas são vitais para excelentes resultados organizacionais. O desempenho das organizações se relaciona com o comprometimento e a competência pessoal e profissional das pessoas.

No aprofundamento dessa discussão, Kuenzer (2002c, 2003) compreende a categoria competência enquanto *práxis* “a partir das novas demandas do mundo do trabalho que passam a integrar conhecimento científico e conhecimento tácito a partir da mediação da base microeletrônica (p.2)”. *Práxis* é entendida

enquanto processo resultante do contínuo movimento entre teoria e prática, entre pensamento e ação, entre velho e novo, entre sujeito e objeto, entre razão e emoção, entre homem e humanidade, que produz conhecimento e por isto revoluciona o que está dado, transformando a realidade (p.15).

A *práxis* é compreendida pela autora como atividade material, transformadora e orientadora para a consecução de finalidades. “O conhecimento tem que adquirir corpo na própria realidade, sob a forma de atividade prática, e transformá-la” (KUENZER, 2002c, p.12). Para isto, salienta duas dimensões que precisam ser consideradas: a teórica que se mantém no plano da reflexão, da compreensão da realidade enquanto relação humano-social e a prática que se mantém no plano dos fazeres com a consideração de que a prática não fala por si mesma.

[...] o ato de conhecer não prescinde do trabalho intelectual teórico, que se dá no pensamento que se debruça sobre a realidade a ser conhecida; é neste movimento do pensamento que parte das primeiras e imprecisas

percepções para relacionar-se com a dimensão empírica da realidade que se deixa parcialmente perceber, que, por aproximações sucessivas, cada vez mais específicas e ao mesmo tempo mais amplas, são construídos os significados (KUENZER, 2002c, p.12-13).

Dessa discussão o que os sujeitos da pesquisa percebem e conseguem sistematizar diz respeito à falta de articulação entre teoria e prática a partir das vinculações entre o mundo do trabalho e o mundo da formação associando a isso as preocupações pertinentes às aprendizagens em seus percursos formativos. Esta preocupação apareceu também na dimensão exploratória, no levantamento a partir do fato de considerarem a formação inicial como eminentemente teórica e não respondendo as demandas da prática profissional, com exceção de alguns espaços e experiências como o estágio e o trabalho de conclusão de curso.

Ancoragem: A questão da <i>práxis</i>	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Na combinação entre trabalho e estudo, empresa e universidade	Eu acho que é a união perfeita é trabalho e estudo, com certeza. Na verdade assim, a gente, pegando a graduação vamos dar um exemplo assim, aula de negociação, puxa vida, hoje eu estou participando fora da empresa com negociação sindical. Internamente como delegado sindical, estou ainda diante de uma situação de decisão, então tu tens que saber lembrar algumas coisas daquela teoria que tu aprendeste, é uma coisa muito legal e durante o meu curso acho que foi uma coisa inversa por que eu entrei com uma experiência pra depois fazer graduação então alguma coisa claro que chocou, mas hoje a minha graduação ela me ajudou em alguns pontos, porque as minhas tarefas aqui dentro são basicamente diferentes do que o processo que nós temos lá fora, mesmo na graduação. Se a gente pudesse contar com essa parceria da universidade para produzir sobre nossa experiência. Claro que é uma consultoria, mas é uma parceria também, é uma pessoa do meio acadêmico que está nos ensinando. Os dois lados aprendem. A formação generalista, e aí como é que a empresa vai buscar para fazer com que, primeiro, o profissional faça a sua graduação e depois buscar uma especialização. Como é que ele vai viver esse momento dentro de uma economia que nós temos hoje. Quando na graduação já estava inserido no mercado de trabalho. Eu te diria assim que o prejuízo que as pessoas vão ter no futuro que vai ter isto, vai ser forte, porque hoje, por exemplo, quando você tem alguém, tem uma vaga pra comércio exterior, tu vai buscar pessoas que estão tendo informações sobre comércio exterior mais especificamente.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
A teoria e a prática	Se hoje me dissesse assim Pedro o que você acha interessante de prática administrativa dentro do currículo, eu te diria: por favor, faça a teoria e produza a prática, não é? Então você pega uma, voltamos pra aula de negociação, pega uma aula de negociação onde você recebe a teoria e faz acontecer uma negociação e tira observações daquela negociação que você fez e isso é muito importante dentro de uma relação, porque quando você vem com uma graduação e você entra pra dentro de uma corporação a prática, a vivência, o momento, a pressão, isso não está no curso e isso te deixa assustado. Falta no curso conhecimentos de psicologia, de direito, de pagadoria, de justiça do trabalho, de saúde e segurança, se não aprendemos na faculdade enfrentamos dificuldades no exercício profissional.

Os conhecimentos estão integrados às competências, mas não se confundem com elas. A competência é compreendida por Kuenzer, como a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida (2002c, p.2). A competência mobiliza conhecimentos, põe conhecimentos em relação e em ação.

Os sujeitos da pesquisa se referem ao saber objetivante (SANTOS; DINIZ, 2003) aquele que circula no nível da consciência e articulam-se aos seus desejos de saber e apreender. Na relação entre formação e aprendizagens tornam visíveis algumas resistências em relação a essa lógica da empregabilidade nas idéias centrais sobre a importância do aprender, as disposições e vontades individuais em relação ao aprender e as aprendizagens que acontecem com a experiência de vida.

Ancoragem: As resistências	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A importância do aprender na formação	Uma coisa que eu aprendi a me desprender porque na Unisinos eu nunca reprovava, não pegava exame, aquela coisa toda. Mas eu acho até porque eu fazia algumas coisas que eu gostava mais, claro que tinha finanças, tinha contábeis. Mas nunca tive problemas de ficar com nota baixa, eu sempre tive notas consideravelmente boas e na FGV a média é sete e uma coisa que eu me cobrava muito era que, eu achava que tinha que tirar as melhores notas, as notas mais altas e hoje eu vejo que isso não é importante. Não importa se eu tirei sete ou 10, o que importa é a forma como eu aprendi, o que eu assimilei. Que pode tirar 10 numa prova e eu não concordo com prova, porque eu acho que tem trabalhos, mas também tem prova na FGV, mas a prova não é de todo o conhecimento. Então, o que é que vai importar se eu vou tirar 10 ou oito ou nove? O ano passado eu me preocupava mais com isso esse ano não, esse ano não é o meu foco é aprender independente de nota, por exemplo, quando eu tirei nota sete numa matéria, fiquei muito frustrada “ah eu tirei sete”, mas depois parei para analisar o que tinha aprendido, e foi a matéria que eu mais aproveitei e eu me cobrei muito porque eu tirei sete, eu fiquei realmente frustrada, fiquei pensando quem é que vai avaliar se eu tirei sete ou dez, quando eu entrei no mercado de trabalho ninguém me pediu minhas notas da Unisinos para olhar quais as cadeiras que eu tirei a nota mais alta ou mais baixa. Então não vão me avaliar pela nota que eu tirei aqui, o que tu realmente aprendeste? Eu aprendi muito nessa cadeira muito, poxa se eu não fui bem na prova, porque, até porque não tem muitas questões, são três ou quatro questões no máximo, quando não é duas só dividida nos valores e se tu não foste bem numa tu já vai reduzir a tua nota. Mas isso não vai me avaliar como uma boa profissional melhor ou pior.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
As disposições e vontade internas para o aprender	Às vezes eu assumo as coisas sem me dar conta que eu assumi, porque eu vou me envolvendo e vou fazendo. A minha grande aprendizagem foi a seguinte, não importa se eu sei ou não sei uma coisa, tu sempre tens que colocar a mão, se tu não sabes tu busca o aprendizado com quem possa te orientar, enfim. As coisas que as pessoas me pedem, tanto na empresa quanto fora, nem sempre eu sei

	<p>tudo, mas eu procuro resolver e vou dar uma resposta. Vou buscar quem sabe, vou fazer pelo melhor, troco informação com outros colegas, faço meu <i>network</i> em cada curso que eu vou, pego contato com as pessoas, quando alguém precisa de ajuda eu sempre me coloco à disposição pra ajudar.</p> <p>Tenho muita disposição. Experiência, um pouquinho da minha força de vontade, da minha vontade de aprender o tempo todo, a minha vontade de fazer isso e aí que eu identifiquei aquela coisa de dar aula, então isso já é claro que as pessoas, as pessoas tem uma grande influencia quando elas chegam e incentivam “é muito bom isso, achei muito legal a tua colocação”, isso acontece, às vezes, na apresentação. Então assim, ah sempre foi assim se a gente precisa fazer tal coisa, precisamos melhorar isso, se ninguém se prontificou, na próxima reunião, já trago. Então, a minha característica é essa. Então, deixa que eu procuro, deixa que eu busco, eu procuro, eu sempre estive muito atenta assim ao que, a poder trazer essas contribuições.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
As experiências adquiridas com o tempo: a idade	Então coisas assim que, eu acho até com a própria idade a gente vai ganhando essa serenidade, essa coisa e automaticamente o Yoga ajuda bastante porque tem tinham dias assim que eu saia daqui, não só pelos problemas internos, mas dos clientes, muito pesada, muito sobrecarregada, então eu acho assim que a serenidade é tudo, é a tua experiência profissional é assim a maneira como, digamos, eu estou conseguindo ter mais equilíbrio. Digamos que seja como Yoga, a minha serenidade que a própria idade traz, tu sabes que quando tu és mais jovem tu és mais impulsivo, o pavio curto A experiência assim de saber, de entender mais, que tu estás mais, conhecendo mais a pessoa e a empresa, então tu tem assim, aquele sabe melhor como lidar e a experiência que acontece assim na área, isso esta acontecendo aqui, mas eu tenho experiência que aconteceu com outro, então coisas que vão se acumulando tudo ajuda, tudo colabora com a tua formação em si.

É importante destacar que os dados de pesquisa apontam para uma noção de competência reconhecida pelas empresas e sujeitos da pesquisa enquanto *práxis* na perspectiva de Kuenzer somente na medida que articula conhecimento formalizado e teórico com a capacidade de atuar. Ao mesmo tempo essa noção se expressa como produto, como valor agregado à atividade de trabalho e como processo para atender as demandas do processo produtivo.

A expressão mais visível das competências agregadas como a atividade de trabalho revela-se nos documentos elaborados pelas empresas quanto à descrição dos cargos e funções dos sujeitos da pesquisa. Todos os documentos analisados se estruturam a partir das competências esperadas para o exercício da atividade prescrita.

COMPETÊNCIAS	TRANSVERSAIS	TÉCNICAS
CONHECIMENTOS	Capacitação de pessoas Técnicas de ensino Dinâmicas de grupo Integração Relacionamento Interpessoal Negociação	Legislação trabalhista, sindical e previdenciária Identificação dos perfis de cargos e das necessidades de treinamento e desenvolvimento Treinamento e Desenvolvimento Recrutamento e Seleção Gestão de Pessoas Cargos, Salários e Avaliações de Desempenho Medicina e Segurança do Trabalho Segurança Patrimonial Curso de Formação de Auditores Internos MASP Legislação MASS Ferramentas ACE Processo e Produto CCQ Conhecimento de 5S's. Auditorias de Sistemas Normas ISO Gestão Ambiental Inglês Conhecimento de Informática
HABILIDADES	Liderar pessoas Comunicação interpessoal Fluência verbal Capacidade de síntese Capacidade analítica Mobilidade Agilidade física Agilidade na tomada de decisões Criatividade, capacidade para inventar, improvisar, imaginar fatos Resistência à rotina Resistência para trabalhar em pé Capacidade de distinguir detalhes Ação concentrada Ação difusa Inteligência e habilidade abstrata Habilidade espacial Habilidade mecânica Capacidade de trabalho em equipe desenvolvendo e mantendo relações interpessoais Expressar idéias eficazmente, entregar mensagens com energia pessoal, entusiasmo e convicção para, como líder, estabelecer relações confiáveis e de impacto. Comunicar um claro entendimento das questões e oferecer posições formadas com argumentos persuasivos Capacidade de saber dar e	Organização Ordem Planejamento Disciplina Responsabilidade financeira: análise e projeção custos Habilidade numérica Raciocínio lógico Organização e controle Cumprimento de prazos

	<p>receber <i>feedback</i> encorajando as pessoas a se engajarem na busca de diálogos, ouvindo atentamente e entendendo as idéias dos outros.</p> <p>Saber dar e receber <i>feedback</i> direto, construtivo e de atitude para que possa ser atendido e aplicado no desenvolvimento individual.</p> <p>Habilidade em Negociação Exercer Liderança Habilidade em Solucionar Problemas Empatia Criatividade</p>	
<p>ATITUDES</p>	<p>Comprometimento em compartilhar conhecimentos, direcionando assuntos de importância-chave para as pessoas envolvidas.</p> <p>Comunicação, liderança, interação e cooperação, atuando dentro do seu grupo de trabalho e nas demais dentro da empresa, de forma participativa e integrada, com foco de que o todo produza mais do que as partes isoladamente.</p> <p>Comprometimento com uma liderança estratégica para fornecer uma visão ampla sobre a organização e o que precisamos para garantir o seu sucesso no futuro, motivando as pessoas com uma visão clara e senso de direção, criar uma visão estratégica em longo prazo envolvendo as necessidades organizacionais, das pessoas e dos clientes.</p> <p>Comprometimento com as responsabilidades e processos de sua área</p> <p>Comprometimento com os resultados da organização demonstrando capacidade de associar e/ou coordenar novos elementos aos já conhecidos ou existentes de acordo com os objetivos desejados, apresentando novos padrões, idéias originais e soluções inovadoras para situações de trabalho.</p> <p>Propor-se a criar e assimilar novas propostas, idéias e práticas.</p> <p>Ser ágil.</p> <p>Ter espírito Inovador e Criativo.</p> <p>Ser imparcial.</p> <p>Ser pró-ativo</p> <p>Ser eficaz</p> <p>Ter adaptabilidade e flexibilidade para perceber e se integrar a novas situações do ambiente (pessoas e processos) de forma ágil e produtiva.</p> <p>Comprometimento com a qualidade para contribuir com ações voltadas para a melhoria contínua de processos, bem como apresentar uma postura pró-ativa aos requisitos de meio ambiente, saúde e segurança da empresa.</p> <p>Comprometimento com o desenvolvimento de talentos para atingir vantagem competitiva promovendo um ambiente de aprendizagem e tendo responsabilidade pessoal para identificar e desenvolver pessoas.</p> <p>Demonstrar confiança nas habilidades reconhecendo e treinando as pessoas para as exigências futuras da organização.</p> <p>Ter flexibilidade para Mudança.</p> <p>Estar orientado para o cliente priorizando o atendimento, atender/superar expectativas, agregar valor, empatia, saber ouvir, fazer-se entender (comunicação).</p> <p>Ter espírito de equipe.</p> <p>Ter iniciativa tomando decisões por si mesmo, sugerindo coisas e ações.</p> <p>Ter autonomia para tomadas de decisão nas atividades da função</p>	

Quadro 15: As competências requeridas para os sujeitos da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora a partir do documental de descrição dos cargos dos sujeitos da pesquisa, agosto de 2006.

O quadro revela e confirma a afirmação de Kuenzer (1999) que com a globalização da economia e a reestruturação produtiva, componentes macroestratégicos da acumulação flexível o mundo do trabalho e das relações sociais passa a exigir um trabalhador de novo tipo com competências cognitivas superiores e de relacionamento, tais como:

[...] análise, síntese, estabelecimento de relações, criação de soluções inovadoras, rapidez de respostas, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade para trabalhar em grupo, gerenciar processos para atingir metas, trabalhar com prioridades, avaliar, lidar com as diferenças, enfrentar os desafios das mudanças permanentes, resistir a pressões, desenvolver o raciocínio lógico-formal aliado à intuição criadora, buscar aprender permanentemente (KUENZER, 1999, p.2).

É interessante que essas competências são requeridas a todos os trabalhadores e trabalhadoras, dos mais aos menos especializados conforme os dados dessa pesquisa e também tendo como referência os dados do estudo de Kuenzer na pesquisa de campo realizada na Refinaria Presidente Getúlio Vargas-REPAR envolvendo operadores, técnicos, supervisores e gerentes.

Chama atenção que as competências nas dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas na ação profissional são muito mais de caráter transversal acentuando-se comportamentos transversais de compromisso político com a empresa para a qualidade produtiva exigindo desses profissionais o protagonismo na ação profissional em relação aos novos comportamentos na organização e gestão do trabalho, principalmente no que diz respeito a procedimentos cada vez mais coletivos.

Mesmo com um tom acentuado nas competências transversais o desenvolvimento dessas é pouco visível e está muito longe da perspectiva de uma formação humana e profissional nas dimensões de omnilateralidade e politecnicidade. É muito mais nos dados de pesquisa a exigência por uma formação unilateral e polivalente.

Uma outra discussão que merece destaque quando falo em formação para o trabalho é sobre a formação profissional na perspectiva das trajetórias profissionais. A formação profissional está relacionada com uma estrutura que se liga ao mercado de trabalho e as perspectivas de carreira que nele vão se configurando. A questão central é qual o significado da formação profissional para o administrador de recursos

humanos no exercício de uma profissão inserida na divisão social e técnica do trabalho e que tem na sua especificidade a pessoa como objeto de análise e intervenção.

Para tanto, no atual cenário merece destaque o fato da formação profissional estar sendo compreendida e organicamente relacionada com as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. O lugar social da profissão, nesse sentido, está diretamente ligado à história da humanidade e às metamorfoses do mundo do trabalho atualmente em questão a configuração do modo de produção denominado de acumulação flexível que complexifica a divisão social e técnica do trabalho. Não é por acaso que muitas profissões já existiram e desapareceram completamente e outras tantas podem desaparecer – cobradores de ônibus, frentistas, datilógrafos. E para, várias profissões, é requerido um novo perfil de trabalhador/a, novas competências para se adaptarem a novos parâmetros técnicos e demandas sociais. Daí, pensar que as profissões se mantêm e se modificam, desaparecem ou passam a existir mediante as necessidades reais ou imaginárias que as sociedades, historicamente datadas, produzem. A atual lógica das competências contribui para fragilizar o lugar e os sentidos das profissões na sociedade em geral.

Uma consequência a se pensar sobre isso é o fato de que o que acontece no mundo do trabalho influencia os projetos pedagógicos aos quais correspondem perfis profissionais. É esperado que estes atendem às demandas do sistema social e produtivo com base na concepção de mercado dominante. Com a globalização da economia, com a mudança da base de produção eletromecânica para a microeletrônica e com a reestruturação produtiva na configuração do modo de acumulação flexível, ou seja, de procedimentos rígidos passamos a procedimentos flexíveis de produção que atingem todos os setores da vida social e produtiva nos últimos anos e exigem o desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais para dar conta desses processos. Entra em cena no mundo da escola o que foi abordado especialmente nas discussões sobre competências, qualificação e empregabilidade.

Por sua vez, em termos de formação profissional, este perfil acarreta a necessidade de formação continuada; no domínio e uso de conhecimentos de todas as áreas para resolver problemas novos de modo original e criativo, relação entre generalista e especialista; no domínio de caminhos metodológicos; no domínio de formas de trabalho multi e interdisciplinares. Na transição dos anos 60 para os anos

70 a noção de educação permanente ou educação continuada é incorporada ao mundo do trabalho, principalmente, pelas necessidades das empresas produtivas. Numa perspectiva economicista, esta noção se articula a de empregabilidade e a de competência, critica a educação escolar formal e desloca a formação de uma idade específica (a infância) para todas as idades da vida e de um lugar concreto (a escola) para um conjunto de espaços sociais e culturais. Dessa forma, a empresa divide com os trabalhadores e trabalhadoras os custos com qualificação profissional na perspectiva de auto-desenvolvimento.

Enguita (2004) ao discorrer sobre o período recente que ele caracteriza como de mudança intrageracional coloca que vivemos um contexto onde as transformações na organização do mercado de trabalho e da organização empresarial, “nas formas de comunicação e acesso à informação, na estrutura e na vida urbanas, nas configurações e nas relações familiares, nas expectativas e nos modos de exercício da cidadania supõe alterações de grande profundidade” (p.19). Tais alterações obrigam a maioria da população adulta a se adaptar a novas condições de vida, de trabalho e de sociabilidade. Isto diz respeito à aprendizagem que na lógica das competências rompe com a “velha seqüência na qual, a um período inicial de educação e aprendizagem, seguia-se um período de vida ativa” (p. 19). A busca material e ideológica das políticas e práticas de formação profissional é a globalização cada vez mais excludente, a doutrina neoliberal e, na esteira delas, a reestruturação produtiva.

As mudanças constantes nas tecnologias e nas formas de organização (isto é, nos modos de relacionamento com as coisas e com as pessoas, respectivamente) requerem novas etapas de aprendizagem, alternadas ou simultâneas com o trabalho, ao longo de toda a extensão da vida útil ou entremeando-a em qualquer momento. Essa nova aprendizagem, atualização, reciclagem, modernização, readaptação, formação contínua, permanente, recorrente, ou como quer que a chamemos, pode passar pelo retorno à educação formal, por diversas figuras de formação ocupacional ou pelo treinamento no terreno da ação, do autodidatismo com manuais, tutoriais, publicações profissionais ou qualquer outra forma. Mas, de qualquer modo, implica continuar aprendendo ao longo de toda a vida (ENGUIITA, 2004, p.19-20).

Pelos Discursos Coletivos dos Sujeitos da pesquisa se evidencia a valorização da formação continuada, seja pela implementação de novas formas de remuneração e progressão na carreira, lógica da gestão por competências e também

da empregabilidade. O contexto organizacional gera temor, insegurança e ansiedade em relação as suas permanências no mercado de trabalho expressos pelo consumo de formação continuada (MBA's, especializações, etc.), domínio de idioma e de informática. A grande metáfora é o "Você S.A.", título inclusive de revista destinada a este público.

Segundo Ribeiro (2006), analisando a evolução formativa do setor elétrico espanhol, "fica evidenciado a complexidade societal e organizacional na qual ela (a formação profissional) está inserida". Os entrevistados e os documentos consultados na sua pesquisa no enfoque da formação profissional sobre a política formativa desenvolvida no setor pesquisado pelas grandes empresas do setor indicam que a incorporação de uma população sensivelmente mais escolarizada requereu uma nova concepção formativa, integrada ao conceito de formação continuada. Esta nova concepção formativa entende que a formação escolar e a titulação correspondente, demarcariam etapas numa formação que não se esgota. A luz desse estudo e dos discursos dos sujeitos da pesquisa a lógica da formação continuada e nela incluída a formação escolar acaba por justificar posições de ingresso e ou permanência no mercado de trabalho, mas é insuficiente para acompanhar as mudanças do mundo do trabalho. A formação profissional continua sendo fortemente sustentada pelo sistema educacional formal, mas a formação continuada projeta uma concepção e prática formativa numa dimensão interminável, inesgotável e de constante renovação com o objetivo de responder a um trabalho que se apresenta como variável, dinâmico e cambiante. A formação inicial perde, neste contexto, um pouco do poder a ela outorgado até recentemente.

A formação profissional, nas modalidades formais e informais, apresenta-se com o sentido histórico de responder as demandas e necessidades do capitalismo na sua fase atual e centram-se no desenvolvimento de competências que melhorem os níveis de produtividade e de qualidade total para a competitividade.

As escolhas de formação são avaliadas a partir das necessidades de qualificação determinadas pelas empresas e que tragam para os profissionais melhores condições de empregabilidade, melhores salários, possibilidades de progressão funcional e a também desejada estabilidade e segurança no emprego.

Isso gera uma busca frenética pela condição de empregabilidade que contribui, em parte, para que o olhar desses profissionais seja predeterminado por ela e, muitas vezes, descentrado e apolítico apesar de possuírem motivações e

interesses altruístas em relação à profissão, a formação e a ação profissional. São em muito condicionados por esta lógica que coloca limites e liberdade à ação. A flexibilidade possível para esse grupo profissional passa pela capacidade que possuem e ou desenvolvem de transformarem a si mesmos para sobreviverem nas organizações.

Não existe um modelo de formação profissional e sim modelos que se diferenciam em termos de concepção e forma. São eixos centrais da formação profissional: o contextual, o institucional, o teórico-prático, o ético, o investigativo. A formação profissional é, também, orientada pela expectativa da carreira, de desenvolvimento e reconhecimento profissional das pessoas que escolhem a profissão. Relaciona-se com a inserção no mercado de trabalho e com o desejo de mobilidade social e econômica. Os processos de formação e de qualificação das pessoas que eram, até há pouco tempo, considerados como domínio da escola, hoje, configuram-se como um fenômeno inserido nos processos de trabalho, especialmente nas práticas de treinamento e desenvolvimento. Em relação à dimensão da formação profissional são também considerados como formadores os cursos, capacitações e treinamentos ocorridos internamente nas empresas. A Formação continuada é reconhecida como necessidade de especialização e atualização permanente.

A formação profissional ocorre em vários espaços de vida dos sujeitos, mas muito relacionada aquela que é formal e acontece no espaço da escola. Há uma valorização do saber-especializado (saber fazer). No reconhecimento do formal o diploma aparece como necessário e imprescindível, mas não, necessariamente, a garantia de progressão funcional.

A formação profissional é orientada pela expectativa da carreira de gestão já percorrida e analisada no capítulo anterior. Com a inserção no mercado de trabalho na condição de assalariados, desejam a mobilidade social e econômica na estrutura de poder das organizações: analistas para assistentes, assistentes para gestores.

Nas expectativas em relação à formação inicial e continuada prevalece a preocupação por garantir sucesso profissional, *status* e reconhecimento profissional. São aspectos indispensáveis à formação profissional, a necessidade de um sólido conhecimento teórico associado à prática e a estes associados os comportamentos e atitudes, tais como, esforço, empenho, decisão, iniciativa. Aspectos éticos e traços humanistas de personalidade (responsabilidade, sensibilidade, honestidade,

humanidade) são também mencionados, mas na lógica da empresa. Fica claro em muitos depoimentos que um dos principais objetivos é garantir o sucesso profissional, o qual é ratificado quando falam das expectativas profissionais que giram em torno de serem reconhecidos profissionalmente, tanto em termos de *status*, quanto de mobilidade social.

Como preocupações destacam-se a permanência em relação à inserção no mercado de trabalho, levando alguns deles a considerarem como necessário os estudos de pós-graduação, não apenas para aprofundar conhecimentos, mas na esperança de que isso seja um diferencial positivo nesse processo; necessidade de ser ativo e empreendedor, em virtude de um mercado profissional que exige hoje um profissional competitivo, qualificado e até "agressivo" para vencer as limitações e adversidades do contexto social.

Algumas sínteses podem ser elaboradas sobre os percursos da formação profissional. A formação profissional, de nível superior do administrador de Recursos Humanos, é o primeiro suporte institucional de formação e credenciamento da profissão. Chamei este momento de formação inicial porque é ele que faz a passagem para o mercado de trabalho e é uma nomenclatura já solidificada na literatura. O diploma é uma licença que marca profundamente como autorização legal para o exercício profissional. Neste sentido, a Universidade é uma instituição central no processo de profissionalização, pois atribui esta licença que outorga a condição de inserção no mercado de trabalho.

Reconhecem o valor social do diploma de curso superior associado à instituição universidade como uma estratégia de mobilidade social, de ascensão na carreira e salvaguarda na luta pelo emprego e encaram a educação permanente, formal, como parte de suas vidas.

No processo de formação o conhecimento formal (acadêmico) é elemento chave de legitimidade, conferido pelo diploma, do saber profissional. Ao mesmo tempo, a licença está intimamente ligada à formação reconhecida muito mais como meio do que como atributo. A formação profissional formal, inicial e continuada, define muito mais qualificações do que competências da forma com estas são definidas no contexto organizacional.

O campo informal da formação que no caso desta pesquisa focou as vivências em situações de trabalho não apresenta um significado muito acentuado para os sujeitos da pesquisa como espaço de formação. As situações de trabalho

ocupam um papel periférico na formação e se apresentam mais como espaços de intervenção e operacionalização do saber profissional adquirido formalmente. O valor do trabalho e da formação está muito associado à representação social da integração no mundo do trabalho, da sociabilidade e do reconhecimento pessoal e profissional. Reconhecimento de que os sujeitos da pesquisa, enquanto profissionais, são pessoas com posições e compreensões sobre o mundo, sobre a sociedade, sobre a organização, sobre a profissão e sobre eles mesmos.

Na formação, percebo um divórcio entre conhecimentos (conteúdos formalizados) e saberes (experiência). Predomina a sede e uma busca desenfreada por conhecimentos (formais, certificáveis). Existe certa superficialidade e falta de assimilação em relação à compreensão sobre os saberes e conhecimentos adquiridos e sobre os sentidos destes nas suas trajetórias profissionais. É visível a desvalorização dos conhecimentos e aprendizagens que acontecem nas relações que estabelecemos com as pessoas e com o mundo, o que aprendemos e nos formamos pela experiência (JOSSO, 2004). Compreendemos e nos relacionamos a partir de experiências sensíveis que estabelecemos pela nossa corporeidade. Não nos damos conta de que desde as nossas primeiras vivências existe um sujeito vivo, que sente, pensa, escolhe e que persegue objetivos porque age e experimenta. Possui desejos e necessidades porque é inconcluso e pela experiência os conhecimentos transformam-se em saberes.

Em relação à formação inicial e continuada é forte as expectativas de permaneceram alunos e alunas nesse sistema formal e predomina para eles a busca por um modelo de racionalidade técnica e instrumental que dê suporte as suas práticas profissionais mantendo-os “empregáveis”.

Os saberes profissionais constroem-se, reconstroem-se, hierarquizam-se em movimento permanente de acordo com as demandas contingenciais das situações de trabalho. Percebo fragilidade na formação humanística e na visão global que possibilite uma compreensão mais crítica dos cenários político-econômico-social e cultural no qual estão inseridos e atuando profissionalmente. O que é mais visivelmente percebido é a conformação da subjetividade do trabalhador.

7 OS PERCURSOS DE TRABALHO E DE PROFISSIONALIZAÇÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS

Como os administradores de RH, sujeitos da pesquisa, contextualizam nas suas trajetórias profissionais as experiências de trabalho e emprego, especialmente aquelas relacionadas aos processos de trabalho no âmbito da gestão de pessoas?

Neste capítulo apresento os percursos de trabalho e de profissionalização buscando responder a pergunta da epígrafe. Para a compreensão das experiências de trabalho e emprego nas trajetórias profissionais dos sujeitos da pesquisa foi importante, como pano de fundo, realizar uma incursão em estudos sobre o mundo do trabalho na contemporaneidade. Tal incursão foi apresentada no capítulo “As visões de Pessoa, de Trabalho, de Formação e da Profissão”. O eixo norteador desse capítulo são os processos de trabalho desse grupo de profissionais e, através deles, a discussão e análise das suas dualidades dialéticas: trabalho concreto e trabalho abstrato, trabalho prescrito e trabalho real e, trabalho material e trabalho imaterial. No seguimento, a condição de classe trabalhadora desses sujeitos, destacando os desafios e dilemas que se apresentam, hoje, para essas pessoas para dar conta da condição de profissionais, trabalhadores e trabalhadoras. O fio condutor da produção das análises e de conhecimentos, neste capítulo, são as contextualizações dos sujeitos da pesquisa em suas atividades práticas nas situações de trabalho. Em relevo coloca-se o fato de que para eles atuarem nas empresas são requeridas determinadas competências, a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, como: capacidade mental, iniciativa, criatividade, versatilidade, afetividade, participação, envolvimento e comprometimento. As empresas exigem que eles sejam e trabalhem em prol de um trabalhador/a flexível que se capacite continuamente e, que seja “polivalente e multifuncional”. Simultaneamente as exigências de qualificação se intensificam os “estímulos” para o desenvolvimento de estratégias individuais de “empregabilidade”. Essas rebatem fortemente nesses sujeitos pela insegurança em relação ao futuro deles no mundo do trabalho e pelo aumento intenso dos medos de demissão, desemprego e da incompetência. Estes fatores afetam a subjetividade desses

sujeitos infringindo neles a exposição a riscos e agressões e trazendo como conseqüências, dessas pressões cotidianas, mais sofrimento e dor no trabalho do que prazer e satisfação.

O lugar de trabalho do Administrador de RH é no conflito. As pessoas nos procuram em situações de conflito, dificuldades e resistências. Nesta mediação, por mais que sejamos vistos como bandidos, somos pessoas com bons sentimentos e estamos lá para atender o grande público. Só que para atender a satisfação de todos, agradamos uns e desagradamos outros. O RH faz tudo para atender as necessidades das pessoas, mas é complicado porque no tudo existem opiniões divergentes. Não conseguimos e nos frustramos. É duro a gente se dar conta de que ainda temos que aprender para chegar na carreira a ser gestor. A função gestão de pessoas não vai deixar de existir porque as empresas não vão automatizar tudo, colocar só robôs trabalhando. Precisamos nos especializar cada vez mais nas relações, nos ocupar e colocar na nossa mão alguma coisa que é importante para a organização. Quando transferimos a gestão das pessoas para os gestores eles nos dizem que estamos passando o que era nossa responsabilidade. Se não definirmos nosso espaço, vamos ficar só com as rotinas, com o lado técnico. Nosso trabalho precisa ser de consultoria nas relações humanas, precisamos entender mais as subjetividades. As empresas querem números e resultados os problemas de relacionamento devem ser resolvidos pelos profissionais de RH. Se o papel e o espaço do profissional de RH é de suporte, é consultoria, precisa ser legitimado nas empresas vinculando a resultados: motivação, equipes coesas e comprometidas, etc. O grande desafio é legitimar um novo modelo de gestão de pessoas que vá além do técnico. Se não conseguirmos legitimar o nosso espaço ele se esvazia ou outro profissional melhor preparado assume. (Sistematização coletiva sobre o lugar de trabalho e papel do Administrador de RH)

Na sistematização coletiva se evidencia a condição de pessoa desses profissionais a partir de revelação de seus sentimentos, principalmente, de frustração em relação aos resultados de seu trabalho. Também, evidenciam-se o caráter técnico do trabalho e o papel de consultoria nas relações humanas vinculado a subjetividade no trabalho. Tendo estes aspectos como objetos de análise, é preciso iniciar com o conceito de processo de trabalho.

O conceito de processo de trabalho foi desenvolvido por Marx em O Capital, v.1, Parte Terceira, capítulo V. Como já foi dito no capítulo “As visões de pessoas, de trabalho, de formação e da profissão” o trabalho, para este autor, é o processo no qual os seres humanos atuam sobre as forças da natureza, submetendo-as ao seu controle e transformando os recursos naturais em formas úteis à sua vida. Ao modificar a natureza o trabalhador coloca-se em ação utilizando suas energias e

capacidades físicas e mentais. Nesse processo transforma a natureza e a si mesmo atribuindo um significado próprio ao seu trabalho. Os elementos componentes do processo de trabalho são: a atividade adequada a um fim; o objeto de trabalho e os meios de trabalho.

Conforme Marx (2002) o Processo de Trabalho compõe-se de elementos simples e abstratos:

[...] dirigidos com o fim de criar valores-de-uso, de apropriar os elementos naturais às necessidades humanas; é condição necessária do intercâmbio material entre o homem e a natureza; é condição natural eterna da vida humana, sem depender, portanto, de qualquer forma dessa vida, sendo antes comum a todas as suas formas sociais (p.218).

Segundo Bottomore (2001) o processo de trabalho é uma condição da existência humana, comum a todas as formas de sociedade humana e assim o define.

Em sua forma mais simples, o processo de trabalho é aquele em que o trabalho é materializado ou objetificado em valores de uso. O trabalho é, nesse caso, uma interação da pessoa que trabalha com o mundo natural, de tal modo que os elementos deste último são conscientemente modificados e com um propósito. Por isso, os elementos do processo de trabalho são três: primeiro o trabalho em si, uma atividade produtiva com um objetivo; segundo, o(s) objeto(s) sobre os quais o trabalho é realizado; e terceiro, os meios que facilitam o processo de trabalho (p. 299).

O processo de trabalho, em termos gerais, é atividade voltada para a produção de valores de uso para a satisfação de necessidades humanas, independente das formas sociais que assuma e das relações sociais de produção (LIEDKE, 1997, p.183b). No processo de trabalho revela-se o trabalho concreto e os significados do resultado do trabalho nas experiências singulares dos sujeitos. Segundo Enguita (1993) a distinção entre valor de uso e valor de troca corresponde à distinção que se estabelece entre trabalho concreto e trabalho abstrato.

Todavia, como processo de produção, os elementos do processo de trabalho são determinados historicamente. No caso da sociedade capitalista o trabalho é subordinado ao capital e, então, além do valor de uso cria valor de troca. Segundo

Marx (2002) o processo de trabalho capitalista é, essencialmente processo de produção de mais-valia e não de produção simples de mercadorias; produz e reproduz a relação capitalista e a relação entre as classes sociais: de um lado o capitalista e de outro o trabalhador assalariado. As relações sociais no capitalismo subvertem a perspectiva fundante e ontológica do trabalho como valor de uso uma vez que são determinadas pela compra da força de trabalho e dos meios de produção no mercado pelo capitalista que os utiliza produzindo outras mercadorias para a reprodução do capital.

Como estratégia metodológica, vou decompor, para depois recompor, a tríade do processo de trabalho para com isso ir analisando o trabalho dos sujeitos da pesquisa numa tentativa de aproximação do domínio teórico com o domínio do saber e da prática profissional. Considerando a complexidade do trabalho na sua forma capitalista evidencio o processo de trabalho do sujeito trabalhador, as suas experiências e aprendizagens. O trabalhador/a concebido na sua experiência integral em suas múltiplas formas de trabalho, para além do sujeito econômico e força de trabalho (FISCHER, 2003).

A atividade em si é o trabalho propriamente dito, é a atividade entendida como ação, é o ato ou o conjunto de atos através dos quais os sujeitos modificam a si mesmos e a natureza, seja pelo trabalho material ou imaterial. Esta ação se traduz em resultados ou produtos, materiais ou imateriais que são orientados pelas finalidades colocadas. Para realizar a ação o trabalhador empreende energias físicas e mentais que são denominadas de força de trabalho (MARX, 2002). Dessa forma, em relação à atividade adequada a um fim, interessou-me, particularmente destacar o modo de ser da profissão e como os administradores de RH reconstituem as suas atividades e as suas vidas como trabalhadores e trabalhadoras. Esse modo de ser da profissão configura-se através de determinados atributos, constituídos historicamente e em permanente construção que podem ser identificados nos papéis, nas responsabilidades e nas ações assumidas no trabalho. A atividade em si, assim como o objeto de trabalho e os meios de trabalho não dependem exclusivamente da identidade profissional e das competências por eles desenvolvidas, pois se inscrevem no bojo dos processos de trabalho definidos pelas empresas que determinam as condições gerais de configuração e execução das atividades.

Em relação as suas atividades os sujeitos da pesquisa destacam dois papéis profissionais: o especialista e o gerencial, ou seja, dois conjuntos organizados de comportamentos pertinentes as suas atividades, funções e posições.

Vêm-se como especialistas exercendo a função gestão de pessoas com domínio técnico, através da coordenação e a execução de políticas e práticas de RH, de sensibilização e implantação de modelos de gestão de pessoas, da administração e motivação de equipes e da execução de processos administrativos.

Ancoragem: A atividade em si: papéis e responsabilidades – a dimensão técnica	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Sensibilização para a mudança de modelo de RH	Quando entrei na empresa fiquei muito decepcionada com o modelo que vi, então tinham diretrizes do tipo liga pra central de serviços que eles vão te informar. Estou acostumada com um modelo de RH que é um pouco, chora no meu ombro, aquela coisa assim mais próxima, mais amiga e tal, era isso que eu tinha como modelo de outras empresas e aqui é muito diferente disso, então eu acho que o meu papel aqui, hoje, é de sensibilizar um pouco, e acho que eu já consegui isso, pelo menos nessa unidade, sensibilizar um pouco para modelo de RH parceiro. Porque o RH, aqui, era visto como um inimigo. Além disso, também trazer, hoje os RHs das pontas, trazer modernidade pra esse modelo com teoria e com conhecimento técnico. Então assim, a gente traz modernidade pro campo, que é o que preconiza o nosso modelo de gestão de pessoas, apóia o gestor nesse modelo, mas também com toda a parte teórica por trás. De teoria bem de RH mesmo assim, na verdade a gente tem aqui a carreira em 'y' e a área de RH é considerada especialista, não é nem considerado gerencial.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Técnico e Especialista em RH	É especialista, porque, na verdade, a gente tem uma orientação muito forte técnica aqui nas unidades. Então é bem isso assim, muito de orientação técnica, do pessoal quanto dos processos de RH e tal, apoiar o gestor nessa questão de pessoas e também trazer um pouco dessa modernidade do modelo de gestão de pessoas, que as pessoas ainda não enxergam muito bem. Especialista em recursos humanos. Hoje eu trabalho com dois pontos aqui na empresa, com dois braços que é os programas motivacionais, que estão sobre a minha administração, e os programas sociais da empresa que são fortes. Papel técnico, de especialista onde fizemos toda a descrição dos cargos, desde o auxiliar de produção até cargos de gerencia e direção. Qual era o perfil que nós queríamos em cada cargo, qual a escolaridade, qual a experiência, então a gente conseguiu ter um público melhor, mais qualificado, digamos assim, com a mentalidade dos dias atuais. Hoje na produção está bem mesclado, o nosso chão de fábrica não tem pessoas muito antigas de idade, mas ainda temos para equilibrar; e temos um pessoal bem jovem, mas esses jovens já estão preparados, podemos analisar um funcionário de 40 anos e um de 20, colocando eles nas funções técnicas e não dá pra dizer que o de 40 é melhor que o de 20, porque o pessoal está bem. Estão num processo mais acelerado e qualificado. Então o de 40 anos ele tem experiência mesmo, tempo de empresa, ele não tem titulações, os mais jovens eles tem mais cursos de aperfeiçoamento, mas aí quando eles entram na empresa, coloca perto desse aqui que tem mais experiência e eles começam a se nivelar, daqui a pouco aquele que tem mais experiência, ele ficou parado, está na mesma máquina, mas ele conhece muita coisa da empresa e o outro já começou a fazer o rodízio. Já circulou por diversas máquinas dentro da empresa e até teve um crescimento mais rápido em relação ao que está aqui há mais tempo. É uma composição, deu para observar assim que, antigamente tinha que ter muito tempo de empresa, hoje não mais, eles têm que ter vontade e iniciativa, aí eles tem um ritmo

	acelerado e rápido de aprendizagem e desenvolvimento. Internamente porque nós temos nossos clientes aqui. Poucos ou muitos são o que nós temos. Mas nós temos o cliente externo também. Eu não sou assim uma pessoa que foi contratada pra trabalhar pro interno na empresa e a gente assim, como prestadora de serviço, a gente é sempre a principio, talvez, até em última análise não é muito correto, mas muitas vezes tu vêes te dando prioridade pra um cliente externo do que pra um interno. Descrição de cargos, que eles tinham um plano assim bem discreto, mas não um plano de levantamento desses dados pra treinamentos e fazer uma perspectiva e vamos fazer esse tipo de treinamento e colocar em ação. Fiz um levantamento assim, até com a escolaridade do pessoal, que não era muito clara ainda. É que estava todo mundo sem indicadores e naquele momento, que eles estavam passando por um momento bem delicado, se fosse alguém interno (família), não, o pessoal não tinha recebido muito bem.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Administração de Equipes	Somos administradores de equipes, quase sempre tem grupos de trabalho que precisam ter um time de administradores de equipes, porque tem conflitos entre os grupos, tem conflitos entre as pessoas no interior de um grupo e tem conflitos entre grupos para administrar e tenho que trabalhar muito a motivação dessas pessoas para elas se engajarem mais, quanto mais melhor, então vejo que um grupo está trabalhando pouco, com poucas idéias e vou lá e vamos ver como vamos fazer e o que precisa, o que está faltando e aí eles já começam a falar “há tem isso” e aí já entro na brecha que eles me dão e já vou jogando pino.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Processos Administrativos	Mas aí, paralelo a isso, por exemplo, dentro do setor tenho um centro de custo onde tenho trabalhar esse orçamento, administrando isso, também tem a parte financeira e tem que trabalhar em cima disso aí e tem também à parte de análises, levanto indicadores, faço análises, vejo as tendências e como elas estão indo, faço trabalhos com os líderes de produção, com os chefes, gerentes, algum desvio que a gente tem que tomar alguma providencia, então tem um pouco de administrador.

Evidencia-se nas atividades desenvolvidas o papel de especialista, com uma forte orientação técnica que aparece na figura de um coringa, ou seja aquele que faz tudo em RH: audiência, vale-transporte, treinamento, rotinas de pessoal, comunicação interna, administração de equipes, etc.

O administrador de RH é um profissional habilitado a exercer a profissão com formação profissional de nível superior, regulamentada por Lei Federal, disciplinada e fiscalizada pelo Conselho Federal de Administração e regida por um Código de Ética Profissional. Ainda que seja um trabalho especializado, esse conjunto de atributos não é definidor do alcance e das possibilidades de sua ação real.

Para além do papel de especialista está evidenciado pelos sujeitos da pesquisa, o papel gerencial. Para eles, o papel gerencial vincula-se a ações que se relacionam com a estratégia corporativa da empresa nas idéias centrais de gerenciamento de processos, mediação de interesses e conflitos, interlocução de informação e comunicação, elo de ligação, agente de mudanças e motivação das

peças para a melhoria. Nesse papel evidencia-se para eles uma maior possibilidade de autonomia profissional.

Ancoragem: A atividade em si: papéis e responsabilidades – A dimensão política	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Gerencial	<p>Papel gerencial, estou bem contente porque estou aprendendo tudo, talvez em nenhuma outra empresa teria esta oportunidade de conhecer tudo, desde a parte de, de sei lá, de benefícios até a visão estratégica, porque ao mesmo tempo eu tenho participado de reuniões e conhecido dados gerenciais, algumas coisas bem estratégicas da empresa e é fantástico isso. E, ao mesmo tempo, estou vendo que tenho que desenvolver muita coisa no RH tem muita coisa que tem que dá pra fazer, mas devagarzinho. Papel na estruturação da área de RH, formar esses profissionais de RH que trabalham comigo, porque são pessoas que mudaram até as suas funções, eles se adequaram. Entenderam que, às vezes, dependendo de como olho, eles já sabem o que eu estou querendo, e que não sou de dar todos os detalhes, escrever um texto para dizer o que quero. Eu sou objetiva, gosto de pessoas objetivas. Tem que se planejar bem, mas não dá pra ficar só no papo, tem que botar a mão na massa tem que fazer, com isso a mudança será possível. Papel mais político do que técnico, na verdade a minha formação não, me ajuda. Não que não faça papel técnico, mas a minha função, hoje aqui, é uma função política porque participo das reuniões com a diretoria, um dos trabalhos da PROMECOM, por exemplo, tenho que participar das reuniões com a diretoria toda a segunda feira e as demais reuniões sempre que acontecem algumas coisas paralelas em algum departamento está puxando o profissional que é solicitado, na maioria das vezes, quando eu consigo está dentro da companhia, sou eu, pra que eu possa dar a visão de recursos humanos pros projetos que estão se iniciando em outros departamentos. Então essa atuação de fábrica, com os representantes sindicais que estão aqui dentro e com o sindicato. Ele está muito vinculado, tirando a minha base técnica que é a minha base maior de recursos humanos é na parte técnica que é a administração de pessoal, mas hoje, nos últimos quatro, cinco anos assim ela está muito focada bem nessa parte política. De estar fazendo o elo de ligação dentro da companhia e pra fora da companhia.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Mediação de interesses e conflitos	<p>Muito papel de mediação tenho uma dificuldade com isso, porque tenho uma tendência ao conflito. Eu perco o amigo, mas não perco a briga, então tenho tendência a complicar que no meu caso é muito ruim porque preciso ser mediadora sempre, tenho trabalhado muito com o meu gerente porque tenho, além de ter uma característica muito imediatista, o que também me complica um pouco essa tendência ao conflito. Na verdade, a gente tem que assumir papéis na vida toda em qualquer lugar que se vá e na empresa não é diferente. Tenho uma dificuldade de assumir esses papéis assim, mas estou tentando trabalhar isso, pra que possa entregar o produto que o cara enxergue que estou entregando e o porquê. Acho que é o jogo de ganhar-ganha (empresa e empregado) que eu acho que é difícil de ser posto. Com certeza tem que se trabalhar um pouco essa questão da espontaneidade é exatamente isso que ouvi assim “tu não está na tua casa sabe?”. Tenho claro que se eu estou exercendo bem esse papel de mediação, mas sou muito mais a empresa nesse sentido, também, acho porque sou da família. Penso muito a relação com a empresa, agora aprendi a trabalhar com isso, mas logo que entrei aqui foi muito complicado, porque tenho um diferencial, tenho muito acesso às informações. Até de forma informal, é no almoço de domingo, é indo com o meu pai de carona pra casa, é sentando ali com ele, tem coisas que sei, não é porque sou analista de RH, eu sei por que sou da família, então, ao mesmo tempo tenho um exercício diário, esse é um grande exercício que agora aprendi. Se tu tivesses me entrevistado em março estaria um pouco perdida, demorei meio ano pra pegar esse esquema. Papel de mediação, de algum questionamento “ah mas é por isso, isso e aquilo” e aí</p>

faço aquilo de levar uma decisão mais estratégica. E nisso a gente consegue unir mais as pessoas e puxar elas pro nosso lado porque o principal é aquela questão de não fazer com que o teu funcionário vire contra ti, e isso tu só começa vendo depois de um tempo. Tem um outro papel que é um papel de mediação, também nessas relações entre chefia, funcionário, empresa, funcionário. Acho que essa característica de ser a mediadora entre o lado da empresa e o lado do funcionário, acho que pra mim isso foi o que eu trouxe, pra mim o que ficou marcado do curso da universidade pra mim foi isso o papel do RH, o papel do profissional que escolheu trabalhar com RH. O tempo todo sou mediadora do processo de mudança. Sempre o papel é de mediação por que tem o lado da empresa, tem o lado do colaborador e tem o lado das pessoas. Provavelmente ser uma mediadora, mas acho que vou sempre buscar, ser imparcial. Vou buscar do que a empresa espera, fico pensando de que forma vou me posicionar na hora que o gestor vir conversar comigo. Acho que vou buscar “o que foi combinado”. Em cima do que foi combinado então o que a gente vai fazer. Não dá pra descombinar de uma hora pra outra. A gente tem que procurar aquilo que foi combinado então está vamos mudar, então combina com a equipe que vai mudar e a partir daí vai ser diferente, a partir daí pensar assim dessa forma, mas é mediador mesmo. Já tenho uns 8 anos na empresa, quando comecei lembro que vim fazer um estágio, há muitos anos, estava na faculdade. Daí, a princípio, o que fazia mais era desenvolver coisas internas, práticas de RH, assim, até porque a coisa estava bem parada na época. Porque o setor tinha menos gente, a pessoa também não era, digamos assim, não entendi o que estava, acho até que uma falta de tempo, não sei bem, que é por falta de vontade da parte da pessoa que coordenava o setor era mais que por falta de tempo. Então, daí coube a mim. O escritório tinha passado por uns problemas internos, assim o clima estava muito ruim, era menos gente, um pouco menos; mas o clima estava muito ruim, tinha tido um problema interno, assim com praticamente duas pessoas, dois funcionários. Então estava assim bem estranho, eu que vim de fora cheguei e achei todo o clima muito estranho. Daí com o tempo quando tu vais te familiarizando, sabendo o que aconteceu, porque acontecem essas situações mesmo que não tenha a ver, as pessoas tomam o seu partido. Claro, tu não podes obrigar, impedir a pessoa de ter uma opinião própria dizer para não pensar sobre o assunto e as pessoas começam a falar, não sei se é porque o ambiente é pequeno, começa a dar aquele tititi, aquela discussão, um, cada um colocando a sua opinião. E daí foi uma situação, estava um clima bem ruim, assim bem complicado, mas com o tempo, nós fomos, eu não tomei partido porque envolvia coisas pessoais. Isso aí é muito de cada um, quando eu cheguei já tinha acontecido, então foi bom porque estava isenta. Levou um tempo, porque não é uma coisa tão fácil, as pessoas, muitas assim até, sei lá trouxeram pra si uma mágoa, uma coisa meio complicada, mas enfim, foi passando e olha assim é tempo, mas também não é tanto tempo esses oito anos, daí nós não éramos aqui, nós, essa sede foi construída, nós usávamos uma ali em cima, ali embaixo eram umas salas alugadas, apesar de serem três salas não tinha tanto espaço como aqui. Daí, depois foi comprado o terreno, foi construído, então teve essa mudança enquanto estava aqui, mas há muitas outras coisas, não porque a mudança física da estrutura, mas muita coisa interna mudou. Acho assim, que a própria direção se abriu. Estava assim muito, até digamos sofrendo muitas influências não muito positivas de alguns funcionários que, na época, trabalhavam aqui porque tem muitas pessoas que tem, às vezes, esse poder de influenciar e tentam influenciar da maneira que mais lhe convenham. Papel de mediação de conflitos. Tinha momentos que eu mesmo ficava meio assustada pensando se iria conseguir fazer alguma coisa porque a situação era bem delicada. Será que o meu objetivo vai ser alcançado, será que vai ter algum retorno porque tu queres fazer alguma coisa que tu veja um retorno, não só fazer por fazer. Felizmente, deu tudo certo, acho fundamentalmente porque vim assim, desprovida de qualquer preconceito, eu estava ali, pra mim, tanto fazia ser um como o outro, eu não tomei partido, até porque não tinha porque tomar.

Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Porta Voz: Informação e Comunicação	Papel de comunicação, exatamente, tem muitas coisas que agora estou lembrando assim, por exemplo, assim campanhas de <i>marketing</i> que a gente faz porque que a gente está fazendo a campanha, o que a gente quer com isso e o que eles têm que se envolver. Até porque antes o RH não era assim e tomara que eu veja daqui a cinco anos que mudou bastante, claro porque é um processo natural não é tanto tempo que a gente tem RH aqui. Então são essas as coisas que tenho tentado fazer de levar de um jeito mais simples, uma coisa não tão elaborada de como é que as coisas vão, o que vai acontecer, de tentar trabalhar isso melhor neles porque se sabe que um dos maiores problemas das empresas é comunicação. Mas acho que tento levar de uma forma que, tento levar, até começar a divulgar um pouco mais, qual é a visão da empresa, o porquê das coisas. Já que tenho um pouco de acesso as coisas de informações, eu tento transformar essas informações de uma forma madura pras pessoas conseguirem entender o porquê das coisas. Essa é uma grande filosofia minha de trabalho. E aí acaba amenizando muito até na revolta dos funcionários, de vez em quando tem muito aquele lado revoltado do funcionário, tento explicar o porquê das coisas, o porquê que tem algumas atitudes, ou porque tem algumas normas. E acho que isso é um grande diferencial que eu estou tendo.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Elo de ligação	Na responsabilidade sobre dois programas os motivacionais e os sociais me vejo como um elo de ligação dentro do RH. Sou um dos mais antigos do RH aqui e me vejo como um elo de ligação entre a fábrica e a administração, entre Canoas e as demais unidades, então vejo assim como, hoje, a minha função, apesar de estar focado numa parte ali do sistema, vejo ser de um elo de ligação para todas as outras, uma forma com que seja um filtro pra chegada na fábrica, que a minha atuação é bacana porquê, mesmo sendo do recursos humanos, a minha chegada na fábrica ela é muito rápida, tenho uma forma de chegar nas pessoas muito fácil, tenho apoio muito fácil e da mesma forma com a alta administração, então as pessoas me usam bastante, vamos dizer assim, pra chegar até a presidência, até a diretoria e me vejo um elo de ligação dentro de recursos humanos pra todos os sistemas da mesma forma pra toda a companhia. Só tinha um departamento pessoal e a coisa foi engatinhando, foi engatinhando. Nós só tínhamos o departamento pessoal, daí então agora a gente está em processo de maturação, nesse sentido que a gente tem trabalhado muito, o porque das coisas e isso acho que o RH tem que fazer bem esse elo, da questão estratégica da empresa de levar até o funcionário, mas de uma forma que eles consigam entender ou o que eles podem saber também, tem determinadas coisas que não é bom que se divulgue também.
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Agente de mudanças	No grupo de trabalho de RH está bem tranqüilo, que hoje também está pegando no RH não só com o RH, mas como o papel de agente de mudança, com esse, é que as pessoas também estão inseguras, então ali é, como diz um professor meu, a insegurança é ambivalência. De que a gente tem que fazer as coisas, mas que eles também, não estou tanto insegura, mas um colega meu de trabalho está tentando ajudar os gerentes de como se comunicar com os funcionários quanto à mudança, mas ela também está com medo de perder o emprego, também está com medo do que vai vir, e será que não vai ser pior? E como é que vai ser o trabalho? Será que eles não vão valorizar lá o funcionário como a gente valoriza aqui? Será que a gente vai ter vez? Então elas estão tentando ajudando o processo de mudança e elas tão passando por isso também. Então o RH hoje está com esta dificuldade, a nossa dificuldade é essa da insegurança do que vêm pela frente, mas tem que continuar a mudança. Papel de agente de mudanças assumindo funções estratégicas, táticas e operacionais. Do tipo, hoje não mais, mas antigamente quando precisava contratar um funcionário queria saber qual máquina que ele vai trabalhar, qual o processo que se faz nessa máquina, o que é um torno, o que é uma fresa, o que é uma

	<p>furadeira, o que é brochadeira. De ir à máquina e olhar pra poder ajudar a escolher esse funcionário. Só que sempre envolvi a pessoa que me pedia a vaga “eu quero, é uma vaga x, quero cinco funcionários, vou providenciar, mas você vai participar de um processo seletivo”. No início foi difícil porque eles não sabiam o que era um processo seletivo e perguntavam por que tinham que ir junto e entrevistar também. Papel de promover as mudanças, promover junto, mas botei a mão na massa sempre, até hoje coloco, mas tive que estar junto sempre, senão as coisas não aconteciam. E com isso eles também foram vendo, foram acelerando seu ritmo, o seu passo, o grau de responsabilidade. Acho que isso foi, não só com eles, toda a chefia em si, no início assustou um pouco, porque o meu ritmo era diferente do deles, queria tudo para ontem, porque tinha que organizar um monte de coisa e não tinha muito tempo, então foi bem corrido, hoje eles já estão mais dentro desse ritmo, mas no início também foi difícil. Hoje as pessoas já se antecipam aos problemas, antes de acontecer. Sinto-me realizada, porque implantei essa nova cultura, essa forma de pensar diferente. A mudança está muito implícita na cultura. Só muda a cultura mudando o comportamento e a atitude e isso também foi outra coisa que entendi melhor atuando, porque é muito bonito trabalhar a disciplina de cultura, cultura organizacional e não sei o que. Mas no momento em que tu te deparas com isso tu vêes que tu não mudas a cultura de uma empresa da noite por dia porque a cultura não é só da empresa, a cultura é das pessoas, tanto das que gerenciam, das que administram a alta direção, quanto à base. Para isso a direção tem que querer a mudança, mas tu tem que fazer com todos os outros que estão aqui, colaborem para que a mudança aconteça. Aí o que é que eu fiz, fomos mudando os procedimentos, mudando a forma de pensar e aos poucos a cultura vai, se ajustando, se alinhando, mas sem com que eles pensem que estão mudando a cultura e aí vai mudando a atitude, mudando algumas coisas que tem que ser diferente. A mudança comportamental propicia uma mudança cultural, fora isso não acontece.</p>
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
Motivação das pessoas para a melhoria	<p>Trabalho associado à função gestão de pessoas e não na sua institucionalização e na sua setorização dentro de uma área RH. Nessa área que eu não estou vinculado, exatamente. Estou junto com o RH no meu caso o que faço, é exatamente o trabalho com as pessoas, a motivação e o trabalho dentro de um foco que a empresa tem, com o objetivo principal das pessoas se envolverem nos processos de melhoria da empresa e se envolverem na própria gestão das suas áreas, se envolverem em elaboração, em melhorias de seus processos e trabalhos. Então nesse sentido meu papel é motivar as pessoas a participarem. Não é idealização, a empresa quer de fato as pessoas participando, eu sei que eles (trabalhadores) questionaram mesmo alguns assuntos e ele (diretor) respondeu assim com tranquilidade total sobre isso.</p>

O papel gerencial com domínio do político é orientado para as estratégias organizacionais e aparece para os sujeitos da pesquisa quando se definem como agentes de mudanças e com as responsabilidades de promover mudanças organizacionais e trabalhar em processos de colaboração e motivação dos trabalhadores e trabalhadoras para o trabalho; como mediadores e, então, com a responsabilidade pela mediação de conflitos de interesses distintos e antagônicos; de relações entre chefias, funcionários e empresa; como porta voz na comunicação – acessar e transformar informações de uma forma madura para as pessoas

entenderem o porquê das coisas e como elo entre as estratégias da empresa e os funcionários, fábrica e administração. Também como interlocutor na representação da empresa, interna e externamente. Todas essas atividades que compõe o papel gerencial convergem para o papel de consultores das relações humanas que construíram na sistematização coletiva.

A reestruturação produtiva, estratégia principal do modelo de acumulação flexível em curso modifica os modos de gestão no trabalho preconizados pela maximização de produtividade e diminuição de custos. Nesse contexto, incorporando seus valores, seus princípios e sua lógica é que se definem os papéis e responsabilidades dos sujeitos da pesquisa atrelados a padrões de eficiência e eficácia, atingimento de metas e desempenhos e foco no cliente. A dimensão política do trabalho dos administradores de RH não reconhece em nome da condição de adaptabilidade ao mercado de trabalho e da correspondência aos interesses da empresa que os contrata as nuances do modo de produção capitalista presentes nas relações sociais. Os discursos revelam-se ingênuos e frágeis em relação aos interesses que estão em jogo. Uma evidencia disto é o estranhamento dos sujeitos em relação aos resultados de seu trabalho.

Quanto ao objeto de trabalho, que é a matéria sobre a qual se aplica o trabalho, pode ser a matéria em seu estado de natureza ou objetos resultantes de trabalho anterior que são as matérias-primas. As matérias primas são objetos que são transformados no processo de produção para constituírem um produto final (MARX, 2002). No caso do objeto dessa pesquisa, interessa-me a matéria a que se aplica o trabalho dos administradores de RH, qual o objeto de trabalho que estes reconstituem nas suas práticas profissionais. O objeto de trabalho profissional, a matéria prima é a gestão de pessoas que se configura no gerenciamento, na coordenação, na consultoria e assessoramento e na execução de políticas, práticas e processos de gerir as pessoas no e para o trabalho. Esse objeto se torna visível na identificação de a quem interessa o trabalho, pelos sujeitos da pesquisa, e nas descrições das suas atividades profissionais cotidianas onde mostram, também, a compreensão que têm da dinâmica e do comportamento organizacional no que diz respeito à gestão de pessoas; ao reconhecimento que têm da organização e da divisão social e técnica do trabalho no espaço da empresa; à identificação de processos educativos e das premissas que orientam as políticas e as práticas de gestão de pessoas.

Na questão “a quem interessa o trabalho e quem dele se beneficia” o grande interesse está em beneficiar a empresa e as pessoas. “Essa questão do funcionário, porque é quase impossível fazer isso, mas pra mim está 50% de cada um, o meu compromisso com a empresa e o meu compromisso com o funcionário. Eu acho que, pra mim, se eu trabalhasse num lugar em que não fosse assim, que eu não conseguisse isso, eu acho que eu seria muito frustrada. A gente procura sempre, dentro das nossas condições, sempre assim oferecer o melhor e fazer sempre assim e, às vezes, a gente faz cada jogo de cintura pra que fique do bom contento pros dois porque tu sabes as pessoas são assim, às vezes, quanto mais tu fazes, sempre ah, às vezes, até o próprio treinamento que tu achas que a pessoa vai gostar, daí ela vem com algum empecilho, então tu estás sempre te surpreendendo. Tu sempre achas que a pessoa vai achar maravilhoso e a pessoa, por algum motivo, não gostou ou não está interessada.” (Discurso do Sujeito Coletivo 1)

Para os sujeitos da pesquisa a empresa, os gestores e os trabalhadores se beneficiam do seu trabalho e das atividades por eles exercidas.

Ancoragem: A atividade em si – a quem interessa o trabalho e quem dele se beneficia	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
A empresa	A empresa se beneficia. Agora, muitas vezes, as pessoas, os meus clientes não conseguem enxergar isso assim, tem uma barreira ainda daquilo, daquela ruptura e tal, o cara ainda me enxerga como inimiga; um exemplo é uma assembléia de negociação sindical, quando entro na assembléia muda assim, o pessoal não gosta que eu vá, eles acham que eu vou lá pra depois levar as informações pra gerência. E realmente é o que acontece, porque o meu papel é defender a empresa nesse momento porque a gente está tentando elaborar a melhor proposta possível, só que os caras entendem assim como o inimigo na trincheira, então tem toda essa questão assim. A empresa ganha com a melhoria continua dos seus processos, dos seus produtos, da sua qualidade, em ambientes com segurança, redução de riscos com acidentes, claro tem esse outro lado. Os funcionários aprendem a pensar e discutir os assuntos e aí quando começa a pensar e a discutir, a empresa vai ganhar muito porque vai ter pessoas trabalhando em prol daquilo o tempo todo. Tem gente aqui dentro que trabalha na área operacional e já fez faculdade, que já tem pós-graduação e continuam aqui dentro, claro que dentro das competências delas, elas tem um nível salarial razoável que pra elas, além de tudo estão satisfeitas em ficar aqui dentro pela possibilidade de fazerem isso, porque a gente usa muito as nossas visitas técnicas e as pessoas nas nossas visitas técnicas nas outras empresas é interessante, o nosso pessoal bombardeia de perguntas. O RH da empresa que recebe o nosso pessoal é bombardeado com um monte de perguntas. Eu recebo as empresas aqui, os caras me fazem, no máximo, 10 perguntinhas, eles não tem aquela visão de perguntar. O nosso pessoal anda pela visita da fabrica “olha isso aqui, que risco de acidente aqui” eles questionam às vezes é imensurável a contribuição. Claro que eu sei que a empresa tem o seu propósito, que ela tem o seu objetivo de resultado em relação a gestão de pessoas, mas, pra mim, isso eu não posso te dizer que está acima. A diretoria ontem abriu o treinamento dizendo: “a empresa está com o planejamento estratégico e estamos trabalhando hoje pra nos prepararmos para 2010”. A empresa sabe que se tiverem pessoas boas vai ter bons resultados. Em meio a essa crise, a empresa está bem, e o discurso, ou a justificativa é que as pessoas são o diferencial. Interessa a toda organização, aos gestores, como ferramenta de gestão e acompanhamento dos colaboradores, ao formalizar e facilitar a elaboração do plano de desenvolvimento.

Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
A produção e os gestores	<p>Acho que quem tem se beneficiado, a grande maioria é a produção, porque tem muitos funcionários ligados a produção. Eles sempre foram muito jogados, sempre foram meio que esquecidos e como a produção, digamos que quem coordena a produção tem 80 % dos funcionários da empresa, acho que precisa de um suporte bom. Independente se essas pessoas pensam diferente, tu tens que mostrar para eles que eles podem pensar de uma forma diferente, dando suporte e sabendo que podem contar contigo. Mesmo quando tentam de detonar numa reunião, tentam criticar um trabalho que está realizando, eu continuo ajudando, continuo auxiliando, hoje tudo que a área da produção precisa, eles podem chegar aqui e me pedir que tenho, qualquer indicador, qualquer controle eles não tem e eu tenho. Às vezes me perguntam...será que tu podes fazer tal coisa para mim, eu digo: ah deixa eu te mostrar para ver se é isso que tu precisa, abro planilha, ah é que eu estou precisando, me serve, estão está na mão “. Então mostro indicadores, absenteísmo se é alto ou baixo, o que a gente pode fazer pra reduzir, mostro por setor, qual setor tem mais atestados, qual setor que falta mais, qual setor que nunca falta, qual setor que tem muita hora extra, qual setor que nunca tem hora extra; então todos esses indicadores eu fui construindo desde que iniciei este trabalho aqui na empresa acho que eles olhavam as planilhas e jogavam no lixo, o que eu quero com isso. Até pouco tempo eu tinha que cobrar os chefes, quando o funcionário saia de um setor y e vai para o z. Eles não tinham noção do caos que isso gerava para nós Porque temos que alterar na folha, também tem impacto direto na geração de custos do produto, então até entender isso foi complicado.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
O empregado, o trabalhador, o funcionário	<p>O modelo de RH, o modelo da S.C. é entregar para o cliente final, pro cliente interno. Meu cliente é o empregado, não é nem o gestor. Passa por um processo de sensibilização das lideranças, mas o meu cliente é o empregado. Assim se for fazer um trabalho de fortalecimento do papel das lideranças, de sensibilização das lideranças, de mobilização de lideranças, o que for, isso não é o meu cliente final. Estou fazendo isso porque quero que ele entregue um produto melhor, de melhor qualidade pro empregado dele. Que no caso é a relação superior-subordinado, enfim. Então o meu cliente é o empregado, e ele tem que ser o maior beneficiado do meu trabalho e é pra ele, é pra satisfação dele, pra melhorar as condições de trabalho dele que eu trabalho. Mesmo sendo mais a empresa acho que sim, as pessoas se beneficiam do meu trabalho porque algumas coisas eu sei, modéstia à parte, que algumas coisas estou mudando devagarzinho, coisas pequenas assim, até de cultura do setor e de coisas bem de quem tem formação também, formação de RH Nada há ver com empresa da família, porque por mais incrível que pareça, não são todas as pessoas que fazem faculdade no RH e acho que sou a única formada em RH. A minha gerente é formada em psicologia, a minha irmã também trabalha como psicóloga, mas ela só trabalha na parte de avaliações, sou a única formada, então trago muita coisa do que vi na faculdade, e nisso acho que as pessoas se beneficiam muito. Por exemplo, a questão de treinamento, estou ajudando a definir o foco. Estou fazendo SBDG trago coisas do estou aprendendo na formação, trago dinâmica nova, trago coisas de como trabalhar o que emerge no grupo. E as pessoas, eu acho, que sim, acho que nisso acho estou fazendo bem, independente de ser da família, eu estou conseguindo fazer bem isso. Ganham, acho que sim, as pessoas ganham porque eu sei que as pessoas vêm me perguntar muita coisa, pedir a minha opinião e acho legal essa parceria, e isso faria, com certeza, em qualquer outra empresa, de dar idéias, sou um pouco metida nessas coisas de dar idéias e de fazer perguntas e querer saber de tudo e dar o pitaco e fazer. Algumas empresas que tem esse foco em processos e redução de custos não têm uma participação, uma dimensão toda que nós temos aqui. Acho, que realmente, essa liberdade pra trabalhar em toda melhoria em qualquer um dos assuntos que ela queira trabalhar na sua satisfação, meio ambiente, saúde, segurança sem nenhum tipo de retorno financeiro e eles</p>

serem reconhecidos da mesma forma que alguém que faça um trabalho com redução de custos ou melhoria do produto lá no cliente, a tratativa, o reconhecimento é o mesmo. Lembro de anos atrás quando ocorreu isso realmente foi um fato que melhorou muito as pessoas, elas se sentiram muito bem em dar todos os tipos de idéias e não só redução de custos ou melhoria do produto. Elas são reconhecidas de diversas maneiras, um dos reconhecimentos são *tickets* de alimentação eletrônicos, então existe um valor determinado por esses trabalhos em que os grupos são creditados nos cartões eletrônicos e eles vão ao supermercado e só podem comprar comidas, porque o objetivo é que tenha um benefício com a família deles também. Se tu deres dinheiro ou outra coisa, o cara vai ao posto de gasolina e compra cerveja ou compra cachaça, e coisa desse tipo então, obrigatoriamente ele vai comprar comida e aí ele vai levar pra casa e beneficiar a família. E depois tem a participação externa, então a gente sai para mostrar o trabalho externamente nos grupos que estão lá fora, a gente viaja, fizemos viagens pra Santa Catarina pra se apresentar em duas empresas lá, em universidades, eu cito o exemplo na Getúlio Vargas, na Ritter dos Reis, na São Judas Tadeu, na Ulbra, na Getúlio Vargas todo ano vai um grupo, na São Judas Tadeu também, na Ritter dos Reis também vai e tem alguns colégios também. Uma porcentagem das pessoas vê o financeiro como o maior reconhecimento, mas uma boa parte deles vêem essa participação como outra coisa, a gente tem a escolha dos destaques do mês e tudo, então esses grupos se apresentam para a direção da empresa, junto com mais uma turma de funcionários, não só diretores, gerentes e funcionários, colegas deles, então eles apresentam esse projeto pra eles, a gente tem um jornal interno, a gente publica a foto do grupo, a foto do projeto, a descrição do projeto, dos destaques também a gente coloca, visitas técnicas. Esse ano nós estamos fazendo agora a 5ª visita técnica pra Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, na WEG Motores, já fizemos Todeschini, Agrale, Comil em Erechim, a gente leva sempre 40 pessoas em cada uma dessas viagens. A filosofia da direção da empresa no sentido de norma geral diz o seguinte: não quero saber se o projeto deu retorno financeiro, quero saber que o grupo implantou uma melhoria, o que me importa qual a dimensão, o retorno. Então não importa se ele tem um retorno de um real ou de um milhão de reais, é a mesma coisa. Trabalhos em meio ambiente e segurança, não dão nenhum retorno financeiro, mas retorna em satisfação pra melhoria do ambiente. Principalmente para as pessoas que participam, porque as pessoas que participam desses programas à gente trabalha com elas e, realmente, o maior ganho delas, eu vejo, a realização delas. Primeiro a realização pessoal porque elas interferem ou tem uma maneira de participar do desenvolvimento da empresa, na melhoria contínua da empresa, quando elas se envolvem nisso, elas conhecem mais a empresa, conhecem mais os produtos, porque todas as portas pra elas estão abertas, então quando alguém tem uma idéia, para resolver uma determinada situação que eles querem fazer, ninguém faz por eles, ninguém; eles precisam ir atrás, nem que eles tenham que ir até o diretor e buscar algum dado. Precisa de um dado, de custo, vai ao financeiro buscar, ninguém vai pedir pra ti, então o grupo abre as portas, as portas são abertas pra esses grupos, pra essas pessoas e com isso elas começam a ter contato com o diretor, com o gerente, elas começam a se comunicar melhor, a comunicação flui melhor, elas ficam mais desinibidas e essas pessoas sentem uma satisfação interna por estarem circulando de todos os meios e sendo bem recebidas e isso mexe muito com essas pessoas, porque elas sentem que estão participando de todo o processo. Não é simplesmente uma pessoa que chega à fabrica ou na área administrativa, senta lá e faz a sua tarefa, cinco horas termina e vai embora. Ela interfere muito mais no todo aí e essa realização é muito importante, isso dá uma criticidade, nós temos uma massa trabalhadora muito crítica, essas pessoas são muito críticas, perguntam o tempo todo, porque isso, porque aquilo, não recebem assim o normal, poucas, às vezes tem pessoas que não são acostumadas com isso "puxa a empresa dá muita liberdade pras pessoas aqui dentro, não tem que

	<p>ficar questionando” então essas pessoas têm um outro perfil, elas acham que não tem que ficar questionando, é assim e acabou. Aqui não, se questiona e tal e se pergunta pra líderes, pros gerentes, pros diretores e eles estão ali disponíveis pra responder e te dizer. Esses programas motivacionais criam, num primeiro momento, uma palavra que já te disse antes, que é respeito, que é o seguinte: no momento em que o funcionário vê uma oportunidade de melhoria no ambiente de trabalho dele, isso vai facilitar o trabalho dele, e você plenamente concorda com aquela melhoria, você está aceitando a proposta do funcionário em contribuir para ele mesmo e contribui para os demais. Então, no momento em que tu tens um programa desses, em que oportuniza pra ele, além de ele melhorar mais a empresa, do que ela já é sofisticada, e, ao mesmo tempo, ele recebe por isso, você já cria um vínculo aqui pra dizer opa, respeitam a minha opinião aqui dentro. No momento em que você cria um programa em que você faz a diferença, fazendo com que as pessoas se reconheçam dentro da organização, com pessoas de destaque no seu dia-a-dia; tu crias uma credibilidade entre as pessoas, tu crias uma sinergia, tu crias um relacionamento muito bacana, muito forte, entre as pessoas, você quebra aquele gelo inicial de puxa, o meu colega ali tem colaborado muito comigo, mas eu sinto uma vergonha de dizer pra ele: puxa, obrigado pelo que tu tem feito por mim. No momento em que tu fazes este formato que a gente tem aí, automaticamente, tu já fazes quebrar a distância e aí você concilia essas questões de relacionamento, vai aproximando as pessoas. Quando você tem programas sociais e os funcionários estão envolvidos com isso, eu exemplifico assim: os educadores tanto do projeto crescer quanto do projeto FORMARE todos eles são funcionários, são colaboradores internos, não tem ninguém de fora, são educadores capacitados aqui internamente para permanecer com a gente. Quanto você tem um trabalho, como eu tenho, onde envolve mais de 70% dos funcionários em ações sociais, da mesma forma faz com que todos enxerguem a companhia como uma companhia que realmente pensa lá fora, não está querendo produzir somente o lucro, que tem respeito por eles, mas principalmente assim: são trabalhos que inicialmente começaram dentro de casa, porque não adianta fazer programa social lá pra fora se dentro de casa, dentro da empresa os teus funcionários têm problemas sérios, não adianta fazer pra fora se aqui dentro não está bem feito, então nós fizemos a nossa lição de casa, aqui, nos anos passados, bem feita. E agora o retorno disso é que todos eles querem fazer o que receberam lá fora. Então, essa série de trabalhos que a gente faz aqui, eles vão se ligando uns nos outros e criando esse clima, essa satisfação que a gente tem aqui que é alta. Anualmente a gente faz pesquisa de clima e hoje, em relação aos funcionários, estão em torno de 89; 90% de satisfação. Interessa aos colaboradores pelo fato da empresa estar mais transparente em relação ao seu plano de carreira e ao <i>feedback</i> que poderá alavancar planos de desenvolvimento pessoais e para manter o emprego, porque hoje, elas não sentem assim que a qualquer momento elas vão sair. O que eu percebo é que elas querem crescer e querem saber o que elas precisam para crescer. No nível de gerencia não, acho que talvez no nível de gerencia tem uma expectativa até de desenvolvimento gerencial. Acho que estou auxiliando as pessoas indiretamente. Elas não percebem assim, mas eu acho que interessa, o meu trabalho vai interessar a elas no seu desenvolvimento, na visualização da sua vida profissional.</p>
--	---

Uma evidência que aparece nos DSCs no aspecto de quem se beneficia do trabalho dos sujeitos da pesquisa é o fato da empresa ser a grande beneficiada. Para tanto, o “cliente” do profissional que atua na área de RH é o empregado a quem se dirige o trabalho de melhoria de satisfação e condições de trabalho para o aumento da produtividade. Uma outra evidência, é que os sujeitos da pesquisa

acreditam que a empresa se beneficia, mas as pessoas também porque recebem treinamentos e desenvolvimento principalmente para trabalhos em equipe e comunicação, participam dos processos de melhoria da empresa e das condições de trabalho e são reconhecidos e valorizados no trabalho. Para os que acreditam que os beneficiários do trabalho são os trabalhadores/as, uma parte, os define como “clientes internos”, porque a empresa sabe que se tiverem pessoas satisfeitas vai ter melhores resultados de produtividade. Acreditam que a melhoria no ambiente de trabalho facilita o trabalho, gera credibilidade, estreita vínculos e relacionamentos; a empresa se beneficia com a melhoria dos seus processos, produtos, qualidade, segurança e redução dos riscos de acidentes e os trabalhadores/as sentem-se satisfeitos.

Os sujeitos da pesquisa contaminados com a inculcação da ideologia produzida pelo modo de produção capitalista na empresa criam uma falsa ilusão, para si mesmos, de que a ação profissional atende aos interesses dos trabalhadores/as. Esses interesses aparecem de forma difusa, pois as melhorias dos ambientes de trabalho e dos relacionamentos interessam no atual modo de produção muito mais a empresa para aumento da produtividade pela maior eficiência e economia de recursos e gastos. De qualquer forma, não estou desconsiderando que existem positivities na visão manifestada por esses sujeitos de suas pretensões em relação ao resultado de seu trabalho e dessas ações gerarem processos de humanização no trabalho.

Uma outra via de compreensão do objeto do trabalho profissional dos administradores de Recursos Humanos é pela descrição de suas atividades. As relações entre trabalho material e imaterial, concreto e abstrato, prescrito e real são dimensões que dão concretude e materialidade ao trabalho na formação capitalista contemporânea com uma maior inter-relação, interpenetração entre as atividades produtivas e improdutivas, entre as atividades fabris e de serviços, entre as atividades laborativas e as atividades de concepção, entre produção e conhecimento científico. São categorias para pensar o trabalho como atividade e experiência humana.

Santos (1997) concebe o trabalho, a partir de Marx, como experiência humana individual e coletiva e que se apresenta com epítetos trabalho concreto/trabalho abstrato, trabalho morto/trabalho vivo, trabalho produtivo/trabalho improdutivo, trabalho simples/trabalho complexo. A autora aborda, em sua tese de

doutorado, “O saber em trabalho: a experiência de desenvolvimento tecnológico pelos trabalhadores de uma indústria brasileira”, o trabalho na sua dimensão concreta que, para ela, pode desvelar o trabalhador “homem ou mulher produtor de bens materiais e, por este processo, produtor e transformador de sua própria vida” (p.122). Para tanto, insere o trabalho no movimento da vida e concebe o trabalhador não como um mero executante “determinado pelo seu lugar nas relações sociais e pelos dispositivos técnicos, mas, também, um homem, sujeito vivente, como todo o horizonte de universalidade que isto implica” (p.123). Santos (1996, 2000), a partir da reflexão realizada em sua tese de doutorado, coloca que para estudar a experiência dos trabalhadores⁵² foi preciso mergulhar na dimensão de cultura confrontada com a atividade do trabalho, do trabalho concreto. Para ela, o trabalho abstrato se liga ao fetichismo da mercadoria, entretanto “isto não impede que todo ato de trabalho seja ao mesmo tempo a obra de homens concretos que mobilizam suas capacidades na produção de objetos úteis e diversificados” (p.123).

Entendo que Santos ao trazer a dimensão de cultura está se referindo a condição existencial de enraizamento e de pertencimento desses trabalhadores. Faço, aqui, a escolha de abordar o trabalho concreto dos sujeitos da pesquisa na confrontação com a cultura da empresa e, na relação entre trabalho prescrito e trabalho real, compreender melhor o seu trabalho nas suas experiências singulares.

Toda organização desenvolve uma cultura que vai definindo a maneira como os seus integrantes vão interagindo entre si e com ela. A cultura organizacional é definida pelo repertório de experiências, conhecimentos, hábitos, valores, crenças, símbolos, artefatos e linguagem que molduram o comportamento das pessoas na organização (MAXIMILIANO, 2005). A cultura organizacional, no bojo do atual estágio do capitalismo, busca o consentimento como estratégia de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores/as como os objetivos da empresa. Os administradores de RH são produtos desses consentimentos e produtores dos mesmos pelo seu trabalho concreto que tem como produto a cooperação, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores/as.

Para tanto, primeiramente, é importante situar teoricamente o trabalho concreto e trabalho abstrato. Para Marx (2002), na Sociedade Capitalista, o trabalho possui duplo e contraditório caráter: trabalho concreto e trabalho abstrato. O trabalho

⁵² Pesquisa realizada com trabalhadores da USIMEC (Usiminas Mecânica).

concreto corresponde ao seu valor de uso, à dimensão qualitativa do trabalho. O trabalho abstrato corresponde ao seu valor de troca. Para Marx (2002), enquanto o trabalho que cria "valor-de-troca" é "trabalho geral, abstrato e igual", o trabalho que cria "valor-de-uso" é "trabalho concreto" e especial, que, pela forma e pela matéria, decompõe-se em formas de trabalho infinitamente diversas. O "trabalho abstrato" faz-se fundamento de todas as relações sociais, pois liga os diversos agentes sociais. É apenas enquanto "valor-de-troca" que pode ser considerado independentemente de sua utilidade concreta, com relação ao trabalho nele colocado.

Seguindo a orientação marxiana, Antunes (1998) compreende a categoria trabalho, primeiramente, como trabalho concreto e útil, em que os homens e as mulheres como seres sociais realizam-se na e pela produção e reprodução de sua existência. Essa dimensão torna o trabalho como fundante, e, ao mesmo tempo, como fim do processo de humanização e emancipação das pessoas.

Para Santos (1996), partindo de que o "trabalho concreto é o trabalho de um saber: saber a experimentar, saber a produzir, saber a conquistar, saber sempre em aberto" (p.12) coloca que

trabalhar é satisfazer uma exigência – produzir – mas, estreitamente ligada ao fato de criar, de aprender, de desenvolver, de dominar, de adquirir um saber. Trabalhar é procurar preencher certas lacunas do saber e, desse modo, as suas próprias. Quer dizer, se desenvolver, se informar, se formar, se transformar, se experimentar e experimentar sua inteligência (1996, p.12; 2000, p.129).

Dessa forma, o conceito de processo de trabalho desenvolvido por Marx⁵³ (2002) quando atividade voltada para a satisfação de necessidades humanas, para a produção de valores de uso, é trabalho concreto. Por sua vez, o produto deste processo de trabalho é determinado pelas condições sociais desta produção e pode estar associado ao valor de troca e, então, é trabalho abstrato.

Para Tumolo (2005),

⁵³ O Capital, v. 1, Parte Terceira, Capítulo V.

[...] tendo em vista que o trabalho concreto é o substrato do valor de uso e o trabalho abstrato é a substância do valor, eles também estabelecem uma relação de contradição. Num primeiro exercício analítico percebe-se que o trabalho concreto (valor de uso) está subsumido pelo trabalho abstrato (valor), em razão de que o capitalismo é uma sociedade essencialmente mercantil, cujo objetivo não é a produção de valores de uso para a satisfação de necessidades humanas, do estômago à fantasia (p.243).

Como Santos (1996, 2000) focalizo o trabalho concreto como referência pelo fato de ser realizado pelos sujeitos e particularizo um dos elementos relevantes de análise que é o trabalho prescrito e o trabalho real, que tem sua origem na ergonomia, e possibilita perceber melhor a partir de suas diferenças o lugar do trabalho concreto. Segundo Liedke (1997b) trabalho prescrito e trabalho real “são aspectos distintos da atividade de trabalho – normatividade de um lado e mobilização subjetiva e inventividade de outro” (p.271). Traduz-se nas possibilidades concretas do trabalhador (a) ajustar os objetivos do trabalho aos seus próprios, um espaço de liberdade possível.

No caso dessa pesquisa, em termos de origem dos dados, o trabalho real é resultado das entrevistas e compõe-se das atividades descritas pelos sujeitos da pesquisa e o trabalho prescrito as àquelas atividades identificadas nos documentos de descrição de seus cargos pelas empresas que os empregam.

Os sujeitos da pesquisa não descrevem o objeto de intervenção profissional, o trabalho real, a partir de suas atividades e sim a partir de suas funções e inserções em ações de níveis político-estratégicos e tático-operacionais orientadas pelas políticas e objetivos de gestão do trabalho na empresa. No trabalho real eles falam de suas inserções nos processos de trabalho, assumindo uma perspectiva mais ampla já que o recorte não são as atividades que realizam.

Ancoragem: objeto de trabalho – trabalho real	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Ações estratégicas Treinamento e Desenvolvimento de Gestores e Participação nos resultados	Toda à parte de participação nos resultados, montei aqui pra essa unidade, sou eu que toco todos os anos. Toda à parte de treinamento mais estratégico, por exemplo, a gente passou por um projeto de lideranças que foi o Portal de Lideranças durante um ano e pouco, a gente ainda está fazendo, foi conduzido por mim e pelo meu gerente; toda a questão de planejamento estratégico, como te falei do Programa Jornada, coordeno esse programa aqui nessa unidade, que, toma um tempo danado. Claro que a gente busca, o nosso papel de RH ainda é capacitar as pessoas e principalmente as lideranças. Então as lideranças aqui na empresa há um tempo atrás elas não estavam tão preparadas, não tinham o conhecimento necessário, conheciam a sua função, a sua tarefa, mas não estavam preparadas pra trabalhar com pessoas. Eles não tinham essa visão de que eu preciso que meu funcionário esteja satisfeito, de que eu preciso trabalhar em equipe mesmo, que eu

	<p>preciso que os funcionários participem das decisões, eu preciso me reunir aqui com os gerentes, eu e o meu grupo, voltar pra minha sala e comunicar pro funcionário. É isso que a gente tem tentado desenvolver essa questão de que todos sejam um pouquinho de recursos humanos. Faço consultoria interna em RH.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Ações Estratégicas motivacionais e de melhoria	<p>Mas a minha função dentro da empresa, ela tem muito há ver com recursos humanos, na coordenação dos grupos que a empresa assume, grupos participativos, o meu envolvimento com as pessoas é total, então tem muito uma forma de motivação, tem muito na forma de fazerem as pessoas trabalharem e esses grupos envolvem muita gente na empresa, nós temos praticamente seiscentas pessoas envolvidas nisso das setecentas e cinquenta vamos dizer. Têm algumas pessoas que a gente não encontra nos 750, que são alguns estagiários, ou um pequeno grupo de pessoas de empresas parceiras que estão dentro do programa também que a gente abriu pra isso. Mas tem a área, toda a área de manufatura, grande parte, quase 100 % deles participa, e a área administrativa também participa muito ativamente. No momento, quando comecei quase ninguém participava então isso aí foi um trabalho que eu desenvolvi, tem então muito a ver com recursos humanos exatamente aquele contato, o treinamento em si, as necessidades dentro do treinamento, isso eu faço com estes grupos com foco nos programas participativos que é filosofia, que é as ferramentas de qualidade, uso de <i>software</i>, nós temos um software então vamos usar o software, tem gente que não sabia nem ligar micro e aí nós começamos um trabalho de perder o medo do micro, fazer isso. Então vejo que o meu trabalho tem muito a ver com recursos humanos tanto é que a participação destas pessoas e o número de trabalhos implementados que a empresa avalia através da satisfação das pessoas, no indicador de satisfação interna. Desde os motivacionais nós temos programas de sugestão que os funcionários dão e que recebem prêmios por isso. Nós temos os trabalhos de grupo de, como se dizia antes de CCQ, pra nós é PROMECOM, que é grupos de pessoas que se unem para trabalho de melhoria para a empresa e ganham o percentual sobre o retorno que a empresa vai ter daquele trabalho. Nós trabalhamos com o financeiro, remuneramos as melhorias. Assim trocando idéias, por exemplo, eles têm a troca dos pontos das melhorias que eles fazem por eletrodomésticos, eletroeletrônicos e ainda concorrem a um carro no final do ano. O PROMECOM é um percentual sobre o retorno financeiro do ganho. E o terceiro programa aí, que é bastante interessante, e que não tem a ver com premiação, mas é o: <i>que você faz a diferença</i>, que é o reconhecimento que as pessoas fazem ao seu colega pelo trabalho do dia-a-dia, pro companheirismo, coisa e tal e eles são destacados. Os que mais se destacam recebem uma carta da empresa e vão pra um dia da qualidade que nós temos, uma vez por mês, aqui na empresa, e se destaca, os três que mais tiveram pontuação, e aquele funcionário que durante o ano recebeu maiores indicações ele tem uma viagem aí pra, com a família pro litoral catarinense, pra serra, enfim pra onde ele quiser.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Rotinas e Processos de RH	<p>Faço na parte de treinamento com o cliente interno e o externo. Estou 20% na realização dos treinamentos planejados, além de novas necessidades de treinamento e desenvolvimento das pessoas. Apoio na organização, de treinamentos. A qualidade de vida, a gente começou a ginástica laboral, foi uma das coisas que foram os funcionários que solicitaram, então a gente tinha um programa de sugestões na empresa. Isso foi criado também para que a gente pudesse ouvir o que o funcionário desejava, e aí uns dos funcionários, alguns funcionários, disseram que queriam a ginástica na empresa, a gente foi atrás, a direção aprovou, está até hoje, já temos a quatro anos. Então hoje aqui na empresa trabalho na área de recursos humanos. Diretamente, então desde o início desse ano, então mais especificamente, estou na área do desenvolvimento, do treinamento, então assim, desde que iniciei meu trabalho aqui na empresa, já iniciei diretamente na área de RH,</p>

	<p>mas trabalhava na parte de administração de pessoal. E aí eu fiquei um curto período dentro dessa área e depois já comecei a me inteirar mais nos processos de organização em si do RH. Recrutamento, seleção e durante esses anos que trabalho aqui, foi mais ou menos isso, atuando em todos esses subsistemas, só que então agora a partir deste ano, que eu estou atuando mais especificamente no desenvolvimento. Então, se trabalha com a questão do treinamento dos funcionários, os programas internos e externos. Então nós temos a maioria dos funcionários atuando na área de motoristas, administração, operações e tráfego e manutenção, aqui estamos divididos assim: Porto Alegre, e Interior, todos esses planos de capacitação em da empresa são desenvolvidos aqui em Porto Alegre. Além das rotinas, então assim além de restaurante e serviço médico, que são rotinas de RH, tem algumas rotinas que tenho que fazer aqui, como informações gerenciais e tal, que vem de São Paulo ou que vem do Rio de Janeiro, essa é a parte de ser o braço dos processos que estão lá na matriz no Rio, isso também acontece muito fortemente. Recrutamento e seleção são uma demanda minha também. É um processo bem complicado, tem dias que é complicado dar conta de tudo, porque a rotina do nosso dia-a-dia é bem dinâmica assim, por mais que seja o RH, que a gente fala, tradicional, tem muito serviço aqui. Então tem dias em que eu tenho que fazer cinco coisas ao mesmo tempo, estar ajudando no departamento pessoal, ajudando a conferir folha de pagamento e estou ajudando a fazer treinamento e não posso me esquecer da comunicação interna, ajudo a fazer o informativo da empresa, e quando eu vejo, mas eu estou bem contente assim com isso. Mas eu estou falando mais da minha vida pessoal, mas tenho que focar mais na empresa.</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Ações Sociais	<p>Se você pegar os programas sociais eu tenho o programa, projeto <i>Embalando para o futuro</i> que é trabalhar com portadores de deficiência mental onde a nossa organização fez uma parceria com o Instituto Pestalozzi e esses jovens portadores de deficiência mental com Síndrome de Down ou paralisia mental eles aprendem a fazer pequenas peças e com isso começam um processo de socialização. Eles são inseridos dentro do Pestalozzi. A gente montou dentro do Pestalozzi uma estrutura pra que eles pudessem ter uma oficina. É um sistema de bancada como nós temos aqui para embalar pequenas peças, esse é um dos projetos. O outro projeto é o da escola FORMARE que é o modelo de escola que o governo federal está assumindo a partir desse ano, escola-fábrica, que é trabalhar com vinte jovens de alto risco social e capacitar eles para o mercado de trabalho. Permanecem os dias inteiros com a gente aqui. Eu sou coordenador da escola. Um terceiro projeto social que nós temos aqui dentro é com os jovens, estágio de jovens também de comunidades carentes, ao nível de segundo grau, escolas públicas que a gente traz aqui pra dentro, dá uma capacitação pra eles, eles ficam fazendo aprendizado em diversos departamentos e áreas diferentes e depois colocação no mercado de trabalho. Nós temos seis jovens que se inseriram como trabalhadores na empresa. O foco nem da FORMARE e nem do projeto Crescer é manter eles aqui dentro. O foco é conseguir que eles consigam bater a porta das empresas lá fora de qualquer atividade e seguir o seu caminho mesmo porque a nossa rotatividade é muito baixa e não comporta colocar todos. São 30 jovens por ano aqui dentro. Já não é social a demissão de uns em detrimento de outros. Mas acontece, em momentos de entrada de novo produto, uma peça de mão-de-obra e aí se eles estão preparados eles vêm. Então dentro do social basicamente são esses três programas, tem outros programas que a gente faz em parcerias aí.</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Ações Estratégicas de Comunicação Interna	<p>Questão de comunicação interna, <i>Endomarketing</i>, toda a segunda-feira a gente tem reunião do RH com o pessoal do <i>marketing</i>, porque a gente trabalha muito junto com o <i>marketing</i> aqui na empresa, então nós do RH temos uma relação muito estreita, que eu não sei se nas outras empresas acontece assim. Nós não tínhamos essa estrutura toda na empresa de comunicação visual, a gente tinha murais básicos, nós do RH aqui fazíamos a</p>

	<p>comunicação, a gente fazia cartaz, a gente que fazia tudo assim, e aí no planejamento estratégico então, se viu a necessidade da empresa ter o seu, a área de marketing, mas não voltada pro funcionário, pro marketing externo pra atender a empresa porque nós não tínhamos isso. Então aqui a empresa, a nossa realidade é a seguinte, nós não temos concorrente porque a empresa tem uma concessão do DAER (Departamento Autônomo de Estradas e Rodagem), então se, pra nós é indiferente, se tiver um passageiro ou se tiver 30 no ônibus, o ônibus vai sair do mesmo jeito, então nós não concorremos com nenhuma outra empresa, mas a nossa, a nossa preocupação com a satisfação do cliente sempre é muito grande. Então é nisso que a gente está baseado assim, nessa questão, tanto nas nossas estratégias quanto no desenvolvimento das pessoas hoje. Nosso foco é, o nosso diferencial é a satisfação do usuário, e aí então uma das ações do planejamento foi criar o setor de marketing. Então se criou o setor de sac que nós não tínhamos e o marketing, e aí só que, por toda essa nova cultura assim que surgiu, o marketing ele acabou se voltando mais pro interno do que pro externo, e aí começou a se conflitar um pouco os nossos, papéis dentro da empresa, o marketing, num mesmo, na mesma medida em que ele fazia as festas e buscava o externo, ele queria também uma coisa, pra ti poder oferecer uma empresa pra fazer marketing dela, as pessoas têm que estar comprometidas. Então aí, no início, a gente até viveu alguns conflitos da questão, mas hoje a gente já consegue trabalhar mais junto, então a questão das festividades, a questão do reconhecimento, as coisas que a gente utiliza para reconhecer os funcionários, as próprias pesquisas de satisfação, tudo a gente trabalha muito em conjunto com o marketing. Isso é o ponto em que a gente tem trabalhado junto desde a primeira pesquisa, enquanto a gente percebeu na pesquisa inicial, o quanto tinham coisas pra fazer, o quanto às pessoas estavam insatisfeitas, principalmente, com a relação chefe-subordinado e com a questão da comunicação interna. Era a comunicação da empresa com o funcionário, e a comunicação entre pessoas mesmo, entre pares, então a gente criou com isso muitas ações, a gente criou o jornal pro funcionário, criou os murais padronizados, uma série de ferramentas de comunicação pra melhorar isso. Mas, nas pesquisas subseqüentes, ainda a comunicação aparece como uma falha ainda. Claro que melhorou, teve avanços, mas ainda não está o ideal, mas então essas questões começaram a se tornar prioridade na empresa. Então assim, antes a gente não percebia, e hoje os outros gerentes, as outras áreas já participam e tentam contribuir com isso também.</p>
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
Ações Estratégicas de RH	<p>Estou como analista de RH e eu faço tudo, hoje eu sou um coringa e faço de tudo, tudo desde de fazer audiência até ajudar a entregar vale-transporte, ajudar a fazer treinamento com gerentes de supermercados, faço de tudo um pouco, mas a minha idéia é depois passar pra um cargo de gestão, ter uma posição gerencial. Como gerente de desenvolvimento humano exerço funções estratégicas e tática operacional. Estou 80% voltada para o gestão de pessoas. Estruturar a área de RH, então, o que eles me propuseram, para eu organizasse a área, o departamento pessoal estava bem abandonado, tinha uma pessoa que fazia, mas não estava legal como eles queriam, eles me disseram: ajeita a casa, ajeita o departamento pessoal, implanta o RH, mas tu vai ter que tirar essa pessoa, por que tu vai ver que não tem como trabalhar com essa pessoa. Então o que eu fiz, cheguei em agosto de 2001, despencando um monte de coisa na minha cabeça, tinha que conhecer todo o sistema da empresa, entender o processo de departamento pessoal, do sistema que eles tinham, e trocar a pessoa. O que eu fiz, eu troquei a pessoa e troquei o sistema também, tudo junto, tudo ao mesmo tempo então eu tive que absorver um sistema, logo já contratar outra pessoa, eu não tive férias naquele ano, todo mundo tirou férias coletivas, eu não tirei e a pessoa que entrou ficou treinando junto comigo e eu estava apavorada com tanto serviço. Resolvemos ajeitar a casa, olha ficamos, acho que um ano ou mais trabalhando todos os sábados, às vezes domingo, feriado, eu trabalhava até mais tarde quase todos os dias, eu pensei que a gurria que eu contratei ia fugir</p>

	<p>daqui porque todos os dias nós trabalhávamos até as 11 da noite, a guria estava para casar em março e eu a peguei no final de dezembro, ela estava desesperada, eu pensei que iria fugir daqui, que não conseguiria agüentar o ritmo. Então foi um ano assim, muito corrido e desgastante, mas depois que a gente conseguiu ajeitar a casa, a gente conseguiu se administrar dentro do nosso horário, então trabalhar como a gente queria, ficou mais fácil. O ritmo dela era bem deferente do meu, ela era mais lenta, mais devagar, ela só tinha conhecimento em DP, não tinha idéia de RH e ainda teve que se modelar ao meu ritmo. Eu tenho um ritmo mais acelerado e no início eu quase atropelava as pessoas, 'vamos, vamos, vocês vão ter que andar mais rápido "então, quem não andou foi atropelado, coitados tiveram que me agüentar. Tanto a pessoa que trabalha comigo no RH, como a telefonista, como segurança no trabalho, eles tiveram que acelerar o passo, caso contrário às coisas não andam... não dava tempo, das duas uma, ou acelera ou são literalmente atropelados, pois precisávamos correr atrás do prejuízo".</p>
--	--

Como pode ser observado, a partir dos discursos, é muito mais visível a descrição das funções desempenhadas na empresa, as atividades realizadas aparecem na esteira disto e de forma mais clara quando se referem as rotinas e processos de Recursos Humanos.

No trabalho prescrito são explicitadas, na perspectiva da empresa, as atividades, as tarefas, as responsabilidades e as competências esperadas desses profissionais. A empresa, na prescrição das atividades prioriza as ações instrumentais dos processos de trabalho e os saberes necessários tal. As descrições são orientadas para as práticas, os processos, as rotinas e as técnicas em RH, para tarefas enquanto ações a serem desempenhadas pelos sujeitos que contribuam para a melhor eficiência possível do modelo de organização e gestão do trabalho segundo os seus interesses.

A ênfase colocada pelos sujeitos da pesquisa nas funções que desempenham na empresa quando descrevem as suas atividades reais de trabalho em confronto com as atividades prescritas das suas descrições de cargo, confirma em parte o que Santos (1997) coloca de que, no espaço que constitui a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real os sujeitos colocam em cena não só os saberes mobilizados para as tarefas, mas a relação singular que cada trabalhador estabelece com esses saberes, a sua subjetividade. Com isso reconhece-se de que "há no trabalho concreto, entre o trabalho prescrito e trabalho real, um espaço onde o saber é necessariamente colocado em trabalho" (SANTOS, 1997, p.15).

No atual modelo de organização e gestão do trabalho fundado na subjetividade o saber do administrador de RH assume uma importância vital, porque além do envolvimento da sua subjetividade enquanto trabalhador/a essa também, hoje, a subjetividade se constitui no objeto da sua intervenção profissional.

O trabalho prescrito, definido nas descrições do cargo, assumem um caráter de maior especificidade em relação as atividades se comparado com o trabalho real e é através das atividades que se evidenciam as funções de acompanhamento, análise, apoio, assessoramento, participação, colaboração, gestão, desenvolvimento e coordenação de tarefas e atividades no âmbito da gestão de pessoas.

Ancoragem: Objeto de Trabalho – trabalho prescrito nas descrições de cargo	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Acompanhamento	<p>Acompanhar a evolução dos processos trabalhistas e decisões judiciais, analisando e atuando como apoio aos advogados prepostos e testemunhas;</p> <p>Acompanhar as atividades do serviço médico local, fazendo recomendações sobre procedimentos e práticas, analisando custos e assistindo o prestador de serviço no envolver de suas atividades, colaborando para o cumprimento das diretrizes pré fixadas, garantindo conformidade às normas de saúde e segurança ocupacional;</p> <p>Acompanhar e controlar os contratos de prestação de serviços da área, avaliando a qualidade do serviço prestado e buscando alternativas para redução de custos;</p> <p>Acompanhar e coordenar as atividades do restaurante, fazendo recomendações sobre procedimentos e práticas, analisando custos e assistindo o prestador de serviço no envolver de suas atividades, colaborando para o cumprimento das diretrizes pré fixadas, garantindo conformidade às normas de higiene, saúde e segurança da Cia.;</p> <p>Acompanhar os processos de recrutamento, seleção, admissão e desligamento, coordenando também o programa de integração de novos empregados;</p> <p>Acompanhar, controlar e analisar as contas orçamentárias de despesas, fazendo os ajustes contábeis necessários, identificando oportunidades para redução de custos e apresentando propostas de melhoria.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Análise	<p>Analisar a aplicação da legislação de MASS/ qualidade na empresa;</p> <p>Analisar novos projetos e processos;</p> <p>Analisar relatórios estatísticos da área;</p> <p>Avaliar a eficácia das ações (acidentes e incidentes ambientais e ações corretivas e preventivas);</p> <p>Avaliar as habilidades técnicas e comportamentais necessárias aos ocupantes dos cargos, propondo técnicas de qualificação e aperfeiçoamento das mesmas, adequando os perfis de cargos;</p> <p>Avaliar levantamento de riscos ambientais.</p>
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Apoio	<p>Apoiar a Central de Serviços no desenvolvimento de suas atividades rotineiras e, dar suporte em casos individuais que demandem, para sua solução, conhecimento de aspectos locais da situação;</p> <p>Apoiar na elaboração de material didático necessário para aplicação dos conteúdos da programação de treinamento.</p>
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Assessoramento, participação e colaboração	<p>Assessorar a gerência e supervisão de linha, estudando e recomendando práticas trabalhistas e subsidiando-os na interpretação e aplicação das políticas da Cia.;</p> <p>Atender aos clientes internos e externos, no que tange 'as políticas de RH;</p> <p>Atender clientes internos, identificar demandas de serviços e passar as devidas informações para o gestor da área para sua providência;</p> <p>Atender e coletar informações e tomada de preços junto a fornecedores de bens ou serviços, proceder à devida análise e encaminhar pareceres ao gestor da área;</p> <p>Atender inspeções dos órgãos fiscalizadores.</p> <p>Colaborar com as áreas afins em Treinamento, Serviço médico, Segurança do</p>

	<p>Trabalho e Restaurante, fazendo, quando solicitado, cálculos e estudos que envolvam custos de mão-de-obra, calculando e divulgando absenteísmo e PNR, preparando e divulgando avisos e comunicados aos empregados; visando apoiá-los na consecução de objetivos comuns;</p> <p>Contribuir para que os projetos corporativos de RH sejam disseminados, coordenando sua implantação e acompanhando seu desenvolvimento;</p> <p>Criar condições, tanto para os colaboradores, como para a Administração do escritório, para que as metas e objetivos traçados sejam atingidos na sua plenitude;</p> <p>Criar e desenvolver ações de RH, que venham a satisfazer as necessidades tanto dos nossos colaboradores, bem como dos nossos clientes e seus colaboradores, de maneira satisfatória para todos;</p> <p>Dar suporte à ex-empregados, no que se refere à preparação de documentos e repasse de informações;</p> <p>Participar dos procedimentos e implementações da ISO 9001:2000;</p> <p>Prestar assistência ao gestor ou a outros analistas da área na condução de processos relacionados com a sua formação.</p>
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5
Gestão, Coordenação e Desenvolvimento	<p>Consolidar as necessidades de treinamento, mapeando informações para cada área dos seminários/cursos e investimentos necessários elaborando o programa, submetendo a aprovação de direção; planejando e executando treinamentos internos e externos, mapeando informações sobre seminários, cursos, investimentos necessários de acordo com aprovação da direção;</p> <p>Coordenar a execução de cursos e seminários utilizando técnicas de ensino, aprendizagem adequados aos programas de treinamento/ desenvolvimento solicitados;</p> <p>Coordenar as áreas de Segurança e Medicina do trabalho e Segurança Patrimonial, bem como pelo atendimento à legislação;</p> <p>Coordenar as rotinas de Administração de Pessoal (Folha de Pagamento, Admissão, Férias, Rescisões, Encargos, Benefícios, entre outros);</p> <p>Coordenar e elaborar o PAT – Plano Anual de Treinamento e seus registros;</p> <p>Coordenar e executar demais rotinas da área, como atualização de informações e relatórios gerenciais e prestar suporte na área de telefonia e recepção;</p> <p>Coordenar e executa rotinas de recrutamento e seleção, treinamento e integração, manual de integração e jornal interno;</p> <p>Coordenar o Programa 5S's;</p> <p>Coordenar Projeto Pescar;</p> <p>Cumprir e fazer cumprir política de gestão integrada;</p> <p>Desenvolver e acompanhar as atividades de RH/RI da Unidade, assessorando as áreas na condução de projetos e das rotinas diárias de recrutamento e seleção, justiça do trabalho, relatórios da área etc, através de levantamentos, análise e avaliação dos dados;</p> <p>Desenvolver e treinar pessoas;</p> <p>Desenvolver métodos e processos;</p> <p>Desenvolver na empresa uma cultura de Gestão de Desenvolvimento Humano focada nos resultados empresariais;</p> <p>Desenvolver o programa de CCQ;</p> <p>Desenvolver, aplicar e monitorar os requisitos do ACE na empresa;</p> <p>Disponibilizar as informações necessárias a todas as áreas, acompanhando o desenvolvimento das atividades e contribuindo para que os objetivos sejam concretizados dentro dos prazos e condições pré estabelecidas;</p> <p>Elaborar e definir o Caderno de Perfil de Cargos;</p> <p>Elaborar estudos técnicos ou pesquisas específicas conforme solicitação;</p> <p>Elaborar normas e procedimentos de SGI;</p> <p>Elaborar perfis dentro das normas da ISO;</p> <p>Estimular o desenvolvimento contínuo de nossos profissionais e exercitar relações de respeito e confiança, criando um clima propício ao comprometimento com os resultados;</p> <p>Estruturar todo o modelo de PnR anual, contribuindo para o crescimento</p>

	<p>profissional dos colaboradores e gerando resultado para a organização; Executar e organizar programa de Integração, introduzindo os novos colaboradores, facilitando seu processo de adaptação na empresa; Executar outros serviços correlatos, a critério do superior imediato; Fornecer suporte técnico a todas as unidades da empresa; Identificar e avaliar consultores habilitados a realização dos cursos planejados, organizando sua execução; Implementar os requisitos das normas ISO; Manter controles e registros das atividades realizadas, cumprindo as exigências da ISO 9001; Organizar cursos, seminários e palestras, executando a programação prevista no planejamento anual de treinamento e desenvolvimento; organizar treinamentos, reciclagens, cursos in company e palestras SIPAT; Proceder ao levantamento de dados e informações e realizar o devido processamento das mesmas, elaborando relatórios para subsidiar decisões do gestor da área; Realizar e acompanhar auditorias e inspeções de normas ISO; Realizar levantamento de necessidades de treinamento junto aos gerentes, visando elaborar o programa Anual de treinamento e desenvolvimento; Realizar todas as atividades concernentes à legalização da situação de expatriados em treinamento na Unidade e acompanhar todo o processo durante a sua primeira experiência no País, se responsabilizando pela sua volta ao país de origem.</p>
Idéia Central 6	Discurso do Sujeito Coletivo 6
Outras	<p>Capacitar colaboradores; Representar a empresa na Justiça do Trabalho, Sindicato, Ministério e Perícias trabalhistas sempre que houver necessidade, bem como acompanhar e monitorar o cumprimento dos aspectos legais nas relações trabalhistas; Respeitar e cumprir as orientações estabelecidas pelo Programa de Qualidade e pelo 5S's; Preservar a imagem da empresa, dentro ou fora dela, evitando atitudes que possam vir a comprometer a organização.</p>

Mesmo que sejam dadas ênfases diferentes pelos sujeitos da pesquisa e pela empresa, pelo que se apresentam em relação ao trabalho real e o prescrito, há uma aparente aproximação entre eles nas situações de trabalho desse grupo profissional. Os administradores de Recursos Humanos não vêem discrepâncias entre o que lhes é solicitado e o que eles fazem. No entanto, entre eles há distinção em relação ao seu conteúdo e esta diferença é expressa pelos próprios sujeitos da pesquisa onde se revelam as suas singularidades, as escolhas e certa autonomia no desempenho das atividades.

Ancoragem: Relação entre o trabalho prescrito nas descrições de cargo e o trabalho real	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Tem sintonia	<p>Sim, tem muita sintonia entre o trabalho prescrito pelo diretor geral e o trabalho real que faço. Inclusive nas reuniões que ele faz com a direção e com funcionários, que os grupos apresentam seus trabalhos, sou um cara que vai lá na frente e fala tudo o que ocorreu nos últimos tempos, dizendo a evolução do programa, os indicadores, faço uma apresentação, a gente monta uma apresentação pro grupo e chama o grupo lá pra frente e os incentiva a participar e vai lá e faz uma certa ensaiadinha com eles, eu faço eles se motivarem pra falar, ele recebe um diploma assinado por eles, pra</p>

	<p>eles ali na frente e eles recebem aplausos, e eu sou o ultimo da agenda da reunião e logo depois entra ele e ele sistematicamente ele viu a apresentação dos grupos e dá parabéns pros grupos e ele elogia e dá parabéns também, sistematicamente. E tenho retorno do trabalho a consciência de estarem desenvolvendo criticidade nas pessoas. Tanto que nós tivemos uma reunião com ele na semana passada, onde eu tenho um grupo de seis pessoas na fábrica que chama de conselho do CCQ, independente das tarefas que tem na produção, e aí nessa hora a gente deixa essas seis pessoas falarem, eu levanto as informações mesmo pra ele entender realmente que posso chegar lá e falar maravilhas pra ele, não é isso aí, e aí ele tem abertura pra falar, dar sugestões, criticar e aí ele pergunta “mas escuta, cada vez mais informações” e aí realmente ele está sentindo isso, ele ficou muito satisfeito ele não tinha se dado conta, os seis fazem faculdade. Três já se formaram, um deles está fazendo pós-graduação e os outros três já estão se formando e quatro anos estudando, e nós levamos essa notícia pra ele, e mais “do programa o que as pessoas acham do programa? O que elas dizem pra você?” O objetivo do diretor, o que importa é que as pessoas estão participando, “quero elas trabalhando”. Não é idealização, querem de fato as pessoas participando, sei eles questionaram mesmo alguns assuntos e ele respondeu assim com tranquilidade total.</p>
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
<p>Tem sintonia com sobrecarga de atividades</p>	<p>Fiquei designada para cuidar especificamente do treinamento, mas continuo ainda fazendo essas outras coisas, então acabei me envolvendo, acho que por ter essa característica de trazer as coisas novas pra empresa, de tomar a frente pra poder desenvolver as coisas. Não que as pessoas que estavam aqui não tivessem um conhecimento, eles tinham, mas era um conhecimento que já estava um tanto ultrapassado ou que não estavam a par das coisas que eu estava vendo lá na universidade, então assim a maioria dos gerentes aqui, na época, não tinham uma formação superior, tinham segundo grau ou então não eram pessoas que tinham sido preparadas para serem líderes, então e isso favoreceu para que eles ficassem, isso também foi um dos fatores que a empresa disse “puxa, eu preciso, saber o que está acontecendo aí fora” e aí então eu sempre me envolvi com muita coisa assim, antes de ter o marketing, quem fazia o marketing aqui era o RH. Com certeza faço mais do que está prescrito. Então assim, e até hoje, e aí depois com a questão da qualidade ajudava os funcionários a fazer as coisas da qualidade, ajudava nas ferramentas, então assim nunca tive muito, tipo assim, até hoje não sei, não consegui descrever o meu perfil, então assim, a gente está descrevendo os perfis, então assim até tenho o perfil descrito da área do treinamento, mas não fica limitado só aquilo. Tem outras coisas até, por um lado assim, isso acaba sendo, de uns anos pra cá, comecei a analisar assim um pouco, que tu acaba perdendo um pouco do teu foco porque eu queria as pessoas, sempre fui muito solicitada. Então assim, todas as áreas sempre vinham pedir ajuda, pedir informação, ajudar a construir. Então isso tu acaba tendo também a possibilidade de conhecer mais a empresa como um todo, tem esse lado positivo, mas na verdade atuei já assim, em todos os sistemas, claro, tirando a parte do médico e do serviço social, pra mim é tranquilo. Ajudei muito a construir as ações que a gente tem hoje. Então esses dias, o ano passado à gente tentou participar dos TOPS lá da ABRH na área de responsabilidade social, tudo isso assim, sempre, as pessoas me procuram pra iniciar porque acho que na verdade, a gente, nós é que estamos no RH, fomos nós que construímos esse RH que está hoje na empresa. Então pra nós fica fácil, pra mim fica fácil, tipo ter esse domínio pra te dizer como as coisas acontecem, porque foi possível assim, construir, trazer coisas, construir, e hoje poder avaliar o que deu certo, o que não e o que precisa ainda melhorar. Tem muita diferença entre o que é solicitado e o que eu venho fazendo. Acho que pelo perfil também. Na verdade do RH eu sou a mais nova dos RHs das pontas, então assim, eu trago, da própria Unisinos, de experiências diversas, já trabalhei em consultoria, então assim, muita coisa do dinamismo assim do RH, e tipo: RH não é só RH, RH é outra, é gestão empresarial. Isso acaba me</p>

	solicitando muito mais trabalho, aqui na empresa, a gente brinca que espírito empreendedor, que é um dos valores, a pessoa tem que deixar um pouquinho escondido porque se mostra muito espírito empreendedor trabalha vinte e quatro horas por dia. Então tem, tem uma diferença forte do que é o escopo do meu trabalho, que se eu fizesse ele certinho, e do que eu realizo hoje, muita diferença, e isso é muito legal, porque eu visualizo isso como aprendizagem e acho que isso é uma exposição que a empresa me dá. Com certeza, de exposição, de aumento de responsabilidade, bem bom.
--	---

Na análise das relações entre o trabalho prescrito e o trabalho real é colocada muita luz na perspectiva do sujeito que trabalha na sua subjetividade e no seu saber para produção e reprodução de outras subjetividades e saberes. É muito acentuada a relação que eles estabelecem com o saber e com o que para eles faz sentido para o resultado de seus processos de trabalho: a mobilização da criatividade, da iniciativa, da tomada de decisão e das escolhas pessoais.

Os meios de trabalho são os instrumentos de trabalho utilizados pelo trabalhador, ou seja, “um complexo de coisas que o trabalhador insere entre si mesmo e o objeto de trabalho e lhe serve para dirigir sua atividade sobre esse objeto” (MARX, 2002). Segundo Liedke (1997b) é o instrumental disponível que distingue as condições sociais nas quais se realiza o trabalho em um dado período histórico (p.182).

Quanto aos meios de trabalho, interessou-me conhecer qual o instrumental de trabalho identificado pelos administradores de RH na gestão de pessoas. Os sujeitos da pesquisa trazem como meios de trabalho recursos físicos, financeiros, tecnológicos, informação e força de trabalho. Para eles, a maioria desses recursos são disponibilizados sem problemas pelas empresas e não referem à maiores dificuldades em relação a sua escassez. Apenas um discurso refere a necessidade de equipamentos de informática para serem disponibilizados para as chefias e outro ao tamanho restrito da equipe de trabalho.

Ancoragem: Meios de trabalho: recursos	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Físicos	Está tranqüilo em termos de recursos. Acho tenho o que preciso. Em termos de recursos físicos acho que está super bem, assim. Tem as salas de treinamento, nós temos sala pra treinamento. Tem estrutura para trabalho com pessoas com problemas, portadores de necessidades especiais. Acho assim que a empresa está preocupada, nem sempre as coisas acontecem com a velocidade que a gente gostaria, porque a gente sempre quer mais, mas a empresa se preocupa. Tanto é que a gente tem anualmente uma avaliação, uma pesquisa de satisfação, há 5 anos se reclamava do <i>layout</i> da administração, que era ruim, porque era ruim, porque era apertado, porque era abafado, porque não tinha espaço e a empresa tem um projeto de sair daqui e ir pra São Leopoldo e aí a gente já ouviu falar em transferência. Só que tem coisas que não dá pra esperar e aí durante cinco anos batendo na mesma tecla, o conselho disse: “não, vamos investir nas pessoas, vamos investir na satisfação”. Então esse ano a gente mudou o <i>layout</i> da administração. Foram comprados móveis novos e reestruturada a área administrativa/comercial.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Financeiros	E tenho um montante pra, pra meu consumo anual em torno de 500 mil reais. Esse ano temos disponibilidade de recursos financeiros porque o planejamento estratégico, prevê investimento nas pessoas. Está investindo porque está em planejamento estratégico. Acompanhamos o planejamento, acompanhamos as metas e quando há orçamento livre são discutidas as prioridades.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Tecnológicos	Temos recursos tecnológicos Temos recursos tecnológicos, o mesmo que eu uso pros clientes externos, então sistema de folha, o cliente usa é o mesmo que a gente usa pro cliente a gente usa pra nós, que é um bom, nós mudamos alguns anos atrás, é um bem bom. E tenho algumas planilhas que uso pra controle, que quando faço pro cliente é o que eu faço aqui pra nós. Fizeram investimento em recursos de informática pra implantar o modelo de gestão por competências. Estava com um problema de micro, que tava dando problema e aí a gente disse pro diretor, “olha, está assim, estamos a uma semana trabalhando assim, demorando três vezes o mesmo tempo pra fazer o que precisava” e eles, não, estou percebendo que estão eles, deu uma semana à gente conseguiu um micro melhor. Preciso de recursos de informática pra que as chefias possam fazer a gestão.
Idéia Central 4	Discurso do Sujeito Coletivo 4
Informação	Em termos de informação também, na verdade RH é privilegiado porque tem acesso, tenho acesso a informações que o gerente da unidade não tem, então assim, é muito privilegio com relação ao trânsito de informações.
Idéia Central 5	Discurso do Sujeito Coletivo 5

<p>Força de trabalho: Pessoas e Equipe de Trabalho</p>	<p>Grupo de RH tem o gerente de RH, tem um assistente social, tem eu que agora estou no treinamento, tem a gerente da qualidade, que antes ela era do treinamento, mas ela ainda está muito ligada a treinamento com a qualidade e tem um colega que trabalha na administração de pessoal, então nós somos o RH. E aí depois, tem os colegas que trabalham na parte, na administração de pessoa. Relação superior-subordinado é super tranquilo porque trabalho ali, o meu gerente trabalha aqui, hoje ele está viajando, mas normalmente ele está na unidade e a gente trabalha em <i>open plan</i> assim então é bem fácil assim de chegar. Eu passei um ano num perrengue danado, porque estava sozinha aqui, no momento em que a gente estava estruturando várias coisas e tal, e que estava me firmando no meu papel aqui, e agora tenho um estagiário comigo que, puxa, me desafogou muito assim. Então, hoje, eu posso dizer que estou, estou muito feliz com o que eu tenho. Temos uma equipe que trabalha mantendo um foco, uma pessoa focada em qualidade, outra na manufatura, temos uma pessoa focada na qualidade pra área administrativa comercial, tem uma pessoa em São Paulo que trabalha toda essa parte administrativa muito focada, que ela está sentada lá, mas ela viaja muito; tem uma pessoa focada no sistema de gestão integrada nas três (9001, 14001 e 18001) normas que é a mesma pessoa que trabalha com o administrativo em Canoas; e tem eu que estou muito focado, nos programas participativos que é a participação das pessoas. E mais essa profissional de RH que dá todo o suporte do RH pra nós. Porque tempos atrás, quando ela não estava aqui, nós tínhamos que ir atrás de sala e montar o treinamento, hoje não, hoje o suporte tem mais e com ela ali os treinamentos, a forma mudou como é que vou dizer, mudou a forma de marcar os treinamentos, antes tinha que fazer a ronda nas áreas e dizer “fulano tu precisa e pessoal e tal” e hoje não, hoje todos os gestores tem as suas metas e aí ele analisa junto com o RH. e com essa menina que trabalha com a gente, ele precisa atingir a sua meta, pra atingir essa meta ele precisa fazer algumas ações, e essas ações envolvem muitos treinamentos e capacitações e reciclagens e isso aí, e aí ao invés de nós termos de dizer tu tens de fazer isso, ele chega pra nós e diz “eu preciso disso”, e aí quando diz, preciso disso, o RH. já vem e fala contigo e marcamos o conteúdo e tal, hoje se precisar, até no início ela olhava os treinamentos e a gente treinava com ela e mostrava pra ela os treinamentos, como é que a gente fazia eles e hoje já temos tudo montado. Nós trabalhamos, na verdade trabalho com vários braços, que eu chamo. Um exemplo assim é o projeto FORMARE tem trinta e dois educadores, então são pessoas que estão em sala de aula agora com os meus alunos lá, me ajudam a tocar o processo. Tem o pessoal que trabalha em recursos humanos que apesar de trabalhar em células de atuação, todos trabalham pro resultado, então independente de se ter uma situação em um dos meus programas outras pessoas se envolvem e vice-versa. Então há uma forma harmônica de trabalhar isso. Na verdade eu sou a pessoa de recursos humanos que está acompanhando, está tranquilo por enquanto. Está tudo dentro do plano e a nossa gestora já comentou que na hora que precisar se der uma “olha não estou mais conseguindo fazer sozinha” a gente tem uma data, vamos fazer um mutirão e vamos fazer. Já fez isso com a folha, por exemplo.</p> <p>A nossa equipe é restrita, vamos supor, a um enxugamento das condições da nossa equipe e é até bem pequena, a gente faz parte do mundo do trabalho, mas é bem interessante isso cada vez menos pessoas e fazendo mais, então essa é a estrutura que nós temos, embora a gente trabalha muito junto, e aí chega e diz “oh fulano o que tu acha disso e o que tu acha daquilo”, tu tem ações, por exemplo, que a gente trabalha junto e nós temos ações agora que vamos ganhar certificado em um nível dentro da companhia mundial pras ferramentas do sistema de qualidade específico que ele tem então pra disseminar isso a gente trabalha junto então são decisões tomadas em grupo. Somos em quatro, mas assim, como esse pessoal é mais pra trabalhar pro cliente, assim pra prestar o serviço eu faço sozinha as coisas internas. A gente se reúne, digamos se é com um dos coordenadores se é com um especificamente, daí eu trabalho mais sozinha.</p>
--	---

No entanto, o maior realce e o que mais pode ser visibilizado, claramente, nos discursos são os meios de trabalho necessários para o desempenho de suas funções de caráter subjetivo: o relacionamento, a afetividade e a credibilidade e a confiança que para eles são essenciais e necessários para os resultados do trabalho. Quando estes são colocados pelos sujeitos da pesquisa como meios de trabalho é preciso relacioná-los com a dimensão política de suas ações – o papel de mediadores - e com o produto de seu trabalho: a mobilização da subjetividade dos trabalhadores/as.

Ancoragem: Meios de trabalho: relacionamento, afetividade, credibilidade e confiança	
Idéia Central 1	Discurso do Sujeito Coletivo 1
Afetividade	Quando entrei aqui fiquei muito impressionada porque o modelo era muito distanciado das pessoas, aqui são 450 funcionários, três turnos. Assim, claro que tu não vai conhecer todas as pessoas e eu também não posso estar toda a hora na fábrica, lá na linha e perguntando como está e tal, só que abri as portas da minha sala, e as pessoas podem vir quando quiser e conversar o que quiserem, então assim o que não acontecia antes. Então realmente é um modelo de maior afetividade porque eu preciso dessas pessoas pra fazer a conclusão, no mínimo, dos meus trabalhos aqui, então assim, se não tiver, no mínimo, este vínculo afetivo com eles.
Idéia Central 2	Discurso do Sujeito Coletivo 2
Credibilidade e Confiança	Sem confiança eles boicotam os meus trabalhos. O fator que liga o profissional e as atitudes dentro da empresa é a credibilidade. Vejo assim, comentei outro dia entrando no nosso MBA aqui, de gestão de conhecimento, que é um dos pontos que une esse trabalho, o profissional e a organização eu tenho uma credibilidade por parte da companhia, da alta presidência, da alta diretoria e dos funcionários, do chão de fábrica como a gente diz aqui, o fator chamado credibilidade, eu tenho uma credibilidade, o respeito que eles tem por mim e eu por eles, essa forma como a gente tem de conduzir as coisas, brincando na hora certa e também exigindo na hora certa, mas de uma forma muito tranqüila eu diria assim, hoje a forma de ligar o meu trabalho a minha figura é a credibilidade que tenho por parte de todos os funcionários da empresa.
Idéia Central 3	Discurso do Sujeito Coletivo 3
Relacionamento	Relacionamento é o maior instrumento de trabalho. É o relacionamento, trabalhar as equipes e manter um ótimo clima através do relacionamento, seja com clientes internos ou externos, fornecedores e sociedade. A empresa verificou através de pesquisas, que é vista no mercado como uma empresa que tem o relacionamento como um diferencial à proximidade com o cliente. Bom, se a gente faz isso externamente, internamente também temos que fazer. Esse é o nosso diferencial, o atendimento, o serviço. O produto e a tecnologia muitas vezes estão iguais. Então como é que a gente vai se diferenciar. Dando consultoria pro cliente. Mostrando que estamos ao lado do cliente quando ele precisar. Buscando uma aproximação. Seja através do relacionamento, da informação, ou de um treinamento. Independente daquele tipo assim, de ter que brigar com uma pessoa para provar para ela que tu está querendo ajudar e não complicar. Outras pessoas de tanto tu reforçar uma coisa, até cair à ficha, as pessoas colaboram melhor e aquela coisa assim Nunca entrou na minha cabeça “será que eu estou agradando, será que as pessoas estão gostando de mim?” Nunca me passou pela cabeça isso. Sempre pensei em fazer um trabalho legal, em desenvolver um trabalho que as pessoas possam aproveitar depois e que a empresa goste do resultado, nunca me passou pela cabeça se acham que eu sou querida ou chata ou simpática, ou não. Para fazer o trabalho, nunca deixei de atender ninguém, mas pouco me interessa saber, se quiserem

	fazer uma pesquisa, do que acham a meu respeito. Acho que não vem ao caso desde que tu consigas dar uma boa base ao trabalho. Importa ser justa ou injusta, fazer alguma coisa ou deixar tudo acumulado. Isto reflete um bom trabalho, não importa se tu estás todos os dia sorrindo, que tu sabe que não é assim, todo dia sorrindo, tu não consegues sorrir, sou muito transparente, sou realmente o que eu sinto, se estou feliz vou sorrir, se não estou feliz, não sou sorrir, não vou fazer nada contra minha vontade e não vou dar sorriso amarelo para enganar Então sou muito do momento, do sentir.
--	---

Em relação aos meios de trabalho, instrumentos e recursos para realização do trabalho, em geral os sujeitos da pesquisa dispõem de recursos financeiros, tecnológicos, físicos e informacionais. Referem a certa deficiência de recursos informacionais e de “pessoas” e valorizam aspectos subjetivos como o relacionamento, a credibilidade e a confiança e a afetividade como meios de trabalho.

O trabalho destes profissionais, numa leitura a partir da categoria processo de trabalho regido sob a lógica do capital assume um caráter contraditório em todos os seus elementos, ao expressarem os fins da empresa, mas não se esgotam nesses. O trabalho do administrador de Recursos Humanos configura-se na sua materialidade muito mais como serviços, produtos imateriais. Uma evidência disto é o fato dos entrevistados reforçarem a instrumentalidade de caráter subjetivo que ao mesmo tempo também se revela como objeto de trabalho. Para compreender melhor esta questão busquei uma aproximação com uma outra dualidade dialética que é o trabalho material e o trabalho imaterial

A noção que se vem construindo de trabalho imaterial é para dar conta das atuais metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho e suas origens que estão relacionadas às transformações do trabalhador rígido do operário massa do taylorismo/fordismo para o trabalhador flexível do operário social do modelo de acumulação flexível.

Quanto à vigência do trabalho material e imaterial, Antunes (1999) trabalha a tese de que a sociedade do capital e sua lei do valor que converte a ciência em principal força produtiva necessitam cada vez menos do trabalho estável material e cada vez mais das diversificadas formas de trabalho imaterial, não significando, contudo, a extinção do primeiro.

Para Antunes (2004) o trabalho imaterial é a expressão do conteúdo informacional da mercadoria, expressando as mutações do trabalho operário no interior das grandes empresas e do setor de serviços dotados de tecnologia de

ponta. Desse modo, para Antunes, (2004) a nova fase dos capitais globais traz de alguma forma o *savoir faire* para o trabalho e, com isto, apropria-se cada vez mais da dimensão intelectual do trabalhador, da sua subjetividade.

Para Gorz (2005) o trabalho imaterial assume uma configuração mais ampliada, é aquele que fabrica valores simbólicos, estéticos e sociais. O capital humano é trabalho imaterial, constituído pela inteligência, pela imaginação e pelo saber juntos.

O trabalho abstrato simples, que, desde Adam Smith, era considerado como a fonte do valor, é agora substituído por trabalho complexo. O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produto por unidades de tempo, é substituído por trabalho dito imaterial, ao qual os padrões clássicos de medida não mais podem se aplicar. (GORZ, 2005, p.15).

Para o autor, é imaterial porque, enquanto é subjetividade, não é quantificável, é serviço de trabalhadores flexíveis dos quais são esperados: a mobilização total, o auto-empendedorismo e a visão da vida como negócio.

O fornecimento de serviços, esse trabalho imaterial, torna-se a forma hegemônica do trabalho; o trabalho material é remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado. Ele se torna um 'momento subalterno' desse processo, ainda que permaneça indispensável ou mesmo dominante do ponto de vista qualitativo, O coração, o centro da criação de valor, é o trabalho imaterial. (GORZ, 2005, p.19)

No trabalho imaterial não é apropriada somente a força de trabalho, mas preponderantemente a subjetividade do trabalhador(a). Segundo Lazzarato e Negri (2001) é a personalidade, a sua subjetividade que deve ser organizada e comandada. "Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade" (p.25)

Para Lazzarato e Negri (2001) é da integração do trabalho imaterial, ocupando um papel estratégico, no trabalho industrial e terciário que se define e se traduz "o ciclo social da produção ('fábrica difusa', organização do trabalho descentralizado, de um lado, e as diferentes formas de terceirização, de outro)". (p.26) A partir disso defendem a tese de que "o ciclo do trabalho imaterial é pré-

constituído por uma força de trabalho social e autônoma, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa” (p.26-27). Avançando nessa idéia, para os autores (2001), o trabalho imaterial tende a tornar-se hegemônico e a força de trabalho transforma-se em “intelectualidade de massa” (aludindo ao que Marx denominava de General Intellect) e a intelectualidade de massa pode transformar-se em um sujeito social e politicamente hegemônico.

No contexto do trabalho imaterial o tempo dedicado à produção e, portanto, a geração de riqueza passa a “depende menos do tempo de trabalho e da quantidade de trabalho empregado do que da potência dos agentes que vêm colocados em ação durante o tempo de trabalho” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p.28). Para os autores o grande pilar de sustentação da produção e da riqueza é a apropriação da produtividade geral.

Para Lazzarato & Negri (2001) o trabalho imaterial é então compreendido como atividade ligada à subjetividade e a um trabalho vivo mais intelectualizado com um ciclo que é pré-constituído por uma força de trabalho social e autônoma capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa onde o controle da produção passa da vontade e da capacidade do capitalista para à cooperação social do trabalho imaterial. Os conceitos de trabalho imaterial e de intelectualidade de massa definem uma nova qualidade do trabalho e do prazer e novas relações de poder e processos de subjetivação pela política comunicacional. O trabalho imaterial se encontra no cruzamento da nova relação integrada entre produção e consumo, nas relações de serviços, ativando e organizando esta relação: produção audiovisual, publicidade, moda, produção de *software*, gestão do território e outras materializadas pelo processo comunicativo. A mercadoria do trabalho imaterial produz necessidades de consumo, produz uma relação social onde a subjetividade é a matéria-prima. Os trabalhadores imateriais são aqueles que trabalham na publicidade, moda, marketing, televisão, informática e satisfazem, ao mesmo tempo, que criam as demandas dos consumidores. O trabalho imaterial produz subjetividade e se constitui em formas imediatamente coletivas e existe sob a forma de redes e fluxos. Essas referências me conduzem a relacionar o trabalho dos administradores de RH como trabalho imaterial.

Os autores reforçam que é na crise do valor trabalho, com o tempo liberado de trabalho e o valor social de outras atividades humanas (culturais, relacionais, artísticas, cognitivas, educativas, ambientais) que poderiam ser sedimentadas as

bases sociais externas à economia de mercado sobre as quais se poderiam fundar uma alternativa ao capitalismo. As alternativas propostas no texto em relação as possibilidades de superação destacam o papel do intelectual e sua ação crítica e libertadora, e se constroem dentro do processo produtivo do trabalho imaterial. O capitalismo contemporâneo não organiza mais o tempo de trabalho, mas o tempo de vida, ativando modos de produção materiais e imateriais através da subjetividade e de sua nova forma pragmática que é as relações de serviços numa política comunicacional e numa lógica do biopoder.

O trabalho imaterial é aquele que para além da produção de objetos concretos, produz informação, conhecimentos, serviços e valores que incidem sobre a subjetividade humana também de caráter imaterial. A condição do trabalho imaterial é a reprodução da subjetividade.

Das colocações acima é relevante destacar que, nessa perspectiva a subjetividade e o “ambiente ideológico” na qual esta vive e se reproduz passam a ser matéria-prima do trabalho imaterial. A subjetividade que era instrumento de controle social passa a se tornar produtiva e a capacidade de adaptação dá lugar a empregabilidade com a necessidade de “formação permanente”. São novas as formas de trabalho e de relação com o trabalho que atravessam em conteúdo e forma as práticas profissionais dos administradores de RH e os conteúdos dos discursos sobre os seus processos de trabalho o que me leva a refletir sobre essa dualidade entre trabalho material e imaterial que compõe a materialização de seu trabalho.

Além dos processos de trabalho, outra discussão e análise relevante que atravessa os percursos de trabalho e emprego e profissionalização dos sujeitos da pesquisa é a condição de classe trabalhadora.

Somos trabalhadores assalariados e não temos a mesma autonomia dos profissionais liberais. Precisamos pensar o quanto somos donos de nossa vida profissional. Quando entramos numa empresa jogamos muito esta responsabilidade para ela. Eu estou dando o meu sangue trabalhando quase 24 horas será que ninguém vai reconhecer isto? Queremos chegar à condição de ser donos de nossa carreira e trabalharmos para uma organização. A condição melhor é prestar serviços para a organização e vê-la como um meio para crescimento e desenvolvimento profissional. Não podemos jogar a nossa vida para o outro: para a empresa, para o governo, para a família. Conseguir lidar com isto é um passo a mais no nosso aprendizado. Ainda é muito típico nas empresas jogarem os problemas que não sabem resolver para os profissionais de RH e destes assumirem para si

estes problemas como seus. (Sistematização coletiva sobre condição de trabalhadores assalariados)

A sistematização coletiva é reveladora da condição de trabalhadores assalariados que para eles limita, fundamentalmente, a autonomia profissional e as suas trajetórias de carreira. Antunes (1998, 1999) utiliza a expressão *classe-que-vive-do-trabalho* para dar contemporaneidade e amplitude ao conceito marxiano de classe trabalhadora. Antunes (1999) sustenta a tese de que a classe trabalhadora atualmente é diversa, heterogênea, polissêmica e multifacetada e que só pode ser compreendida a partir de um conceito ampliado.

O conceito *classe-que-vive-do-trabalho* inclui a totalidade do trabalho social, ou seja, produtivo e improdutivo, a totalidade do trabalho coletivo assalariado ou não assalariado. É a classe despossuída dos meios de produção e ou do controle dos mesmos. Exclui os gestores do capital, os especuladores, os capitalistas e os empresários.

A classe-que-vive-do-trabalho, a classe trabalhadora, hoje inclui a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, tendo como núcleo central os trabalhadores produtivos. [...] mas a classe-que-vive-do-trabalho engloba também os trabalhadores improdutivos, aqueles cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou para o capitalista, e que não se constituem como elemento diretamente produtivo, como elemento vivo do processo de valorização do capital e de criação de mais-valia (ANTUNES, 1999, p.102).

Antunes (1999), propondo uma noção ampliada de classe trabalhadora, inclui, além do proletariado industrial, os assalariados do setor de serviços, o proletariado rural, o proletariado precarizado, o subproletariado moderno, os trabalhadores em tempo parcial, os terceirizados, os trabalhadores da economia informal e os desempregados. A noção de *classe-que-vive-do-trabalho* não se define unicamente pela relação assalariada associada à sua forma institucional como emprego.

A inclusão ou exclusão de um segmento na “*classe-que-vive-do-trabalho*” dá-se para o autor, também pelo papel de controle no processo de trabalho e de valorização e reprodução do capital no interior das organizações capitalistas. Por tais razões, não inclui nesta categoria os que possuem capital acumulado, os profissionais liberais, os pequenos empresários, a pequena burguesia rural e urbana

e os gestores do capital, os funcionários de alto escalão detentores de poder no interior das organizações.

Segundo Antunes (1998), há um processo de maior heterogeneização, subproletarização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora. Tais características são sustentadas pelas seguintes evidências: diminuição da classe operária industrial tradicional; expansão do trabalho assalariado; crescente incorporação das mulheres no mundo do trabalho; expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, terceirizado; expansão do desemprego estrutural; desqualificação de inúmeros setores de operários.

Mesmo que eu não aprofunde, por não terem aparecido nos dados de pesquisa, é preciso considerar no contexto atual do mundo do trabalho o movimento dos trabalhadores/as e o desemprego estrutural.

Para Antunes (1998) o movimento dos trabalhadores vive uma crise contemporânea dos sindicatos, cuja maior evidência é a tendência de diminuição das taxas de sindicalização, o que fica realmente prejudicado é o desenvolvimento da consciência de classe dos trabalhadores, o sentimento de pertencimento de classe, a incapacidade dos sindicatos aglutinarem os trabalhadores do mercado informal, a impossibilidade de se constituírem como um sindicalismo horizontalizado que abranja toda a classe-que-vive-do-trabalho (fragmentada, heterogênea e complexa), a tendência neocorporativa em favor dos trabalhadores estáveis e a diminuição de movimentos grevistas.

Antunes (1996) apresenta como tendências da crise sindical a crescente individualização das relações de trabalho; a desregulamentação e flexibilização ao limite do mercado de trabalho; o esgotamento dos modelos sindicais vigentes; a crescente burocratização e institucionalização das entidades sindicais e o clima de adversidade e hostilidade em relação aos sindicatos. Como desafios ele aponta a necessidade de integração entre interesses de trabalhadores estáveis e aqueles de tempo parcial, precários, terceirizados, subempregados da economia informal; o rompimento com o novo corporativismo; a reversão do sindicalismo de empresa para um sindicalismo horizontalizado; o rompimento com a institucionalização e burocratização e com ações meramente defensivas. O movimento dos trabalhadores possui muitas diversidades e desigualdades sociais, econômicas, políticas, culturais, religiosas, lingüísticas, raciais.

Entre as formas de lutas individualizadas, Antunes (1999) destaca o absenteísmo, a fuga ao trabalho, o *turnover*. Entre as coletivas, as greves parciais, as operações de zelo, contestações da divisão hierárquica e do despotismo fabril. No entanto, as práticas ficaram limitadas ao plano microcósmico da empresa ou dos locais de trabalho e não conseguiram articular-se a outros movimentos de forma a criar mecanismos de longevidade. Com a derrota da luta operária pelo controle social da produção foram dadas as bases sociais e ideo-políticas para a retomada do processo de reestruturação do capital. O que é essencial, para o autor, é a clareza quanto à capacidade de luta dos trabalhadores frente à indignação quanto à relação com o trabalho, provocando movimentações e o próprio modelo criando as condições adversas que podem produzir um novo estado: o toyotismo e as novas formas de acumulação flexível. Portanto, o capital, para controlar a crise decorrente das lutas sociais e da concorrência intercapitalista, desenvolve várias transformações no processo produtivo por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, do toyotismo ou modelo japonês.

Para mim, os dados de pesquisa revelam, justamente pela sua ausência estas fragilidades e, além dos aspectos expostos pelo autor, a gestão participativa e a gestão da subjetividade transferindo o controle do trabalho para os trabalhadores/as trazendo como conseqüência uma homogeneização aparente nas relações sociais. É como se todos jogassem no mesmo time. Fica obscura a definição de “com quem estou jogando”, “para quem”, “contra quem”.

Quanto à discussão do desemprego estrutural, já explorada em outros momentos pela condição de assalariamento dos sujeitos da pesquisa limitar-me-ei apenas aos seus efeitos psicológicos nas pessoas, pois o desemprego estrutural tornou-se fonte de tensão psicossocial, tanto do ponto de vista individual como para a vida comunitária.

Parece-me que, sob o ponto de vista do trabalhador, a empregabilidade associa-se ao desemprego estrutural, ou seja, a inserção ou manutenção do emprego transforma-se em uma luta diária em que devem ser superados ou negados os sentimentos de medo, instabilidade, insegurança em relação a uma pressão constante de manter-se útil, multifuncional e incluído nos processos de trabalho. A “espada” do desemprego estrutural é vivificada pelas estratégias de terceirização e de quarteirização que tendem a fragilizar as relações de trabalho,

com a aceitação, por parte dos trabalhadores e trabalhadoras, de condições de trabalho precárias, recebimento de salários inferiores e abaixo do mercado; trabalhos sem formalização contratual e benefícios; exploração e atuação em condições de pressão acima de limites suportáveis para a saúde. A exclusão social em função do desemprego passa a ser uma grande ameaça para trabalhadores e trabalhadoras, justificando, para quem está dentro do mundo do trabalho, a aceitação e a submissão perante regras de exploração estabelecidas pelos poderosos do mercado e capitalismo internacional para não ficar fora. Pode-se dizer que são muito tênues os limites entre o ficar “dentro e fora”, entre a exclusão includente e a inclusão excludente, como indicada por Kuenzer (2002).

Estar empregado e a qualquer momento desempregado parece marcar a vida diária das pessoas, colocando-as numa posição vulnerável e as aterrorizando. A empresa alimenta seu medo, mostrando que a situação fora da empresa não está nada fácil, que o desemprego está alto e, ainda, alimentando a insegurança quanto à possibilidade de desintegração e de desaparecimento de seus cargos. E, às custas da incerteza de permanência na empresa e da angústia do trabalhador, a organização capitalista obtém a sua dedicação. As organizações capitalistas, conscientes da necessidade de sobrevivência dos trabalhadores, jogam com a condição de vulnerabilidade e tentam cooptar não só a força de trabalho como também a sua forma de pensar e ser.

Os dados sobre a condição de classe trabalhadora dos administradores de RH apresentados no capítulo “Os percursos da formação profissional” e articulados a sistematização coletiva elaborada no grupo focal e com a minha interlocução com Antunes (1999) tencionam um ponto importante de análise que é a questão da classe trabalhadora. Na análise do que ele chama das metamorfoses do mundo do trabalho, Antunes (1999) identifica como classes sociais os “gestores do capital” e a “classe-que-vive-do-trabalho”, além dos capitalistas e inclui na classe-que-vive-do-trabalho todos “aqueles e aquelas que *vendem sua força de trabalho em troca de salário*” (ANTUNES, 1999, p.103) e exclui da classe-que-vive-do-trabalho os gestores do capital que seriam aqueles e aquelas que recebem uma remuneração diferenciada e tem o “papel de controle no processo de trabalho, de valorização e reprodução do capital no interior das empresas” (ANTUNES, 1999, p.104).

Penso que quando Antunes (1999) define as classes sociais pela posição, pela função e pelo papel educativo, atrelado à função de intelectual do capital,

enquadraria sem explicitar os profissionais de RH e, entre eles os administradores de RH como gestores do capital, e, então, dominados pelas regras e normas da lógica do capital. Na visão deste autor (1999), a remuneração diferenciada e o papel de controle no processo de trabalho seriam variáveis que determinariam a condição de classe dos administradores de RH como gestores do capital. Problematizo este conceito de classe social porque penso que é preciso ir para, além disso, e considerar os processos de trabalho e a condição de trabalhadores assalariados em relação de serviço à empresa e, também, de onde vêm estes sujeitos que ocupam estes lugares e posições nas relações de trabalho. Considero que pertencem a classe trabalhadora pela sua condição de trabalhador/a assalariado, pelas suas origens sociais, pelas suas visões de pessoas, de trabalho e da profissão, pela suas escolhas profissionais e pelos seus desejos e suas tensões.

Nesta perspectiva posta por Antunes (1998), o sujeito que trabalha desaparece e fica invisível o profissional que atua nas relações entre capital e trabalho, tencionado entre o trabalho e o emprego, entre a formação e inserção profissional na condição de classe-que-vive-do-trabalho. Uma consideração a se fazer é quanto à remuneração dos administradores de RH, com função gerencial, que têm uma remuneração superior nos planos de cargos e salários das empresas em relação aos trabalhadores/as sem função gerencial, em razão da qualificação, das responsabilidades e das atividades desempenhadas e, no entanto, em relação a profissionais com funções gerenciais de produção, de marketing, de finanças, de vendas, têm uma remuneração inferior. O capital valoriza mais os gestores, em relação aos trabalhadores em geral e, entre os gestores, os menos valorizados são os administradores de RH. Entre as funções de gestão, ou seja, produção ou serviço, *marketing*, finanças, vendas e pessoas, esta última tem um valor menor e é colocada como apoio.

É instigador pensar que a categorização apresentada por Antunes (1999) coloca os administradores de RH como gestores do capital, especialmente pelo lugar ocupado e papel ideológico exercido por eles na relação capital e trabalho, considerando que existe um poder (capacidade de influência) outorgado pela função que se sobrepõe a história destes sujeitos que trabalham. Nesse sentido, as práticas dos administradores de RH são intencionalmente dirigidas pelos objetivos do capital de manter o vínculo e de homogeneizar o comportamento para garantir o

comprometimento dos trabalhadores para valorização do capital através do cumprimento das metas.

No meu ponto de vista, existe, no entanto, também um poder pessoal outorgado pela história de vida destes sujeitos, pelo processo de profissionalização, pela trajetória sócio-profissional (DUBAR, 1997), que se expressa nos seus percursos de trabalho, de formação e de profissionalização, que pode constituir uma identidade profissional capaz de criar condições objetivas e subjetivas de rupturas e negociações nas relações estabelecidas com a organização. Existe, assim, na prática do profissional administrador de RH, o lugar do papel social e o lugar do papel construído pelo sujeito que trabalha, mesmo com uma autonomia relativa. Estes são questionamentos discutidos a partir dos dados da pesquisa nos resultados e análises.

Será mesmo que eu tenho capacidade para ter uma consultoria, de ter toda essa responsabilidade, de planejar, de organizar, e fazer isso pra uma outra empresa, porque é uma responsabilidade muito grande. Então no momento em que tu estás aqui, eu estou no RH, não é a consultora F, eu faço parte, claro que eu vou ter a minha parcela de contribuição se não der certo ou se der muito bom, mas eu não vou ser a única responsável por aquilo. No momento em que tu te comprometes a oferecer o teu serviço como profissional autônomo, tu tens que dar tudo pra dar certo. Talvez, eu tenha subestimado assim, um pouco a minha capacidade em função de ter isso assim de dominar várias coisas. (Depoimento sujeito F)

Os profissionais de RH e entre eles os administradores de RH, sob meu ponto de vista, constituem-se como uma classe trabalhadora assalariada que mediam, pelo lugar que ocupam, tensões e contradições na relação entre capital e trabalho. Assumo a noção de classe trabalhadora a partir das experiências concretas de trabalho e de profissionalização dos sujeitos da pesquisa, para além de seu conteúdo econômico como proprietários e não proprietários dos meios de produção, como gestores ou não do capital. Como classe trabalhadora pela condição de pertencerem ao conjunto dos que vivem da venda de sua força de trabalho, ocupando lugares intermediários onde o trabalho é exercido de forma subordinada e com autonomia restrita.

Tal fato não desconsidera que os percursos de profissionalização dos sujeitos da pesquisa integram-se a serviço das atividades prescritas pelas empresas que os empregam muito mais do que a construção de suas identidades profissionais. As

práticas profissionais, vista a partir dos processos de trabalho, orientam-se para a busca de soluções de conflitos e problemas no que diz respeito a gestão de pessoas através do consentimento, da participação e da cooperação pacífica entre interesses das empresas e dos trabalhadores/as. Essa concepção sobre o papel de mediar interesses satisfazendo ambos os lados é um forte elemento para a construção de um consenso quanto as suas sociabilidades no trabalho, tornando possível a tolerância no tocante aos seus sentimentos de frustração.

8 AMÁLGAMA DA PESQUISA

Canção do dia de sempre
Tão bom viver dia a dia...
A vida assim, jamais cansa...
Viver tão somente de momentos
Como estas nuvens no céu...
E só ganhar, toda a vida,
Inexperiência... esperança...
E a rosa louca dos ventos
Preso a copa do chapéu.
Nunca dê um nome a um rio:
Sempre é outro rio a passar.
Nada jamais continua,
Tudo vai recomeçar!
E sem nenhuma lembrança
Das outras vezes perdidas,
Atiro a rosa do sonho
Nas tuas mãos distraídas... (Mário Quintana)

Em consonância com as chaves epistemológicas e metodológicas que orientaram os caminhos percorridos na pesquisa, o conhecimento produzido pela pesquisadora e o que coloca à luz neste capítulo final revela-se nas visibilidades e invisibilidades da leitura que foi para mim possível. Entre luzes e sombras, estremeço frente ao fato de estar escrevendo as últimas páginas dessa tese sobre o objeto da pesquisa – as trajetórias profissionais – as percepções, as compreensões e os saberes elaborados nessa investigação que estou chamando de amálgama da pesquisa. É um momento de chegada, que abre muitos novos começos, e, também, por isso é tão carregado de sentimentos e emoções. Colocando o título deste capítulo de amálgama não tenho a intenção de jogar com palavras que substituiriam outras como “considerações finais” ou “conclusões”. Amálgama é um termo escolhido que representa os conteúdos dos resultados da pesquisa e para o sentido que quero dar: decifrar as ligas, os ajuntamentos, as conexões entre elementos diferentes, heterogêneos e contraditórios, muitas vezes, para formar um todo com conteúdos visíveis e outros invisíveis. Busco produzir e reproduzir algumas análises na crítica do *corpus* de pesquisa com as elaborações teóricas, principalmente, nos seus entrelaçamentos.

Para dar conta desse propósito à luz do problema de pesquisa “como se formam e atuam os Administradores de RH, enquanto grupo profissional constituído por sujeitos que produzem e reproduzem políticas e práticas de Gestão de Pessoas no contexto organizacional, a partir da análise de suas trajetórias profissionais, nos

seus percursos de formação inicial e continuada; de trabalho e de profissionalização?” Início pelas sínteses da pesquisa, em seguida destaco as contribuições que considere mais relevantes desse estudo e finalizo indicando alguns dos possíveis desdobramentos da pesquisa.

No tocante as sínteses uma primeira observação é que, como pesquisadora, eu tenho a consciência de estar fazendo algumas escolhas sobre o que dar visibilidade neste momento, pois com certeza o *corpus* de pesquisa permite muitas outras possibilidades. Defini como eixo norteador retomar os objetivos delineados na pesquisa. Assim, as sínteses caminham na direção de responder sobre o objetivo geral traçado de analisar e compreender a construção das trajetórias profissionais e a inserção profissional dos administradores de RH, nas suas realidades e experiências cotidianas de trabalho nos percursos: a) da formação inicial e continuada; b) do trabalho (processo de trabalho: a atividade, o objeto de trabalho, os meios de trabalho, o emprego); e da profissionalização.

Primeiramente, elaborei uma síntese sobre as visões dos sujeitos da pesquisa sobre pessoa, educação e formação, trabalho e profissão em relação com os conceitos que orientaram a leitura das mesmas. Optei por apresentar esta síntese através de quadros que facilitam a visualização deste conteúdo.

PESSOA		
CONSTRUCTOS TEÓRICOS	VISÕES DOS SUJEITOS DE PESQUISA	SÍNTESES
<p>A pessoa se constitui como ser de relação, aparece no momento em que entra em relação com outras pessoas na existência social. É na relação que acontece o contato entre indivíduos e a pessoa toma consciência de si como participante do ser, como um ser-com. São seres humanos que, como indivíduos e sujeitos singulares e coletivos nas relações com outros sujeitos, vão dando sentido às suas vidas e as de outras pessoas mediadas pelo trabalho e pela cultura. Pessoas são seres humanos que pensam, agem e reagem sobre as suas vidas e sobre a de outros, tornando-se humanos. São seres humanos que produzem e reproduzem o trabalho e a cultura. constituem-se sujeitos que lutam e resistem entre objetividades e subjetividades, singularidades e subjetividades. (MOUNIER, BUBER, GRAMSCI, FREIRE, BRANDÃO, ARROYO, CHANLAT)</p>	<p>Os sujeitos de pesquisa reconhecem a dificuldade de compreender as pessoas e que precisariam ampliar as suas visões de pessoas para isto, agregando conhecimentos de psicologia. Mas, nas práticas profissionais os sujeitos de pesquisa reproduzem e legitimam uma visão de pessoa como um dos recursos do processo produtivo capitalista colocando em relevo os aspectos comportamentais.</p>	<p>As visões de pessoa dos sujeitos relevam discursos e práticas profissionais tensionadas e ambivalentes expressas pela multiplicidade de significados contraditórios que esses sujeitos atribuem às pessoas. Na ação profissional, ao trabalhar com pessoas, as idéias centrais, construídas em cada discurso coletivo, revelam a dificuldade de compreensão das pessoas e dos processos históricos como totalidade, bem como as particularidades e desafios da realidade social gestada pelo padrão de acumulação capitalista com os seus modos de organização e gestão do trabalho. Nas visões de pessoas desses sujeitos é muito forte a dimensão ideológica, a visão social de mundo construída e alimentada pelo modo de produção hegemônico na sociedade em que vivem. A visão social de mundo da pessoa como recurso do sistema de produção que requer gerenciamento e controle é o que fica na luz na prática profissional desses sujeitos de pesquisa.</p> <p>No entanto, na sombra, em alguma medida, também redescobrem um sentido de pessoa para além dos interesses deste sistema como seres humanos singulares, complexos e de relações. Não percebo com clareza como articulam esses dois sentidos atribuídos à pessoa e como eles constroem uma articulação entre ambos. Parecem viver numa tensão permanente entre desejos e vontades construídas ao longo de suas vidas e os limites e possibilidades postos para eles diretamente pela empresa que os emprega como profissionais.</p> <p>Essas visões também os expressam como pessoa através das histórias de vida de cada um e das relações de si com o outro e, do outro, com o mundo construídas em outros tempos e espaços como a família, os grupos sociais e a escola. Denotam um conjunto de valores, atitudes e expectativas que pensam as pessoas como seres humanos complexos e únicos que se constituem por singularidades e subjetividades, que são seres de relações, de trocas e de aprendizagens, que se completam; que são sujeitos de ação e mudança; e por isso são mais que indivíduos, mais que trabalhadores, extrapolam ao cargo e ao espaço de pertença.</p>

Quadro 16: Síntese – Pessoa

Fonte: dados de pesquisa, elaborado pela pesquisadora, outubro de 2006.

EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO HUMANA		
CONSTRUCTOS TEÓRICOS	VISÕES DOS SUJEITOS DE PESQUISA	SÍNTESES
<p>Educação compreendida como experiência humana que acontece como processo de formação e de transformação do homem e da mulher em ser mais humano, mais social. A Educação tendo o compromisso de formar pessoas, inseridas no mundo e na cultura, e capazes de produzir conhecimentos e enfrentar as realidades, segundo uma ética e valores humanizadores, emancipatórios. Formação como os processos de reflexão, sobre nós mesmos e sobre as nossas vivências tornando-os experiências e essas gerando aprendizagens, é a capacidade de tornar consciente e integrar todas as dimensões do ser. (LIBÁNEO, JOSSO, BRANDÃO, ARROIO, ENGUITA, KUENZER)</p>	<p>A visão de formação para os sujeitos de pesquisa tem o sentido da disponibilidade interna deles para a aquisição de saberes pela combinação de saberes teóricos e de saberes práticos que levem a aprendizagens. Trazem com menos intensidade em relação à formação e ao seu significado as aprendizagens e os processos de gerar estas aprendizagens; a socialização, o aprender a se relacionar e o desenvolvimento da capacidade intelectual que acontecem no mundo da escola, no mundo do trabalho e nas outras esferas da vida social.</p>	<p>A formação para eles é compreendida como aprendizagens, processos de conscientização e de mudança e uma escolha que depende muito da disponibilidade interna das pessoas de se apropriarem dela de forma a inserirem-se em melhores condições no mercado de trabalho e ou alavancarem posições hierárquicas.</p>

Quadro 17: Síntese – Educação: Formação Humana

Fonte: dados de pesquisa, elaborado pela pesquisadora, outubro de 2006

TRABALHO		
CONSTRUCTOS TEÓRICOS	VISÕES DOS SUJEITOS DE PESQUISA	SÍNTESES
<p>Trabalho é concebido enquanto <i>práxis</i> humana, material e não material, que objetiva a criação das condições de existência e, neste sentido, é uma atividade vital de produção e reprodução da existência. Trabalho, enquanto prática social do homem e fundante do ser social, capaz de humanizar a natureza e de produzir novas formas de sociabilidade humana. É a ação do homem objetivando a sua humanidade. O trabalho é conceituado como produção da própria existência humana indo muito além da condição de emprego e assalariamento. O emprego é a forma institucionalizada do trabalho. (MARX, LUKÁCS, GRAMSCI, KUENZER, CATTANI, NOSELLA, LIEDKE.)</p>	<p>O trabalho apresenta-se para os sujeitos de pesquisa como estruturante e central nas suas vidas. Em relação ao sentido do trabalho, são idéias centrais nos discursos, o trabalho como valor, como equilíbrio, significando tudo, impossível pensar a vida sem trabalho, ocupando um espaço central e estruturante na vida. Evidenciam-se alguns dilemas em torno do envolvimento total e da sintonia entre vida pessoal e trabalho, mas destaca-se fortemente o trabalho como fonte de equilíbrio, como base de tudo; como prazer e paixão; como realização pessoal, como satisfação e motivação; e, principalmente, como oportunidade de estabelecer relacionamentos e continuação nos estudos.</p>	<p>Um aspecto que aparece visivelmente para os sujeitos de pesquisa é quanto à relação entre trabalho e emprego. Os sujeitos de pesquisa ilustram esta tensão que a atual realidade do mundo do trabalho coloca na relação trabalho e emprego ora associando e ora dissociando uma realidade da outra. Como pode ser visto eles evidenciam os aspectos comportamentais para sobrevivência no emprego mostram uma tendência de dissociação entre trabalho e emprego estimulada pela ideologia da empregabilidade. Ao mesmo tempo, o desejo de manter esta associação com forma de melhor desenvolvimento emocional e cognitivo dos sujeitos e, principalmente, pela dimensão da sociabilidade.</p>

Quadro 18: Síntese – Trabalho

Fonte: dados de pesquisa, elaborado pela pesquisadora, outubro de 2006

PROFISSÃO		
CONSTRUCTOS TEÓRICOS	VISÕES DOS SUJEITOS DE PESQUISA	SÍNTESES
Profissão de um indivíduo concebida como o reconhecimento social de saberes, serviços e produtos do profissional na sua inserção no mercado de trabalho. A identidade profissional constrói-se nos processos de socialização onde estão implicadas as escolhas. (DUBAR, RODRIGUES, FRANZOI, ENGUITA, SAVATER)	Para os sujeitos de pesquisa a visão sobre a profissão constrói-se pela qualificação e aparece visivelmente nas possibilidades de trajetórias de carreiras que vão galgando. Nessas trajetórias ensinam novas posições hierárquicas com maior autonomia, maior reconhecimento e melhores salários. Em relação à carreira eles trazem a ideia de progressão funcional e necessidade de subirem degraus: do analista ao consultor(a) interno(a), deste para gestor(a), depois para diretor(a), para consultor(a) externo(a), para professor(a). Apenas uma parte dos sujeitos de pesquisa se reconhece profissional pela qualificação profissional e pelo diploma que a certifica e buscam mobilidade e constroem suas trajetórias de carreira não necessariamente na relação de emprego com a empresa. Referem que se não houver o reconhecimento profissional poderão migrar para outra empresa.	Eles têm dificuldades de reconhecerem-se administradores a partir do percurso de formação inicial, a graduação diferentemente de outros profissionais como contadores, economistas, psicólogos, assistentes sociais, engenheiros. Eles geralmente já estão inseridos no mercado de trabalho em cargos e ou funções similares a de administradores e precisam sim galgar melhores posições na mesma empresa ou em outra. A escolha da profissão relaciona-se em muito com dimensões subjetivas relacionadas com histórias de vida, disposições e vontades construídas pelos sujeitos de pesquisa nas relações com as instituições sociais de socialização, destacando-se a família, a escola e o exército. A escolha da profissão para os sujeitos de pesquisa, em certo sentido, revela desejos e expectativas que os motivou em realizar um plano de vida orientado, em muito, por um querer determinado em parte por um conhecimento racional e reconhecido das suas realidades e por outro por um conhecimento subjetivo onde buscam aproximações com vivências que carregam certa aura de vocação e altruísmo para trabalhar com pessoas e relações humanas e que aconteceram a partir das influências dessas instituições.

Quadro 19: Síntese – Profissão

Fonte: dados de pesquisa, elaborado pela pesquisadora, outubro de 2006

Dando prosseguimento a elaboração desse amálgama de pesquisa, tomo como fio condutor os percursos de formação, de trabalho e de profissionalização e elucido algumas sínteses, primeiramente, considerando cada percurso, separadamente, para depois buscar os entrelaçamentos entre eles.

Em relação aos percursos de formação profissional constato uma relação íntima e ambígua entre os percursos de formação acadêmica e a inserção profissional. Uma questão que emerge dos dados de pesquisa é que a inserção profissional não acontece para a maioria dos pesquisados no período subsequente a saída do sistema de formação inicial, correspondendo a um momento de procura de emprego condizente com os saberes profissionais adquiridos e certificados. Durante o período de formação inicial eles já eram possuidores de um emprego em cargos correlatos a esta formação e mantinham uma relação assalariada. Com o seu término a maior expectativa para eles é de progressão funcional e salarial e não inserção.

Os sujeitos da pesquisa nas suas visões de formação reconhecem o valor desta e a necessidade permanente da escolarização. Identificam a universidade como a maior responsável pelos seus percursos formativos, uma instituição central no processo de profissionalização, pois é ela que outorga os certificados/diplomas. A formação profissional de nível superior do administrador de recursos humanos é o primeiro suporte institucional de formação e credenciamento da profissão para melhorar as suas posições funcionais no mercado de trabalho. Reconhecem o valor social do diploma de curso superior como uma estratégia de mobilidade social, de

ascensão na carreira e salvaguarda na procura e ou manutenção do emprego. O diploma, para eles, não representa uma licença que marca profundamente as suas vidas como autorização legal para o exercício profissional, é reconhecida muito mais como uma estratégia, como um meio do que como um atributo.

A formação profissional formal é percebida pelos pesquisados como uma alavanca para mobilidade social, quer seja por proporcionar um maior prestígio social em função dos certificados que outorga, quer seja pelas possibilidades de manutenção e ou acesso a empregos com melhores posições funcionais e ou remuneração. Tal formação também é fortemente associada à expectativa de aperfeiçoamento profissional, crescimento e realização pessoal, pois encaram a educação permanente, formal, como parte de suas vidas.

No processo de formação, o conhecimento formal acadêmico é elemento chave de legitimidade do saber profissional. No entanto, para eles a formação profissional formal, inicial e continuada, define e certifica muito mais as qualificações em relação ao saber profissional do que competências necessárias exigidas pelos contextos organizacionais. A qualificação relaciona-se muito mais com o que os sujeitos obtêm a partir dos processos de formação profissional e a competência com a aplicabilidade dessas aquisições, com os resultados na ação. É desta forma que a noção de qualificação aparece para os sujeitos da pesquisa como aquisição, principalmente, de conhecimentos necessários ao exercício profissional. Numa perspectiva individual, eles associam competência e empregabilidade, estabelecendo entre elas uma relação de mútua dependência, uma vez que transparece uma visão de simetria entre a não inserção/manutenção profissional e desemprego com o desenvolvimento de competências, principalmente, nos percursos de formação profissional.

Esse mundo novo marcado por uma mundialização do capital que exclui grande parcela da população do mercado de trabalho e das conquistas da humanidade em todos os quadrantes da Terra, passa a demandar um perfil diferente de trabalhador, de cidadão, uma nova expressão subjetiva que será responsabilizada, daí por diante, pelo seu próprio sucesso ou fracasso. Um correspondente processo de individualização sustenta novas estratégias de avaliação de desempenho do trabalhador, paradoxalmente às exigências de trabalho em equipe, atribuindo a ele o ônus da sua exclusão. (SANTOS, 2003b, p.33)

O atual estágio do modo de produção capitalista requer um trabalhar/a flexível em todos os sentidos do termo. Com requisitos de perfil evidencia-se uma maior qualificação

que eles buscam em grande medida no sistema formal de ensino; facilidade de comunicação; participação, interesse, responsabilidade e envolvimento com a empresa; e, capacidade analítica e de resolução de problemas em relação às atividades por ela prescritas. Com isto, chama atenção que as competências nas dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas na ação profissional são muito mais de caráter transversal acentuando-se comportamentos de compromisso político com a empresa para a qualidade produtiva exigindo desses profissionais o protagonismo na ação profissional em relação aos novos comportamentos na organização e gestão do trabalho, principalmente no que diz respeito a procedimentos cada vez mais coletivos.

Esses são motivos para que os sujeitos da pesquisa atribuam um valor importante às qualificações como passaporte para o mercado de trabalho, ou seja, como requisitos de perfil dos cargos e funções que almejam. Os seus discursos revelam que consideram ser na empresa o início dos seus processos de profissionalização e, a partir destes lugares e das posições ocupadas e reconhecidas, vão construindo os seus espaços profissionais, as suas profissionalidades. A profissionalidade aparece nas expectativas que eles têm em relação à profissão. Configuram-se para os sujeitos da pesquisa, como idéias centrais, o crescimento na própria empresa ou em outra, a carreira gerencial fora da empresa ou na própria empresa, o desenvolvimento e crescimento profissional e, também, a ausência de expectativas.

A formação continuada tem sido buscada como uma alternativa para suprir as lacunas existentes entre as exigências das empresas, as expectativas dos diplomados e as necessidades de formação. O prolongamento nos estudos acadêmicos aparece para os egressos como um investimento para aquisição de novos conhecimentos, saberes e certificações.

Os sujeitos da pesquisa evidenciam a valorização da formação continuada, seja pela implementação de novas formas de remuneração e progressão na carreira, lógica da gestão por competências e também da empregabilidade. O contexto organizacional gera temor, insegurança e ansiedade em relação as suas permanências no mercado de trabalho levando-os a investir na formação continuada (MBA's, especializações, etc.), domínio de idioma e de informática. A grande metáfora é o "Você S.A.", título inclusive de revista destinada a este público.

Isso gera uma busca frenética pela condição de empregabilidade que contribui, em parte, para que o olhar desses profissionais seja predeterminado por

ela e, muitas vezes, descentrado e apolítico apesar de possuírem motivações e interesses altruístas em relação à profissão, a formação e a ação profissional. São em muito condicionados por esta lógica que coloca limites e liberdade à ação. A flexibilidade possível para esse grupo profissional passa pela capacidade que possuem e ou desenvolvem de transformarem a si mesmos empreendedores para sobreviverem nas organizações.

Nas expectativas em relação à formação profissional, inicial e continuada prevalece a preocupação por garantir sucesso, *status* e reconhecimento profissional. São aspectos para eles indispensáveis a essa formação a necessidade de um sólido conhecimento teórico associado à prática e a incorporação de comportamentos e atitudes, tais como, esforço, empenho, decisão, iniciativa. Aspectos éticos e traços humanistas de personalidade (responsabilidade, sensibilidade, honestidade, humanidade) são também mencionados, mas amarrados à lógica da empresa. Fica claro em muitos depoimentos que um dos principais objetivos dos pesquisados é garantir o sucesso profissional, ratificado quando falam das expectativas que giram em torno de serem reconhecidos, tanto em termos de *status*, tanto quanto de mobilidade social.

Nos discursos transparece que a formação profissional passou em grande parte a ser determinada e alavancada para suprir as necessidades demandadas pelas empresas e nesse universo alimentada pela adesão ideológica destes trabalhadores e trabalhadoras aos valores do sistema capitalista. Os investimentos em qualificação formal por parte dos sujeitos da pesquisa, com ou sem a ajuda financeira das empresas, são indicativos desta realidade, da inculcação destes ideários. Nesse contexto, a formação escolar inicial e continuada onde situo os processos formais da graduação, extensão, especialização *lato* e *strito senso* são muito valorizados para a permanência no mercado de trabalho.

Percebe-se que a lógica da competitividade, hoje, está sobrecarregada por um ideário fetichizado que transfere para o indivíduo a responsabilidade por sua competência e sua qualificação, formal e técnica, sem dar-lhe qualquer garantia de sobrevivência e ou permanência no mundo do trabalho. A educação continuada ou permanente coloca-se para os sujeitos da pesquisa como uma estratégia quase que imposta pela empresa e mercado de trabalho e independente de suas vontades. É aceita por eles a mensagem de permanecem desenvolvendo e certificando competências como estratégia de manterem vantagem na disputa por uma melhor

condição de empregabilidade em relação a outros, para quem não foi possível manter esses percursos formativos. É marcante para eles as expectativas de permanecerem alunos e alunas no sistema formal e predomina a busca por um modelo de racionalidade técnica e instrumental que dê suporte às suas práticas profissionais mantendo-os “empregáveis”.

O campo informal da formação, que no caso desta pesquisa, focou as vivências em situações de trabalho, não apresenta um significado muito acentuado para os sujeitos da pesquisa como espaço de formação. As situações de trabalho ocupam um papel periférico na formação e se apresentam muito mais como espaços de intervenção e de operacionalização do saber profissional adquirido formalmente. O valor do trabalho e da formação está muito associado à representação social da integração no mundo do trabalho, da sociabilidade e do reconhecimento pessoal e profissional. Reconhecimento de que os sujeitos da pesquisa, enquanto profissionais, são pessoas com posições e compreensões sobre o mundo, sobre a sociedade, sobre a organização, sobre a profissão e sobre eles mesmos. Neste contexto, é muito tênue para os sujeitos da pesquisa os processos de formação informal e não evidencia para eles a concepção do trabalho como princípio educativo. Os discursos dos sujeitos da pesquisa revelam a inexistência quanto a saberes formais relacionados com o domínio teórico sobre o trabalho e este como princípio educativo. Conseqüentemente, também sobre as categorias marxistas que lhe dão sustentação. Saberes formalizados sobre trabalho e sociedade não compõe o currículo desse grupo profissional. Na reflexão feita com eles sobre as suas experiências de trabalho, foram percebendo e tomando alguma consciência sobre as aprendizagens que acontecem no e com o trabalho e isso aparece nas idéias centrais das aprendizagens como resultados das experiências nas situações de trabalho e das práticas profissionais. Muito mais visível, o trabalho apresenta-se para eles como princípio educativo no saber tácito e no inconsciente revelando-se nas suas experiências e histórias individuais. Na representação do que é a formação para esses sujeitos essa passa, essencialmente, por todas as vivências que lhes geram aprendizagens e inclusive as que acontecem em situações de trabalho.

Os dados de pesquisa evidenciam as vulnerabilidades da formação integral e profissional no que diz respeito ao conhecimento formalizado e sistematizado advindos, prioritariamente, da formação inicial, de domínio teórico para compreensão das pessoas, do trabalho e dos processos produtivos no bojo da sociedade

capitalista que ajudem na passagem de um pensamento empírico e ideológico para um pensamento mais abstrato e crítico da realidade na qual estão inseridos. Muitas vezes, os sujeitos da pesquisa destacam a carência da formação humana, entendida pelos conhecimentos teóricos para compreensão da pessoa humana, principalmente, quando referem à carência no currículo de disciplinas de psicologia, filosofia, sociologia e pedagogia. Uma interpretação possível à luz da perspectiva da politecnicidade e da omnilateralidade é que estes sujeitos carecem de elementos conceituais para compreenderem melhor o seu objeto de trabalho dando-lhes maior segurança na apropriação e uso da instrumentalidade que lhes é inerente. Existe nesse fato uma inversão, a instrumentalidade se coloca como fim e os sujeitos constroem o sentido do seu fazer profissional a partir da condição de força de trabalho. Percebe-se fragilidade na formação integral e na visão global que possibilite uma compreensão mais crítica dos cenários político-econômico-social e cultural no qual estão inseridos e atuando profissionalmente. A empresa se apresenta para eles como o horizonte possível de realização pessoal e profissional.

Na discussão sobre os saberes na formação profissional, o que os sujeitos da pesquisa percebem com maior clareza, diz respeito à falta de articulação entre saber formal, para eles teoria e saber prático a partir das vinculações entre o mundo do trabalho e o mundo da formação, associando a isso as preocupações pertinentes às aprendizagens em seus percursos formativos. Os saberes profissionais constroem-se, reconstroem-se, hierarquizam-se em movimento permanente de acordo com as demandas contingenciais das situações de trabalho.

Na formação, percebo um divórcio entre conhecimentos (conteúdos formalizados) e saberes (experiência) sobressaindo-se uma sede, uma busca desenfreada por conhecimentos (formais, certificáveis). Existe certa superficialidade e falta de assimilação em relação à compreensão sobre os saberes e conhecimentos formais adquiridos e sobre os sentidos desses nas suas trajetórias profissionais. É visível a desvalorização dos conhecimentos e aprendizagens que acontecem nas relações que estabelecem com as pessoas e com o mundo, com o que aprendem e com os processos que os formam pela experiência. Os sujeitos da pesquisa não trazem em seus discursos a compreensão da realidade a partir das relações que estabelecem com o outro, das experiências sensíveis que estabelecem pela corporeidade e a consciência de que nelas existe um sujeito vivo, que sente, pensa, escolhe, persegue objetivos e age porque experimenta, que possui desejos e

necessidades porque é inconcluso e pela experiência os conhecimentos transformam-se em saberes.

Os sujeitos da pesquisa exaltam a importância do trabalho considerando-o uma prioridade nas suas vidas. Para eles, o trabalho re-afirma-se como prática e experiência humana nos sentido de que através dele, buscam as condições de sobrevivência e de realização pessoal e profissional.

Esse grupo profissional, pela natureza de seus processos de trabalho distingue-se como administradores de recursos humanos, pelos seus contratos e vínculos de trabalho com as empresas são trabalhadores assalariados que pertencem ao mercado formal; e pela complexidade das suas atividade se configuram como trabalhadores intelectuais da função gestão de pessoas.

No contexto atual, da acumulação flexível, entende-se por Gestão de Pessoas o conjunto de políticas (princípios e direções que balizam as decisões das relações e dos comportamentos assumidos no trabalho), práticas (ações, processos, atividades e processos) que implementam as políticas no ambiente de trabalho e instrumentalizam as relações de trabalho e o comportamento interpessoal, intergrupar e interorganizacional das pessoas, fundamentados sobre a missão, a visão, os princípios e as estratégias da organização. Relacionam-se diretamente com a eficácia da organização, no que diz respeito à organização do trabalho e ao relacionamento com as pessoas. A gestão de pessoas nas organizações é de alta complexidade considerando a fragilidade, a subjetividade e a singularidades dos sujeitos envolvidos, as múltiplas causas e efeitos envolvidos no bem estar, no comprometimento, na satisfação das pessoas.

Em relação aos percursos de trabalho e de profissionalização o processo de trabalho desse grupo profissional, ou seja, a atividade em si, assim como o objeto de trabalho e os meios de trabalho não dependem exclusivamente da identidade profissional e das competências por eles desenvolvidas, pois se inscrevem no bojo dos processos de trabalho definidos pelas empresas que determinam as condições gerais de configuração e execução das atividades.

Em relação às suas atividades os sujeitos da pesquisa destacam dois papéis profissionais: o especialista e o gerencial, ou seja, dois conjuntos organizados de comportamentos pertinentes as suas atividades, funções e posições.

Vêm-se como especialistas exercendo a função gestão de pessoas com domínio técnico, através da coordenação e a execução de políticas e práticas de

RH, de sensibilização e implantação de modelos de gestão de pessoas, da administração e motivação de equipes e da execução de processos administrativos.

Para além do papel de especialista está evidenciado pelos sujeitos da pesquisa, o papel gerencial. Para eles o papel gerencial vincula-se a ações que se relacionam com a estratégia corporativa da empresa nas idéias centrais de gerenciamento de processos, mediação de interesses e conflitos, interlocutor de informação e comunicação, elo de ligação, agente de mudanças e motivação das pessoas para a melhoria. Nesse papel fica claro, para eles, uma possibilidade de autonomia profissional.

O papel gerencial, com domínio do político, é orientado para as estratégias organizacionais e aparece para os sujeitos da pesquisa quando se definem como agentes de mudanças e com as responsabilidades de promover mudanças e trabalhar em processos de colaboração e motivação dos trabalhadores e trabalhadoras para a produtividade; como mediadores e, então, com a responsabilidade pela mediação de conflitos de interesses distintos e antagônicos; de relações entre chefias, funcionários e empresa; como porta voz na comunicação – traduzindo informações sobre as decisões da empresa e como elo entre as estratégias da empresa e os funcionários, fábrica e administração. Também como interlocutor na representação da empresa, interna e externamente. Todas essas atividades que compõe o papel gerencial convergem para o papel de consultores das relações humanas que construíram na sistematização coletiva.

A reestruturação produtiva, estratégia principal do modelo de acumulação flexível em curso modifica os modos de gestão no trabalho preconizados pela maximização de produtividade e diminuição de custos. Nesse contexto de valorização da subjetividade no trabalho, incorporando seus valores, seus princípios e sua lógica é que se definem os papéis e responsabilidades dos sujeitos da pesquisa atrelados a padrões de eficiência e eficácia, atingimento de metas e desempenhos e foco no cliente. A dimensão política do trabalho dos administradores de RH não reconhece em nome da condição de adaptabilidade ao mercado de trabalho e da correspondência aos interesses da empresa que os contrata as nuances do modo de produção capitalista presentes nas relações sociais. Os discursos revelam a alienação desses sujeitos em relação aos interesses que estão em jogo demonstrando de maneira mais visível o consentimento e a submissão desse grupo profissional à lógica da empresa. São menos visíveis nos discursos os

conflitos com a empresa e seus processos trabalho. Aparecem em alguns aspectos subjetivos através da revelação de sentimentos de angústia, apreensões, inquietações e frustrações e no estranhamento dos sujeitos em relação aos resultados de seu trabalho.

O objeto de trabalho profissional, a matéria-prima é a gestão de pessoas que se configura no gerenciamento, na coordenação, na consultoria e assessoramento e na execução de políticas, práticas e processos de gerir as pessoas no e para o trabalho. Uma evidência que aparece para os pesquisados no aspecto de quem se beneficia do trabalho dos sujeitos da pesquisa é o fato da empresa ser a grande beneficiada. Para tanto, o “cliente” do profissional que atua na área de RH é o empregado a quem se dirige o trabalho de melhoria de satisfação e condições de trabalho para o aumento da produtividade. Uma outra evidência, é que os sujeitos da pesquisa acreditam que a empresa se beneficia, mas as pessoas também, porque recebem treinamentos e desenvolvimento, principalmente, para trabalhos em equipe e comunicação, participam dos processos de melhoria da empresa e das condições de trabalho e são reconhecidos e valorizados no trabalho. Para os que acreditam que os beneficiários do trabalho são os trabalhadores/as, uma parte, os define como “clientes internos”, porque a empresa sabe que se tiverem pessoas satisfeitas vai ter melhores resultados de produtividade. Acreditam que a melhoria no ambiente de trabalho facilita o trabalho, gera credibilidade, estreita vínculos e relacionamentos; a empresa se beneficia com a melhoria dos seus processos, produtos, qualidade, segurança e redução dos riscos de acidentes e os trabalhadores/as sentem-se satisfeitos.

Os sujeitos da pesquisa contaminados com a inculcação da ideologia produzida pelo modo de produção capitalista na empresa criam uma falsa ilusão, para si mesmos, de que a ação profissional atende aos interesses dos trabalhadores/as. Esses interesses aparecem de forma difusa, pois as melhorias dos ambientes de trabalho e dos relacionamentos interessam, no atual modo de produção, muito mais a empresa para aumento da produtividade, para a maior eficiência e economia de recursos e gastos. De qualquer forma, não estou desconsiderando que existem positivities na visão manifestada por esses sujeitos de suas pretensões em relação ao resultado de seu trabalho e dessas ações gerarem processos de humanização no trabalho.

A cultura organizacional, do atual estágio do capitalismo, busca com maior intensidade o consentimento como estratégia de envolvimento e comprometimento dos trabalhadores/as com os objetivos da empresa. Os administradores de RH são produtos desses consentimentos e produtores dos mesmos pelo seu trabalho concreto que tem como foco a cooperação, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores/as.

No trabalho prescrito são explicitadas, na perspectiva da empresa, as atividades, as tarefas, as responsabilidades e as competências esperadas desses profissionais. A empresa, na prescrição das atividades, prioriza as ações instrumentais dos processos de trabalho e os saberes necessários para tal. As descrições são orientadas para as práticas, os processos, as rotinas e as técnicas em RH, para tarefas enquanto ações a serem desempenhadas pelos sujeitos que contribuam para a melhor eficiência possível do modelo de organização e gestão do trabalho.

Por outro lado, os sujeitos da pesquisa enfatizam as funções que desempenham na empresa quando descrevem as suas atividades reais de trabalho em confronto com as atividades prescritas das suas descrições de cargo, confirma em parte o que Santos (1997) coloca de que, no espaço que constitui a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real os sujeitos colocam em cena não só os saberes mobilizados para as tarefas, mas a relação singular que cada trabalhador estabelece com esses saberes, a sua subjetividade. Com isso reconhece-se de que “há no trabalho concreto, entre o trabalho prescrito e trabalho real, um espaço onde o saber é necessariamente colocado em trabalho” (SANTOS, 1997, p.15).

Mesmo que sejam dadas ênfases diferentes pelos sujeitos da pesquisa e pela empresa, pelo que se apresentam de conteúdos, há uma aparente aproximação entre o trabalho prescrito e o trabalho real, nas situações de trabalho desse grupo profissional. Os administradores de Recursos Humanos não vêem discrepâncias entre o que lhes é solicitado e o que eles fazem. No entanto, entre eles há distinção em relação ao seu conteúdo e esta diferença é expressa pelos próprios sujeitos da pesquisa onde se revelam as suas singularidades, as escolhas e a autonomia que possuem no desempenho das atividades.

Na análise que faço das relações entre o trabalho prescrito e o trabalho real percebo que é colocada muita luz, na perspectiva do sujeito que trabalha, na sua subjetividade e no seu saber para produção e reprodução de outras subjetividades e

saberes. É muito acentuada a relação que eles estabelecem com o saber formal e com o que para eles, faz sentido para o resultado de seus processos de trabalho: a mobilização da criatividade, da iniciativa, da tomada de decisão e das escolhas pessoais.

No entanto, o maior realce e o que mais pode ser visibilizado nos discursos são os meios de trabalho necessários para o desempenho de suas funções de caráter subjetivo: o relacionamento, a afetividade e a credibilidade e a confiança que para eles são essenciais e necessários para os resultados do trabalho. Quando esses são colocados pelos sujeitos da pesquisa como meios de trabalho é preciso relacioná-los com a dimensão de suas ações políticas – o papel de mediadores - e com o produto de seu trabalho, a mobilização da subjetividade dos trabalhadores/as.

O trabalho desses profissionais, na minha leitura, a partir da categoria processo de trabalho, regido sob a lógica do capital, assume um caráter contraditório em todos os seus elementos, ao expressarem os fins da empresa, mas não se esgotarem neles. O trabalho do administrador de recursos humanos configura-se na sua materialidade muito mais como serviços que geram produtos imateriais. Uma evidência disto é o fato dos entrevistados reforçarem a instrumentalidade de caráter subjetivo que ao mesmo tempo também se revela como objeto de trabalho. E é essa mesma dimensão subjetiva, nas intersubjetividades, que acontecem inversões na lógica estabelecida, pois nas relações com o outro aparecem sentimentos de reação e de insatisfação.

Penso que, quando Antunes (1999) define as classes sociais pela posição, pela função e pelo papel educativo atrelado à função de intelectual do capital, enquadraria os profissionais de RH e, entre eles os administradores de RH como gestores do capital, e, então, dominados pelas regras e normas da lógica do capital. Problematizo este conceito de classe social porque penso que é preciso ir para, além disso, e considerar os processos de trabalho e a condição de trabalhadores assalariados em relação de serviço à empresa e, também, de onde vêm estes sujeitos que ocupam estes lugares e posições nas relações de trabalho. Considero que pertencem também à classe trabalhadora pela sua condição de trabalhador/a assalariado, pelas suas origens sociais, pelas suas visões de pessoas, de trabalho e da profissão, pela suas escolhas profissionais e pelos seus desejos e suas tensões.

As identidades profissionais desse grupo se constroem no contexto das prescrições que por sua vez determinam parte considerável do currículo da

formação inicial. No meu ponto de vista, existe, no entanto, também um poder pessoal outorgado pela história de vida destes sujeitos, pelo processo de profissionalização, pela trajetória sócio-profissional (DUBAR, 1997), que se expressa nos seus percursos de trabalho, de formação e de profissionalização, que pode constituir uma identidade profissional capaz de criar condições objetivas e subjetivas de rupturas e, ao mesmo tempo, de negociações nas relações estabelecidas com a organização. Existe, assim, na prática do profissional administrador de RH, o lugar do papel social e o lugar do papel construído pelo sujeito que trabalha, mesmo com uma autonomia relativa.

As práticas profissionais, vista a partir dos processos de trabalho, orientam-se para a busca de soluções de conflitos e problemas no que diz respeito a gestão de pessoas através do consentimento, da participação e da cooperação pacífica entre interesses das empresas e dos trabalhadores/as. Essa concepção sobre o papel de mediar interesses satisfazendo ambos os lados é um forte elemento para a construção de um consenso quanto as suas sociabilidades no trabalho, tornando possível a tolerância no tocante aos seus sentimentos de frustração.

Os sujeitos da pesquisa imersos e envolvidos pela ideologia da racionalidade técnica e econômica onde os trabalhadores e trabalhadoras são recursos dos processos produtivos não deixam de manifestar o desejo de que o trabalho realizado por eles traga satisfação pessoal e eles próprios e as pessoas afetadas pelas suas atividades.

A partir deste ponto, encaminho as sínteses sobre a amálgama das trajetórias profissionais buscando construir alguns entrelaçamentos entre os percursos de formação, de trabalho e de profissionalização retomando os demais objetivos de pesquisa. A compreensão e a análise das trajetórias profissionais dos sujeitos da pesquisa que compõe um grupo profissional de administradores de recursos humanos que inserem-se num cenário complexo e diverso. São múltiplas as facetas que envolvem e estão envolvidas nas trajetórias profissionais desses profissionais e trabalhadores/as. No que interessa a essa tese, são resultados do entrecruzamento de processos e produtos históricos da sociedade, de formação, de trabalho, de emprego e de profissionalização. Ressalto, primeiramente, alguns aspectos relacionados com objetivo de descrever e compreender a formação e a inserção profissional dos Administradores de RH nas atuais formas de gestão de pessoas no contexto organizacional.

O estudo das trajetórias profissionais nos seus percursos de formação, de trabalho e emprego e de profissionalização a partir das narrativas destes sujeitos aponta o quanto estas são contraditórias, ambivalentes e paradoxais. São, portanto, trajetórias que se apresentam para esse grupo profissional como tensas, muitas vezes incoerentes e cheias de luzes e de sombras. Tratarei a partir daqui os percursos como às circunstâncias onde os sujeitos da pesquisas constituem e tem as suas trajetórias profissionais constituídas. Enguita (1993) ao recuperar sobre a dialética homem-circunstâncias para Marx, reitera que essa “só pode ser entendida como processo, como modificação e interação de ambos os pólos, que aparecem ao mesmo tempo como ponto de partida e como resultado” (p.95).

O conteúdo das trajetórias é explicitado, em parte, nas visões de pessoa, de trabalho, de educação e de profissão que são reveladoras de valores simbólicos e ideológicos decorrentes dos processos sociais do contexto atual em que eles estão inseridos. Por essa razão, as análises que seguem retomam também o objetivo delineado de identificar e compreender as visões de pessoa, de trabalho e de formação destes profissionais, que foram sistematizadas nos quadros constantes neste capítulo, e suas implicações na função gestão de pessoas e, a partir disso, às conexões e as relações que estabelecem entre trabalho, formação e gestão de pessoas no contexto organizacional.

A concepção de pessoa assim como a de trabalho se constrói para os sujeitos da pesquisa pela condição do indivíduo no emprego estar como recurso do processo produtivo. Em muito se distancia do tornar-se como pessoa na existência como ser social inserido na totalidade das relações sociais (MOUNIER, 2004). Os próprios pesquisados se constituem pessoas nas possibilidades, limites e interesses de seus tempos e espaços no modo de produção capitalista.

Corroborar uma concepção de trabalho vinculada, aprisionada e justificada pela forma histórica específica que assume a produção capitalista na sociedade. Está distante dos pesquisados e não se explicita no *corpus* de pesquisa uma concepção de trabalho como relação do homem com a natureza onde existe uma vontade orientada a um fim, “enquanto práxis humana, material e não material que objetiva a criação das condições de existência” (KUENZER, 1998, p.55) que pode se concretizar nas contradições deste modo de produção ou em outro.

O trabalho é reconhecido por eles como atividade humana definido pelo conjunto de atividades, responsabilidades e resultados prescritos e esperados pela

empresa. O emprego é definido pelo contrato formal e psicológico que define a venda e uso das competências da força de trabalho. Na lógica do capital e do mercado não é fácil ver no trabalho concreto, principalmente de alguns profissionais, um ser humano pleno.

A noção de educação mais visível para os sujeitos da pesquisa é a formação que ocorre em nível formal, como aquisições de conhecimentos e aprendizagens que lhes garantam um certificado, passaporte importante para uma melhor inserção e ou permanência no mercado de trabalho. O diploma representa mais um requisito necessário dos processos de recrutamento e seleção das empresas e um certificado de qualificação profissional do que o reconhecimento de um saber profissional. Não aparece para eles a noção ampla de educação como formação humana geral que acontece em todos os tempos e espaços da vida social.

A noção que eles têm de profissão e a construção de uma identidade social e profissional são tênues e carentes nas suas trajetórias profissionais da articulação de elementos teóricos e práticos nos processos de formação, de trabalho e de profissionalização que poderiam reforçar para eles os seus sentidos.

As análises que se entrecruzam com o até aqui apresentado revisitam, também, o objetivo de analisar e compreender como se dão os processos de formação inicial (graduação) e de formação continuada (formal e informal - principalmente, no e pelo trabalho) dos administradores de recursos humanos e as relações que eles estabelecem entre suas práticas profissionais e tais processos.

A impermeabilidade à crítica em relação ao modelo de sociedade capitalista é uma constante nas trajetórias profissionais que também é determinada pelos espaços profissionais que são em sua maioria empresas produtivas e de serviços. Com isso, eles não vêem a sociedade como movimento contraditório e as formas sociais nela gestada como históricas e, portanto, movidas por ações de manutenção e transformação. Também não se vêem como produto e sujeitos desses movimentos. As experiências de trabalho e educação, nos sistemas de formação e de trabalho são reveladoras dos processos de alienação que formam e deformam as consciências desses sujeitos a partir de representações ideológicas correspondentes aos interesses hegemônicos do capital.

Na educação centrando a análise nos processos formais de formação profissional que acontecem na universidade, na graduação como bacharéis em Administração de Empresas – Habilitação Recursos Humanos, uma questão que se

destaca é a desproporção entre conhecimentos de formação humana e geral em relação aos técnico-operativos que são muito mais acentuados nos dados de pesquisa. A formação tem uma clara intenção de preparar para o fazer conforme as exigências do mercado de trabalho e das empresas empregadoras. Esta preparação descola-se e descontextualiza-se das necessidades históricas e sociais da sociedade pensadas a partir de uma outra perspectiva. Os sujeitos da pesquisa não vislumbram outro projeto de sociedade que não o que conhecem e no qual são formatados. A formação profissional se revelou, nesta pesquisa, como uma base epistemológica funcionalista que não oferece elementos teóricos para a compreensão e atuação crítica nas realidades em que eles se inserem como profissionais. A formação sustentada pela epistemologia funcionalista é tributária de discursos teóricos e de disseminação de modelos e instrumentais operativos ideais de gestão que atuem para a funcionalidade do atual sistema.

No trabalho, são movidos pelo processo produtivo colocando esses sujeitos numa condição de impotência para determinar por eles mesmos os percursos de formação se até mesmo estão alienados do processo e do produto de seu trabalho. Existe uma identificação e submissão dos sujeitos da pesquisa, enquanto grupo profissional, a um amálgama construído pelas empresas que tem um interesse específico e cada vez mais acentuado na gestão de pessoas como uma função de controle do trabalho. Esta função se ocupa de promover a cooperação onde o sentido do esforço coletivo tem como interesse a exploração da força de trabalho em prol de ganhos de produtividade. A cooperação não é uma novidade, o sistema de produção capitalista sempre se nutriu da combinação do trabalho de muitos trabalhadores, do trabalho coletivo. No capitalismo a cooperação aparece como força produtiva do capital, “seu valor de uso torna-se a produção de mais valia, assegurada pela reunião e atuação de vários trabalhadores no mesmo local ou no mesmo campo de atividade (JESUS; TIRIBA, 2003, p. 51)”. A profissão do administrador emerge subordinada a esta e para atuar nesta lógica em si mesma exploratória e desumana, a serviço da empresa capitalista para cooperar e promover a cooperação. No entanto, as novidades são o aprofundamento e a sofisticação da função disciplinadora já que a cooperação no atual modo de produção de acumulação flexível requer cada vez mais as capacidades intelectuais e as competências transversais da força de trabalho como motores da produtividade. Com estas considerações retomei o objetivo de analisar as práticas de Gestão de

Pessoas como práticas educativas no e pelo trabalho a partir das trajetórias profissionais dos administradores de recursos humanos para contribuir com novas possibilidades de pensar a formação, a gestão de pessoas e as relações entre trabalho e educação.

As práticas de gestão de pessoas como analisei, sem dúvida alguma tecem-se na pedagogia do capital. Mas, se por um lado, a cooperação pressupõe o esforço coletivo; por outro lado, a empregabilidade, o esforço individual. As determinações não se esgotam em si mesmas e também se faz presente nessas trajetórias a contradição da dialética capital e trabalho, a mútua determinação e ação dos pólos dessa relação polarizando e tensionando o individual e o coletivo, as objetividades e as subjetividades, autonomia e alienação, liberdade e submissão. Estas contradições configuram percursos de formação, de trabalho e de profissionalização, muitas vezes, como práticas profissionais paradoxais em que para além do exposto reconhecem-se a si mesmo e o outro na condição de pessoa ao mesmo tempo em que mediam as suas capacidades de trabalho e de outro para a rentabilidade posta pela lógica do capital. As possibilidades e limites, positivities e negatividades de reproduzir e mudar coexistem em medidas e graus diferentes, como produto e processo das relações sociais, resultados da combinação de muitos fatores expressos por organizações e instituições da sociedade em geral que servem e reagem a esses interesses e têm um papel importante na inculcação ou emancipação a ideologia capitalista.

Daí ter aparecido em tons muito claros, nos dados de pesquisa, as influências nas escolhas profissionais dos sujeitos da pesquisa das instituições sociais de socialização. A influência da família aparece, principalmente, na formação de atitudes solidárias e transmissão de valores em relação ao valor do estudo e do trabalho como fatores de sucesso e mobilidade social, promessa ainda existente na perspectiva do mercado do trabalho. Aparece, também, a influência da escola e até mesmo o exército como formadores da disciplina e da obediência necessárias na organização do trabalho e como experiência importante para aprender sobre relações humanas. A escola como uma instituição indispensável e chave na aquisição de conhecimentos e na socialização para a transição da família para o trabalho. Enguita (2003) afirma que “na escola se aprendem as relações sociais de produção dominantes na sociedade” (p.219) e a forma mais fácil disto ser compreendido é através do conteúdo do currículo.

A conjugação desses fatores faz com que a função gestão de pessoas nas empresas capitalistas configure-se como um terreno de embate atravessado por trajetórias humanas, portanto de pessoas, seres humanos que se formam e atuam em percursos estreitamente emaranhados de formação, de trabalho e de profissionalização enraizados em tempos e espaços múltiplos e concretos.

Para tanto é um fator relevante a condição de trabalhadores assalariados dos sujeitos da pesquisa e as necessidades diversas que buscam satisfazer: de consumo, de lazer e de qualidade de vida que trazem consigo. São trabalhadores e trabalhadoras desde o tempo de formação inicial. Não é possível identificar uma transição ou passagem do percurso de formação para os de trabalho e inserção profissional, pois esses processos acontecem concomitantemente no caso desses profissionais. Antes e durante a formação inicial, na graduação eles já são estudantes-trabalhadores ou trabalhadores-estudantes em empresas e na maioria das vezes atuando em processos de gestão de pessoas. As experiências de trabalho e de vida são chaves principais nas suas inserções profissionais, nelas produzem e mobilizam saberes. O problema é que muitos desses saberes não são reconhecidos por eles e tampouco para as empresas que os empregam e nem mesmo pela universidade. Vivem concretamente a desvalorização das suas qualificações e saberes.

As trajetórias profissionais desses sujeitos acontecem nos limites e possibilidades da interdependência entre o sistema produtivo e o sistema educativo. Como majoritariamente eles já estão inseridos no sistema produtivo como assalariados durante a formação inicial em cargos correlatos a expectativa que se apresenta para é de progressão funcional e salarial. Decepcionam-se quando avaliam que o sistema de ensino não foi suficiente e nem eficaz em termos de preparação profissional.

Uma variável que contribui com forte peso na constituição das trajetórias profissionais desses sujeitos é o lugar e a posição que ocupam na divisão social e técnica do trabalho. Como gestores e executores da função gestão de pessoas, trabalham como protagonistas na concretização da pedagogia do capital através das formas de organização e gestão do trabalho. O papel que mais se acentuou foi o de mediadores, de ligação entre interesses distintos e contraditórios que acarretam sentimentos de indignação e frustração, ao mesmo tempo em que se sentem estranhos em relação ao produto de seu trabalho.

Percebo um acentuado sentimento de ambivalência em relação ao papel profissional exercido no âmbito das organizações. Contudo, não é percebido que os sujeitos sintam que exista divergência entre os interesses que mediam e os seus interesses profissionais. O profissional é vulnerável à lógica do capital. A gestão de pessoas, como função da administração, tem como finalidade explícita o controle do trabalho para atender a essa lógica. De qualquer forma, acentua-se para esses profissionais a crença numa alquimia possível de realizarem uma mistura entre a satisfação de interesses e necessidades da empresa e seus empresários/as e dos trabalhadores/as.

Enguita (2003) apresenta a propriedade, a autoridade e a qualificação como elementos importantes do sistema econômico assinalando que antes ou acima de suas diferenças, pois possuem características distintas e são desigualmente distribuídos representam poder.

Se utilizo esses elementos como fio condutor de análise para as trajetórias profissionais dos sujeitos da pesquisa, ficam evidentes as diferenças e desigualdades entre esses trabalhadores assalariados e os capitalistas ao mesmo tempo entre eles e outros trabalhadores assalariados. Quero chamar atenção de que reconheço que são relações assimétricas. O grupo profissional estudado não tem a propriedade nem no que se refere ao seu processo de trabalho; como profissionais da gestão têm uma autonomia restrita em relação aos proprietários da empresa, mas com certeza comparando com os demais trabalhadores/as tem uma autonomia mais ampla e uma maior exigência de qualificação no trabalho. O próprio *status* de profissional lhes conferem um poder diferenciado.

A profissionalidade desses sujeitos é construída no âmbito das empresas capitalistas na gestão e execução da função gestão de pessoas. O administrador de RH constitui-se como tal, forma-se, trabalha e define a sua trajetória de profissionalização tendo a organização como referência, integrando a orientação, os valores e saberes dessa. Identificam-se fortemente com a organização e com os seus objetivos e propósitos sustentados no negócio.

Na escolha da profissão buscam conciliar melhores oportunidades no mercado de trabalho com a vocação e desejo de trabalhar com pessoas. Mas, os modos como os administradores de RH vêm-se como profissionais estão marcados pelas relações que se estabelecem social e historicamente vinculadas ao campo da gestão de pessoas e às posições ocupadas.

A abordagem de Dubar (1991) sobre as construções das identidades sociais e profissionais como resultados de sucessivos processos de socialização ao mesmo tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural é fundamental e revela o quanto essas construções são heterogêneas. Partindo do movimento que acontece na construção da identidade para si, no processo biográfico evidencia-se a influência das trajetórias sociais dos sujeitos da pesquisa na família, na escola e na rede social. Na construção da identidade para o outro, por sua vez, evidencia-se a influência da empresa e do mercado de trabalho na busca da mobilidade social através do emprego assalariado. A carreira associa-se a gestão e a administração empresarial e ao gosto pelas pessoas e o não gosto pelos números, finanças. Para outros a escolha teria sido psicologia. As expectativas de carreira são gerencial, docente, profissional liberal com consultoria de RH. Existe na carreira de Recursos Humanos um padrão típico de funções, o assistente, o analista, o consultor e o gestor. Com a formação inicial esperam a mobilidade para a função de gestor. A mobilidade na carreira é dada pela conjugação entre saber profissional, experiência profissional e a eficiência e eficácia de suas aplicações.

Na construção das identidades sociais e profissionais, as trajetórias estudadas revelam que o trabalho está no centro desse processo, porque é nele que os sujeitos estudados através das suas situações concretas de trabalho buscam, sentidos e significados para as suas vidas, reconhecimento simbólico e financeiro, espaços de socialização e de valorização profissional.

A identidade profissional se define para eles a partir da condição de gestores da função gestão de pessoas que é objeto de trabalho e com a qual se identificam. Através de políticas e práticas de gestão das pessoas no contexto organizacional, mediam as relações de trabalho atendendo prioritariamente o crescimento e acumulação do capital pela manutenção e reprodução da força de trabalho. Portanto, se inserem no reordenamento das relações de trabalho que nas últimas décadas vem se reestruturando tendo como referência o modelo de acumulação flexível.

Os sistemas de formação, de trabalho e de profissionalização, com funções, medidas e graus diferenciados, são instâncias de preparação e de socialização profissional e de regulação social. A lógica das competências tem se colocado a serviço das empresas, como um núcleo importante de estruturação dos processos de formação, de trabalho e de profissionalização e exprime um aparato ideológico

que de forma eficiente, oculta os sentidos e direções de sua superação. A lógica das competências combina com flexibilidade e pressupõe a posse de saberes profissionais. Mas o que o mundo do trabalho reconhece e valoriza é a mobilização desses saberes: as competências. Sobressaíram-se algumas conseqüências que aparecem na utilização massiva da noção e da gestão das competências.

Uma delas é que favorecem práticas individualizantes nas empresas em detrimento de coletivas o que desfavorece os processos de profissionalização. O seu uso está associado a atitudes individuais que passam pela transferência das responsabilidades pela formação para os trabalhadores/as, pelo reconhecimento dos resultados do fazer profissional e pela identificação com a lógica da flexibilidade. Isso faz com que a lógica das competências se sobreponha e obscureça os processos coletivos de profissionalização, em muito neutralizando e anulando o poder das profissões e dos saberes profissionais dos sujeitos. A competência dos trabalhadores/as e o seu reconhecimento vinculam-se as suas ações, ao quanto eles atendem as prescrições de seus cargos. Mais complicado ainda, para os sujeitos dessa pesquisa, é que nas prescrições do trabalho o que se coloca como fim nos papéis exercidos é a subjetividades dos demais trabalhadores/as.

Outra conseqüência é o fato de estar em voga às competências transversais. Está lógica funda-se na valorização da subjetividade no trabalho colocando ênfase nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores/as. O que se coloca em jogo é o engajamento e o comprometimento com o trabalho prescrito e com a empresa. Tal jogo gera uma tensão permanente e contraditória entre a conformidade e a autonomia dos sujeitos onde aparentemente são aumentadas a responsabilidade e o poder de decisão dos sujeitos assalariados estudados. Está lógica contribui para atenuar e dissimular interesses contraditórios e os administradores de RH com a incumbência de serem agentes de mudanças organizacionais, não tem consciência da dominação e da sua posição subordinada.

A globalização econômica, a competitividade e a tecnologia são variáveis que impactam na produtividade e lucratividade e geram novos modos de produzir e gerir as pessoas. Em decorrência das importantes metamorfoses que acontecem no mundo do trabalho, mas contrariamente ao que poderia se esperar um determinado trabalho humano passa a ser crucial para as empresas. As alterações de nomenclaturas e funções mencionadas da área/setor marcam rupturas dentro da lógica estabelecida de eficiência e eficácia da empresa e fazem parte do discurso

ideológico de conciliação de interesses contraditórios que permeiam a relação entre o capital (competitividade, sustentabilidade, lucratividade) e o trabalho (valores humanos essenciais) e ainda mantêm a concepção da pessoa numa perspectiva econômica, como recurso e indivíduo racional estimulado para a produtividade e para o consumo. Recursos Humanos traz em si a idéia de que as pessoas juntamente com outros recursos – dinheiro, materiais, informação, tecnologia – impulsionam a produtividade e, conseqüentemente o desempenho da empresa. Gestão de Pessoas, por sua vez, traz a idéia de que as pessoas são recursos diferenciais em relação aos outros e fazem a diferença no desempenho da empresa. A mudança de terminologias não representa um avanço do trabalho e a expressão recursos humanos ainda é atual e implica nas pessoas como recursos que impulsionam o desempenho empresarial, conjuntamente, com outros recursos como dinheiro, materiais, tecnologias, informações. Na minha visão as diferentes fases dos modelos de gestão de pessoas trazem em si a compreensão dos trabalhadores e trabalhadoras como recursos, como *inputs* do processo de produção.

Os sujeitos da pesquisa convivem com o desejo revelado na escolha da profissão relacionado com exercício de uma vocação associada ao vínculo com pessoas e que tem o interesse pelas pessoas, pelos contatos e relacionamentos associados a uma motivação altruísta de mediar conflitos, cuidar, ajudar, servir, desenvolver, gerenciar relacionamentos. Nos motivos da escolha explicita-se ajudar as pessoas por intermédio das atividades específicas da profissão. Percebe-se um marcado viés assistencialista permeando o sentido de tal ajuda em que o sujeito é o profissional que vai resolver os problemas. Mas, também nos contatos interpessoais revela-se o desejo de conhecer e aprender com as pessoas. Os sujeitos da pesquisa, na condição existencial como pessoas, possuem potencialidades para emanciparem-se e, conseqüentemente, imprimirem um caráter emancipatório nas suas práticas. Essas potencialidades não são definições e sim movimentos singulares que se revelam na manifestação de pensamentos, sentimentos, sensibilidades e desejos sobre si mesmos e sobre o outro que se colocam na direção de processos mais humanizadores no trabalho.

Emancipar-se significa livrar-se do poder exercido por outros, conquistando, ao mesmo tempo, a plena capacidade civil e de cidadania no Estado democrático de direito. Emancipar-se significa aceder à maioria de consciência; entendendo-se, por isso, a capacidade de conhecer e reconhecer as normas sociais e morais independentemente de critérios externos impostos ou

equivocadamente apresentados como naturais. (CATTANI, 2003, p.130).

Para a emancipação é necessário o exercício permanente da reflexão-conscientização-ação que é pressuposto da formação experiencial. Como reflexão final, para mim, é importante retomar a educação, onde o educar como formação humana é acreditar nas potencialidades e capacidades dos seres humanos na relação com o outro humanizarem-se e nesse processo, como sujeitos, constituírem-se pessoas. Não é suficiente nascermos biologicamente humanos e nos constituirmos indivíduos. Na mediação com o trabalho e com a cultura, podemos nos humanizar na relação com o outro, através de processos de objetivação e subjetivação, de interiorização e exteriorização, de personalização e despersonalização num tornar cada vez mais consciente os sentidos e significados de nossa condição de sujeitos livres, ou seja, protagonistas de nossas vidas e da humanidade.

A liberdade não é a ausência original de condicionamentos (quanto menores nós somos, mais estamos escravizados por aquilo sem o que não poderíamos sobreviver), mas a conquista de uma autonomia simbólica por meio do aprendizado, que nos aclimata a inovações e escolhas só possíveis dentro da comunidade (SAVATER, 2000, p.112)

O atual modo de produção capitalista gera condicionamentos quando requer trabalhadores/as polivalentes e flexíveis e, contraditoriamente, a seus interesses gera esta autonomia simbólica quando exige conhecimentos genéricos e específicos, formação humana e técnica para que esses trabalhadores/as sejam capazes de tomar decisões e resolver problemas complexos em realidades cada vez mais complexas. Na contradição encontram-se as possibilidades e limites de práticas educativas não exclusivamente submissas ao capital.

A organização capitalista, na sua concretude como empresa pelos seus fins, é terreno de trabalho e, portanto, de vida, onde os trabalhadores e as trabalhadoras se constroem e se destroem como seres humanos de seu tempo histórico. Quero dizer que, neste espaço e tempo, coexistem, se confrontam e se redefinem diferentes possibilidades e limites de humanização.

Existe um processo de identificação desses sujeitos da pesquisa com as empresas, sejam naquelas em que estão atualmente inseridos ou em outras que onde poderão se inserir, que se revelam em aspectos visíveis de natureza estrutural,

principalmente na hierarquia das relações de trabalho e incentivos; cultural, mediante os valores e normas que orientam as interações sociais; e, simbólica, pelos mecanismos que são utilizados para dar sentido as práticas e trajetórias dos sujeitos. Ao mesmo tempo, revelam-se a luta por espaço profissional, por liberdade de ação e reconhecimento profissional. Esta reflexão, de qualquer maneira, reforça a necessidade de eu assumir uma posição de negação a “determinismos” e a “dogmatismos”, pois sendo as organizações capitalistas, as empresas, organismos sociais, históricos, complexos, contraditórios e de permanente tensão e movimento, é possível a afirmação dos trabalhadores/as como sujeitos históricos, sociais, políticos, econômicos e culturais, enfim, protagonistas de seu tempo, compreendendo, assim, a história como possibilidades e não como determinada. As desigualdades sociais, as explorações e todos os tipos de violência fazem parte da realidade social postas por um modelo e projeto de sociedade e não por uma condição natural da humanidade. Exatamente pela unidade contraditória de mútua dependência o poder hegemônico do capital sobre o trabalho não determina a radicalização de suas expressões perversas em todos os espaços, tempos e relações.

Durante todo o tempo de pesquisa firmei a convicção da importância de abordar como temática as “trajetórias profissionais de um grupo profissional” inserido no atual mundo do trabalho levando em consideração o amálgama complexo que envolve essas pessoas nas suas relações, singulares e coletivas, com o trabalho e com processos de formação e profissionalização.

Como contribuições desse estudo, inicio destacando que investigar sobre as trajetórias profissionais de administradores de RH foi uma oportunidade grandiosa de sentir-me parte do grupo de pesquisa do Programa de Pós-Graduação de Educação, da Unisinos e constituir-me pesquisadora no campo de estudos de Trabalho e Educação. Além das aprendizagens na minha trajetória de formação, contribuir, assim, com a produção sobre o tema, objeto e problema de pesquisa e questões específicas relativas aos sentidos e significados de pessoa, de trabalho, de formação e de profissão que foram se desdobrando e se articulando a outras como, por exemplo, de saberes, de competências, de empregabilidade. Através disso e dos caminhos metodológicos construídos fui dando visibilidade aos percursos de formação, trabalho e inserção profissional do grupo profissional pesquisado concentrando esforços nas análises de dimensões subjetivas das trajetórias

profissionais, ou seja, as percepções, as expectativas e os modos de ser e agir na perspectiva dos sujeitos que participaram da investigação. Também concentrei esforços para o sentido formador da pesquisa nas relações estabelecidas com os que dela participaram.

A partir dessas convicções considero que o eixo metodológico dessa pesquisa centrado na pesquisa-formação (JOSSO, 2004), contribuiu para o sentido formativo do processo de pesquisa, a reflexão com os sujeitos da pesquisa sobre vivências em suas situações de trabalho levando-os a construção de algumas experiências que geraram, também para eles, aprendizagens significativas. Algumas dessas aprendizagens ficaram registradas no decorrer da tese e outras não na medida em que extrapolaram o tempo da investigação. Penso importante registrar que nos relacionamentos com os sujeitos da pesquisa, muitas foram às devoluções deles a respeito de rupturas e outras escolhas nas suas trajetórias profissionais como desligamento da empresa em que estavam inseridos durante esta pesquisa para buscar outra como melhores perspectivas de realização profissional. Também o desligamento para investimento em outra carreira, no caso, docente.

Então, percebi que o desafio de trabalhar com os sujeitos da pesquisa num fazer pedagogicamente formativo, ou seja, reflexivo, efetivou-se durante o percurso, para mim e para eles em experiências e aprendizagens coletivas e ao mesmo tempo singulares. Com isso a noção de pessoa do tornar-se cada vez mais ser humano na relação consigo mesmo e com o outro foi vivenciada no próprio processo da pesquisa. Acredito ser esta uma contribuição significativa para pesquisadores/as pensarem a relação com o objeto da pesquisa e com os pesquisados/as.

Outra contribuição que considero relevante foi às desafiadoras e complexas reflexões filosóficas que permitiram a essa pesquisadora novos olhares sobre a realidade na medida em que contribuíram para dar maior inteligibilidade à compreensão do ser humano se constituindo pessoa na existência social e histórica, no conjunto das relações sociais em que está inserido. Relações que acontecem em conexões visíveis e invisíveis na realidade e que tem o trabalho, como prática social concreta como base, e nele presente, o princípio educativo que nos faz seres humanos ativos, conscientes, interativos que produzem, reproduzem e modificam a realidade, também nas contradições da formação social capitalista. Penso que isto serviu como alicerce para contribuir com os sujeitos da pesquisa no exercício de uma pedagogia da visibilidade de sombras e invisíveis não conscientes para eles

que faziam parte de suas trajetórias profissionais. A elaboração filosófica sobre pessoa foi um pano de fundo importante para a compreensão das visões dos sujeitos da pesquisa, mas mais do que isto para eu compreendê-los como pessoas.

O presente estudo traz elementos importantes para serem considerados nos cursos de nível superior, graduação e tecnológicos, no que diz respeito a formação profissional dos administradores. Em especial, a fragmentação do ensino, a organização e conteúdos curriculares, a relação entre saber formalizado e saber prático, a ênfase em conhecimentos técnico-operativos, a falta de elementos teóricos para melhor compreensão da pessoa da realidade em que estas se inserem.

Os processos de formação, de trabalho e de profissionalização estão imbricados um no outro. Todavia, da mesma maneira que iniciei a investigação empírica pela formação profissional a ela retomo nestes parágrafos finais. Um questionamento que fica em aberto para maior aprofundamento é quanto ao papel da universidade numa formação que reproduz uma ideologia de glorificação da empresa e do mercado. Esta toma para si elaboração e oferta de produtos/cursos para uma formação/qualificação que atenda aos requisitos do sistema produtivo. Estabelece-se uma simbiose entre empresa-universidade-mercado que, a meu ver, afasta a universidade da sua natureza que é o seu papel de formação integral da pessoa e de criação e reprodução de conhecimentos para a realidade social. A função desta de produzir conhecimentos de valor para o conjunto da sociedade atendendo interesses dos diferentes segmentos que a compõe restringe-se ao horizonte da empresa capitalista. A minha crítica é quanto ao fato de uma instituição milenar, mesmo que no caso desta pesquisa, seja, privada, limitar-se a atender demandas de formação profissional ditadas pelas exigências do mercado de trabalho e das empresas capitalistas. Desta forma, restringindo-se a transmissão de conhecimentos, servindo como instrumento de reprodução das relações sociais e de formação de profissionais qualificados ou pretensamente qualificados afasta-se de suas funções vitais e corre sérios riscos de tornar-se obsoleta.

Como educadora, os meus sonhos e o meu trabalho caminharão cada vez mais orientados por uma pedagogia da visibilidade que aposta na formação experiencial (JOSSO, 2004) e pela pedagogia da esperança (FREIRE, 1992) como necessidades ontológicas de irmos nos constituindo pessoas (MOUNIER, 2004) nas relações com outro, com o trabalho, com a cultura e com o mundo em qualquer momento histórico.

(...) sem sequer poder negar a desesperança como algo concreto e sem desconhecer as razões históricas, econômicas e sociais que a explicam, não entendo a existência humana e a necessária luta para fazê-la melhor, sem esperança e sem sonho. A esperança é necessidade ontológica; a desesperança, esperança que, perdendo o endereço, se torna distorção da necessidade ontológica.

Como programa, a desesperança nos imobiliza e nos faz sucumbir no fatalismo onde não é possível juntar as forças indispensáveis ao embate recriador do mundo.

Não sou desesperançoso por pura teimosia mas por imperativo existencial e histórico (FREIRE, 1992, p. 10).

Por fim, pensando em novos começos, os resultados deste estudo, ao contrário de algo acabado levam-se a novas indagações e reflexões sobre a temática das trajetórias profissionais. Em termos de desdobramento desta tese, aponto como perspectivas futuras decorrentes:

- devolução e discussão de seus resultados no âmbito acadêmico da Unisinos com gestores de unidades de ensino, pesquisa e extensão, coordenadores de cursos, professores e alunos;
- produção de artigos sobre os resultados no âmbito acadêmico mais amplo;
- elaboração e coordenação de uma atividade de extensão para alunos/as e egressos do Curso de Administração – Habilitação Recursos Humanos e Curso Tecnológico em Gestão de Pessoas da Unisinos tendo como temática “Trajetórias Profissionais”;
- realização de novos estudos empíricos sobre Trajetórias Profissionais com outros grupos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALBARNOSZ, Suzana. **O que é o trabalho**. SP: Brasiliense, 1998.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de Qualidade Total. **Revista de Administração – USP**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr.-jun. 1998.

ANDRADE, Flávio Anício. Reestruturação Produtiva, Estado e Educação no Brasil de hoje. In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001. **Anais**. p. 1-16. Caxambu: ANPED, 2001.

ANTUNES, R. L. C. O caráter polissêmico e multifacetado do mundo do trabalho. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v. 1, n. 2, p. 229 - 237, 2003. Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Impresso.

_____. Os caminhos para a liofilização organizacional: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil. **Idéias: O Averso do Trabalho, Revista do IFCH-UNICAMP**. Campinas: v. 1, p. 13 - 24, 2003. Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Impresso 15.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. Perenidade (e Superfluidade) do Trabalho: alguns equívocos sobre a desconstrução do trabalho. **Revista Crítica Social**. Cidade, v. 1, p. 23 - 30, 2003. Referências adicionais Brasil/Português. Meio de divulgação: Impresso.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo no trabalho**. 5 ed. Campinas: Cortez; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1998.

_____. **As Dimensões da crise no mundo no trabalho. O Olho da História**. 1997. Disponível em: <<http://www.ufba.br/~revistao/04antune.html>> Acesso em: 01/07/2004.

_____. Dimensões da crise e metamorfoses no mundo no trabalho. In: **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: n. 50, ano XVII, p. 78-86, Cortez, 1996.

_____. O desenho multifacetado do trabalho hoje e sua nova morfologia. In: **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: n. 69, ano XXIII, p. 107-120, Cortez, 2002.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; MOREIRA, Carlos Antônio de Lima. Gerenciamento das pessoas em uma associação de trabalho: novas formas de participação? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Rio de Janeiro: 2000, **Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2000.

ARRAIS NETO, Desqualificação global do trabalho: a excentricidade de uma visão unitária da classe-que-vive-do-trabalho. In: 24^a reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, p. 1-17, Caxambu, 2001. **Anais**. Caxambu: ANPED, 2001.

ARROYO, Miguel. As relações sociais na escola e a formação do trabalhador. In: FERRETI, Celso J. Junior; SILVA, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. S. (orgs). Trabalho, Formação e Currículo. São Paulo: Xamã, 1999.

_____. **Imagens Quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

_____. O princípio educativo: o trabalho ou a a resistência ao trabalho? **Teoria & Educação**. Porto Alegre, n 1, 1990.

_____. **Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. Pedagogia das relações sociais de Trabalho. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte, n. 2, ago/dez 1997.

_____. Produção de saber em situação de trabalho: o trabalho docente. **Trabalho e Educação**. Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 51-61, jan/jun 2003.

_____. Revendo os vínculos entre Trabalho e Educação: elementos materiais da formação humana. In: SILVA, Tomaz Tadeu (org.) **Trabalho, Educação e Prática Social**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991, p. 163-216.

_____. Trabalho, Educação e Teoria Pedagógica. In: FRIGOTTO, Gaudêncio (org). Educação e Crise do Trabalho: perspectivas de final de século. Petrópolis/Rio de Janeiro: 1998, p. 25-54.

BALASSIANO, Moisés; SEABRA, Alexandre Alves de; LEMOS, Ana Heloisa da Costa. Salários e empregabilidade: Tem razão a Teoria do Capital Humano? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibáia. **Anais**. Atibáia: ENANPAD, 2003.

BARBIANE, Rosângela; FRITSCH, Rosângela. Modo de Produção Capitalista e Processo de Trabalho. **Estudos Leopoldenses**, série Ciências Humanas, v. 36, n. 156, p. 99-138, 1999.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolini; ÀVILA, Fernanda Barroso. Recursos Humanos em direção ao futuro? A Gestão de Competências em Empresas de telefonia móvel. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Curitiba, 2004. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

BARBOSA, Maria Ligia. Renascimento do profissionalismo: alguns comentários. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 14, n. 39, p 186-190, fev. 1999.

BARTOLOMEI, Rogério. **Pensando o ensino do futuro com perspectivas humanizadoras: a engenharia civil como pretexto**. 2002. Tese (Doutor em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, [2002].

BASTOS, Antonio V. B. *et al.* Significado do Trabalho: um estudo entre trabalhadores em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 35, p.20-29, nov.-dez. 1995

BATISTA, Ana Angélica Rodrigues. **Proposição de um modelo para identificar e mensurar o ativo humano nas organizações: um enfoque sob a ótica da gestão econômica**. São Paulo: USP, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

BAUER, Márcio André Leal; MESQUITA, Zilé. As concepções de identidade e as relações entre indivíduos: um olhar sobre a realidade de agricultura ecológica. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

BERTRAND, Yves. **Teorias Contemporâneas da Educação**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigações Qualitativa em ação: Uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Editora porto, 1994.

BORGES, Cecilia Maria Ferreira. **O professor da educação básica de 5a. a 8a. série e seus saberes profissionais**. Tese (Doutor em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, [2002].

BOSQUETTI, Marcos Abílio; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Gestão estratégica de pessoas: visão de RX x visão dos clientes**. In.: Encontro Nacional de Associações de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais**. Distrito Federal, 2005.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A Educação como Cultura**. Campinas: Mercado das Letras, 2002.

_____. **A pergunta a várias mãos: a experiência da partilha através da pesquisa em educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL, Eliete Mari Doncato; SANTOS, Carla Inês Costa dos. **Elaboração de Trabalho Científico**. São Leopoldo: Unisinos, 2006.

BRASIL. Resolução Normativa CFA Nº 253, de 30 de março de 2001, publicada no Diário Oficial da União de 05/04/2001, que aprova o novo Código de Ética Profissional do Administrador.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 1996.

BRASIL. REGULAMENTO DA LEI Nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Regula o exercício da profissão de administrador.

BRASIL. Resolução CNE/CES nº 1, de 02/02/2004, publicada no Diário Oficial da união de 04/03/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado.

BRASIL. Resolução CNE/CES nº 4, de 13/07/2005, publicada no Diário Oficial da união de 19/07/2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. 2 ed. São Paulo: Córtes e Moraes, 1979.

CALDAS, Miguel Pinto; TINOCO, Tatiana; CHU, Rebeca Alves. Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no ENANPAD na década de 1990- um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história recente da produção científica da área. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

CALDAS, Miguel Pinto; TINOCO, Tatiana. Pesquisa em gestão de recurso humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 100-114, 2004.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Espelho, espelho meu: meta-estudo da produção científica em recursos humanos nos ENANPADS da década de 90. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TINOCO, Tatiana. Análise das áreas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas antes e depois da cisão da área da "Recursos Humanos" no Enanpad, 1991-2003. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

CANÁRIO, Rui (org.) **Formação e Situações de Trabalho**. Portugal: Porto Editora, 1997.

CAON, Korine Dekker de. **Comprometimento Organizacional e satisfação no trabalho: uma análise sob a ótica dos gestores de recursos humanos dos sistemas "S" do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

_____. **Recursos Humanos Estratégico para o 3º Milênio**. Porto Alegre: Factec/Cenex, 1993.

_____; BJUR, Wesley. **ReAdministração em Ação: A Prática da Mudança rumo ao Sucesso**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CARDOSO, Ricardo Jader. **Egressos do centro de graduação em enfermagem da faculdade de medicina do triângulo mineiro: sua formação e trajetória profissional**. 2002. Tese (Doutor em Enfermagem) – Universidade de São Paulo/Ribeirão Preto, [2002].

CARIA, Telmo H.; PEREIRA, Fernando; FILIPE, José P.; LOUREIRO, Armando; SILVA, Margarida. **Saber Profissional: Análise Social das profissões em trabalho técnico-intelectual**. Coimbra: Edições Almedina AS, 2005.

CARVALHO, Ana Beatriz Braga de. **A trajetória profissional dos egressos do curso de auxiliar de enfermagem de um Hospital Escola**. 2000. Dissertação (metre em Educação) – escola de Enfermagem/USP, [2000].

CASALI, Alípio *et al.* **Empregabilidade e Educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997.

CASTILHO, Maria Fátima. **Da pedagogia à escola :sentidos sobre profissão professora**. 2002. Universidade Federal do Rio Grande do Sul

CASTRO, Mary Garcia; ABRAMOVAY, Miriam. **Por um novo paradigma do fazer políticas** – políticas de/para/com juventudes. Mimio. Outubro de 2002.

CATANANTE, Bene. **Gestão do Ser Integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida**. São Paulo: Infinito, 2000.

CATHO. Pesquisa Salarial. Disponível em: <<http://www.catho.com.br>> Acesso em: 12/03/2005.

CATTANI, Antonio David. Capital Humano, teoria do. In: **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Petropólis: Vozes, 1997b.

_____. Emancipação. In: **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003.

_____. Formação Profissional. In: **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997c.

_____. **Trabalho & Autonomia**. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997.

CHANG JUNIOR, João. **Gestão de Pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo: USP, 2001. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

CHANLAT, Jean François. **Ciências Sociais e *Management*: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **O indivíduo na organização - dimensões esquecidas**. 3 ed. v. I. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARLOT, Bernard. **Da relação como saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Universidade: Por que e como reformar?** Conferência MEC/SESu. Brasília: Seminário 6-7 ago. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CODA, Roberto; CESAR, Ana Maria R.V. Coelho; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais**. Distrito Federal. ENANPAD, 2005.

COELHO, Kellen da Silva; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. A gestão de Pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

CONDE, Lilian Pazos. **Gestão de Competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**. São Paulo: USP, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

CONTI, Celso Luiz Aparecido. **Imagens da profissão docente: um estudo sobre professoras primárias em início de carreira**. Campinas: UNICAMP, 2003. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2003.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Traduzido por: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Áurea Carvalho. Nova questão social ou nova dimensão de um mesmo problema? In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. **Anais**. p. 1-16. Caxambu: ANPED, 2001.

COSTA, Maria Amália Silva. Gestão de Pessoas por competências e Administração Estratégica – o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari – Bahia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A Formação e a ideologia do administrador de empresas**. São Paulo: Cortes, 1991.

CRESTANA, Maria Fazanelli. **Discurso de bibliotecárias a respeito de suas profissões na área médica**. Dissertação (Mestre em Administração Hospitalar). 2002 - Faculdade de Saúde Pública/SP, [2002].

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e Contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1989.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____; VERGARA, Sylvia Constant (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEJOURS, Christophe *et al.* **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. **A loucura do Trabalho**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos (org.). **Formação & Trabalho & Competência**. Porto Alegre: EDIPUC, 1998.

_____. Formação, Competência e Cidadania. In: **Educação e Sociedade**, ano XVIII, n. 60, p. 51-63, dez/1997.

DICIONÁRIO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, Fernando Fidalgo e Lucília Machado Editores, 2000.

DIEGO ANTUNES, Elaine Di. **Mix de políticas de envolvimento dos empregados: a diversidade das tendências de gestão das pessoas na indústria do RS**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

_____; ARAMBURÚ, Julieta Viégas; VIEIRA, Milene Costa; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; MACKE, Janaína. Trajetória das dissertações em Gestão de Pessoas de um curso de Pós-graduação do sul do País: caminhos de uma tradição de pesquisa e atalhos para a renovação. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

DREWS, Gustavo Arno. **Gestão de Recursos Humanos orientada ao comprometimento: a prática em cooperativas do Noroeste do RS**. Porto Alegre: UFRGS, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. Portugal: Porto, 1997.

_____. A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 64, p.87-103, set. 1998a.

_____. Trajetórias Sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 62, abr. 1998b.

ENGE, Janine Schultz. **Da universidade ao mundo do trabalho: um estudo sobre o início da profissionalização de egressos do curso de licenciatura da USP (1994-1995)**. 2004. Dissertação (Mestre em Educação) – Faculdade de Educação/USP, [2004].

ENGUITA, Mariano Fernández. **Educar em tempos incertos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. **Trabalho, Escola e Ideologia: Marx e a crítica da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.

ENOQUE, Alessandro Gomes; PIMENTA, Solange Maria. “Por trás dos fios invisíveis”: práticas de recursos humanos na Indústria Calçadista de Nova Serrana/MG. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações: um estudo de caso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002.

FACHINI, Ana Rita; BIGNETTI, Luiz Paulo. O papel do executivo e o alcance das práticas de Recursos Humanos: o desafio da eficácia. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

FARINHA, Gislainy Soares. **Era uma vez um grupo de professoras...** Análise de uma história de letramento e formação continuada. 2004. Dissertação (Mestre em Lingüística Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Estudos da Linguagem, [2004].

FARR, Robert. Representações Sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, Pedrinho A; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs). **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994.

FERREIRA, Maria Onete Lopes. A crise dos referenciais e os pesquisadores em Trabalho e Educação: o lugar do marxismo entre os educadores. In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, Caxambu. **Anais**. p. 1-14. Caxambu: ANPED, 2001.

FERRETI, Celso João et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FIGUEIREDO, Denise Lustosa. **Sistemas estratégicos para a excelência na gestão de pessoas**: o caso Ônix Jeans. Teresina: UFRGN, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração. Teresina: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1999.

FISCHER, André Luiz e ALBUQUERQUE, Lindolfo. “Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil – RH 2010”. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ENANPAD, 2001.

_____. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: USP, 1998. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, Maria Clara Bueno Fischer. Notas sobre saberes da experiência e a constituição de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo: vol. 49; n.164, 2004; p. 139-151.

_____. Políticas de Trabalho e Desenvolvimento. In: I Colóquio Internacional do Trabalho e Sociedade Solidária e IV Encontro de Estudos sobre o Mundo do Trabalho. São Leopoldo/RS, Unisinos, 2003.

_____. Uma outra produção, validação e legitimação de saberes é possível...e necessária. **Trabalho e Educação**; Universidade Federal de Minas Gerais/Belo Horizonte. vol. 12; n.1; jan/jun 2003, p.63-77.

_____; ZIEBELL, Clair Ribeiro. Saberes da experiência e o protagonismo das mulheres: construindo e desconstruindo relações entre esferas da produção e da reprodução. In: TIRIBA, Lia; PITENÇO, Iracy (org)**Trabalho e Educação: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária**. Aparecida/SP: Idéias e Letras, 2004. p-55-74

FONSECA, V. S.; MACHADO DA SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**. v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FONTES, Joaquim Rubens Filho; BALASSIANO, Moisés. A importação dos modelos de Governança Corporativa e conseqüências sobre a Gestão de Pessoas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1964.

FRANZOI, Naira Lisboa. **Da profissão como profissão de fé ao “mercado em constante mutação”:** trajetórias e profissionalização dos alunos do Plano Estadual de Qualificação do Rio Grande do Sul (PEQ-RS). Campinas: UNICAMP, 2003. Tese (Doutorado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

_____. **Entre a Formação e o Trabalho:** trajetórias e identidades profissionais. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

FREIRE, Paulo. **À sombra desta Mangueira**. São Paulo: Olho d'água, 2003.

_____. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Educação como prática de liberdade**. 25 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

_____. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido**. 10 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

FRIEDBERG, Erhard. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1995.

FRIGOTTO, Gaudêncio (org.); KUENZER, Acácia; ARROYO, Miguel G. **Educação e crise do Trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____ et al. **Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Educação para o (des)emprego**. Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

_____; CIAVATTA, Maria (orgs). **Teoria e Educação no labirinto do capital**. Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o lado estético da vida organizacional. **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

GARAY, Ângela. Gestão. In: **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora Universidade, 1997.

GARIGLIO, Jose Ângelo. **A cultura docente de professores de educação física de uma escola profissionalizante: saberes e práticas profissionais em contexto**

de ações situadas. 2004. Tese (Doutor em Educação) - Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro, [2004].

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo Focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

GENTILI, Pablo. Três teses sobre a relação Trabalho e Educação em Tempos Liberais. In: **Capitalismo, Trabalho e Educação.** Campinas: Autores Associados, HISTEDBR, 2002.

GOMES, Carlos Minayo; FRIGOTTO, Gaudêncio; ARRUDA, Marcos; ARROYO, Miguel; NOSELLA, Paolo. **Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador.** São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1989.

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital.** São Paulo: Annablume, 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história.** 8 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

_____. **Introdução a filosofia da *práxis*.** 1 ed. Lisboa: Antídoto, 1978.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura.** 9 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

GUARESCHI, Pedrinho A; JOVCHELOVITCH, Sandra (orgs). **Textos em Representações Sociais.** Petrópolis: Vozes, 1994.

GUIMARÃES, Nadya Araujo. **Caminhos Cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores.** São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia, Editora 34, 2004.

HAIR Jr, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZEBINATO NERÉS, Alexandre. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ENANPAD, 2001.

HARRES, Marluza Marques. Aproximações entre história de vida e autobiografia: os desafios da memória. **História Unisinos**, Programa de Pós-Graduação em História, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, v. 8, n. 10, São Leopoldo: Unisinos, 2004.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 25 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

HOPFER, Kátia Regina; FARIA, José Henrique de. Controle Social no trabalho e novas perspectivas de análise organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

HOVAISS. **Dicionário de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IAMAMOTO, Marilda Vilella. **Trabalho e Indivíduo Social**. São Paulo: Cortez, 2001.

IANNI, Octavio. **A Era do Globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **A Reinvenção do Futuro**. São Paulo: Cortez, 1996.

IENDRICK, Elani neves. **Trabalho, tecnologia e construção de identidade na fala de operadores de uma central de atendimento telefônico**. 2003. Dissertação (Mestre em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, [2003].

JESUS, Paulo; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: CATTANI, Antonio David. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003.

JODELET, D (2001). Representações sociais: Um domínio em expansão. Em D. Jodelet (Org.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, p.17-44.

_____. **Loucuras e representações sociais**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

JOSSO, Marie Christine. **Experiências de Vida e Formação**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. História de Vida e Projeto: a história de vida como projeto e as “histórias de vida” a serviço de projetos. **Educação e Pesquisa**, v. 5, n. 2, São Paulo, jul./dez. 1999.

KEIL, Ivete Manetzeder. Capitalismo, ordem social e exclusão: por uma discussão de teorias. In: **Reinventando a Sociedade na América Latina – cultura política, gênero, exclusão e capital social**. Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. Porto Alegre/Brasília: Editora da Universidade, 2001.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

_____; CASTILHO, Isolda Veloso de; SANT ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformações: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

_____; MOTTA, Fernanda Miranda Vasconcelos. Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2000.

KOSIK, Karet. **Dialética do concreto**. Ged. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

KUENZER, Acácia Zeneida. Competência como *Práxis*: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. In.: **Boletim Técnico do SENAC**. Rio de Janeiro, v.29, n. 1, jan/abr, 2003 (a).

_____. Desafios Teórico Metodológicos da relação Trabalho-Educação e o papel social da Escola. In: **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. (b)

_____. Conhecimento e Competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do SENAC**. Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 03-11, 2002 (c).

_____. Exclusão Includente e Inclusão Excludente. In: **Capitalismo, Trabalho e Educação**. Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2002 (d).

_____. Educação e Trabalho no Brasil: o estado da questão. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais –INEP. Rede Latino-Americana de Informação e Educação-REDUC**. Brasília, 1991.

_____. Educação Profissional: categorias para uma nova Pedagogia do Trabalho. **Revista da Formação Profissional. Boletim Técnico do SENAC**. Curitiba, v. 01, n. 1, p. 19-29, 1999.

_____. Linguagens, Tecnologia e Trabalho: novas demandas para a formação de professores. **Pedagogia – A revista do Curso**. São Miguel do Oeste: ano 2, n. 2, p. 7-24, jan./jun. 2003 (b).

_____. **Pedagogia da Fábrica as relações de produção e a educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez, 2002. (a)

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos e gestão de recursos humanos. **RAC**. v. 5, n. 2, p. 157-174, mai.-ago. 2002.

LARROSA, Jorge. **Estudar**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho Imaterial: formas de vida e produção da subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEAL, Anne Pinheiro; SCHMITT, Elaine Cristina. Recursos Humanos e prática ideológica: estudo de caso numa organização multinacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002.

LEFÉVRE, Fernando; LEVÉBRE, Ana Maria Cavalcanti. **Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

_____. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 6 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIEDKE, Elida Maria. Processo de Trabalho. In: **Trabalho e Tecnologia – Dicionário Crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora Universidade, 1997b.

_____. Trabalho. In: **Trabalho e Tecnologia – Dicionário Crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora Universidade, 1997a.

LIMA, Soraiha Miranda de. **Aprender para ensinar, ensinar para aprender: um estudo do processo de aprendizagem profissional da docência de alunos-já-professores**. 2003. Tese (Doutor em Educação) – universidade Federal de São Carlos, [2003].

LOPES, Alessandra de Andrade. **Formação e práticas de profissionais da saúde em interação com pacientes oncológicos**. 2003. Tese (Doutor em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, [2003].

LÖWY, Michael. **Ideologias e Ciência Social: elementos para uma análise marxista**. São Paulo: Cortez Editora, 1988.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa D. **A Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUKÁCS, Georg. **Ontologia do ser social: os princípios ontológicos fundamentais de Marx**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.

MACÁRIO, Eptácio. Determinações Ontológicas da Educação: uma leitura crítica à luz da categoria Trabalho. In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. p. 1-16. **Anais**. Caxambu: ANPED, 2001.

_____. Produção Destrutiva e seus efeitos sobre o Trabalho. In: 25ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2002, MG. **Anais**. p. 1-13. Caxambu: ANPED, 2002.

MACHADO, Lourdes Marcelino; MAIA, Graziela Z. Abdian. **O Trabalhador frente ao Terceiro Milênio**. Texto apresentado para a 23ª Reunião da ANPED. Caxambu: ANPED, 2000.

MAFRA, Rafael Alexandre. **Reestruturação produtiva e modos de gestão de pessoas em uma empresa do setor eletro-eletrônico de Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONATO, Neuza. **Mulheres Professoras O Ser E O Fazer na Inserção Profissional**. 2003. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, [2003].

MARKERT, Werner (org.). **Trabalho, qualificação e politecnicia**. Campinas: Papyrus, 1996.

_____. **Trabalho, comunicação e competência**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

_____. Novas Competências no Mundo do Trabalho e suas contribuições para a formação do trabalhador. In: 23ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. **Anais**. p. 1-15. Caxambu: ANPED, 2000.

_____. Trabalho, Universalidade, Comunicação e Sensibilidade – aspectos teórico-metodológicos para um conceito dialético de competência. In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. **Anais**. p. 1-15. Caxambu: ANPED, 2001.

MARKET, Werner. Trabalho e Consciência – mudanças na sociedade do trabalho e a reconstrução da teoria de classe. In: 25ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2002, MG. **Anais**. p. 1-13. Caxambu: ANPED, 2002.

MARQUES, Mário Osório. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa**. 4 ed. Ijuí: Unijuí, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARRE, Jacques Léon. História de Vida e Método Biográfico. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-131, jan./jul. 1991.

MARTINELLI, Maria Lúcia. Notas sobre mediações: alguns elementos para sistematização da reflexão sobre o tema. **Revista Serviço Social e Sociedade**. n. 43, p. 136-141. São Paulo: Cortez, 1993.

MARTINEZ, Miguel M. **Nuevos métodos para la investigación Del comportamiento humano**. Universidad Simon Bolívar, Departamento de Ciência y Tecnología Del Comportamiento apostila. Caracas: enero de 1985.

MARTINS, António Maria; ARROTEIA, Jorge Carvalho. **Inserção profissional dos diplomados pela Universidade de Aveiro**: trajectórias académicas e profissionais. Aveiro: Universidade, 1998.

_____ ; ARROTEIA, Jorge Carvalho; GONÇALVES, Maria Manuela Bento. **Sistemas de (des)emprego**: trajectórias de inserção. Aveiro: Universidade, 2002.

MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. **Livro Primeiro e Livro Terceiro**. 20 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. O capital: crítica da economia política. **Livro Segundo**. 9 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

_____ ; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MATTOSO, J. **A desordem do Trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAY, Tim. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. 3.ed. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde.** 8 ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2004.

MONTENEGRO, História oral, caminhos e descaminhos. **Revista Brasileira de História.** São Paulo, v. 13, n. 25/26, p. 55-65, set. 1992/ago. 1993.

MOREIRA, Káthia Capela da Silva. **Implementação dos princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos: um estudo de caso.** Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais.** Curitiba: ENANPAD, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional.** 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOSCOVICI, Serge. (1978). **A Representação Social da Psicanálise.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MOUNIER, Emmanuel. **A esperança dos desesperados.** Trad. Naumi Vasconcelos. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1972.

MOUNIER, Emmanuel. **O Personalismo.** Trad. Vinicius Eduardo Alves. São Paulo: Centauro, 2004.

MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. A competência e a qualificação: conceitos historicamente construídos para atender interesses de classe. In: 26ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2003, São Paulo. **Anais.** p. 1-19. Poços de Caldas: ANPED, 2003.

NEFFA, Julio César; TOLEDO, Enrique de La Garza. **El Trabajo del Futuro el futuro del Trabajo.** Buenos Aires: Clacso, 2001.

NEGRI, Antonio; HARDT, Michael. **Império.** 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

_____ ; LAZZARATO, Maurizio. **Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NICÁCIO, Claudia Beatriz Machado Monteiro de Lima; GOULART, Íris Barbosa. Avaliação da relação entre identidade, trabalho e emprego num curso destinado à formação de administradores públicos. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

NOGUEIRA, Paulo Henrique. Habermas e a não centralidade formativa do trabalho, uma crítica filosófica ao marxismo. In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. **Anais**. p. 1-16. Caxambu: ANPED, 2001.

NOSELLA, Paolo. Ética e Educação na sociedade pós-industrial. In: 26ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2003, São Paulo. **Anais**. p. 1-16. Poços de Caldas: ANPED, 2003.

NOZAKI, Hajime Takeuchi. **Educação Física e o Reordenamento no mundo do trabalho**: mediações da regulamentação da profissão. 2004. Tese (Doutor em Educação) – Universidade Federal Fluminense, [2004].

NUNES, Célia Maria Fernandes. **O saber da experiência de professores de séries iniciais**: condições de produção e formas de manifestação. 2004. Tese (Doutor em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, [2004].

OCTAVIANI, Maria Inês Crnkovic. **As concepções de “educar” das profissionais de educação infantil**: um ponto de partida para a formação continuada da perspectiva histórico-cultural. 2003. Tese (Doutor em Educação) – Universidade Federal de São Carlos. [2003].

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Competências requeridas ao gestor de pessoas: uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2000.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. As mutações no processo produtivo da indústria eletroeletrônica e a qualificação dos trabalhadores. In: 26ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2003, Poços de Caldas. **Anais**. p. 1-16. Poços de Caldas: ANPED, 2003.

PAIM, Heleno. **Organização do trabalho e gestão de pessoas: um estudo das transformações no gerenciamento e na organização de recursos humanos, ocorridas em empresas calçadistas de Franca – SP no período de 1991-2000.** Franca: FCEACF, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, 2001.

PASSERI, Edgard Lopes; GUILHERME Fernando. Gestão de recursos humanos: o trabalhador e as incertezas da flexibilização das relações de trabalho, uma amostra. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2000.

PAULA, Aline Souki Amaral de. **Estratégias de integração dos recursos humanos em empresas adquiridas – um estudo de caso.** Belo Horizonte: UFMG, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

PEREIRA DA SILVA, Maria Emília. Qualidade funcional: Gênese de uma “nova” qualidade em educação. In: 24^a reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. **Anais.** p. 1-18. Caxambu: ANPED, 2001.

PEREIRA, Wally Fonseca Chan. **Educação na Empresa: uma reflexão teórica à luz de categorias habermasianas.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1994. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1994.

PINTO, Fernanda Araújo. **Nos trilhos da terceirização: os dilemas e desafios da nova condição profissional dos assistentes sociais.** 2004. Dissertação (Mestre em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, [2004].

PINTO, Fernanda de Araújo. **Nos trilhos da terceirização: os dilemas e desafios da nova condição profissional dos assistentes sociais.** 2004. Dissertação (Mestre em Serviço Social) -Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, [2004].

PIZZO, Sílvia Vilhena. **O início da docência e a trajetória profissional segundo a visão de professores em final de carreira.** 2004. Dissertação (Mestre em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, [2004].

PLATÃO. **A República.** Livro VII, 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. **Pesquisa Qualitativa na atenção à saúde**. Trad. Ananyr Porto Farjado. 2ed. Porto Alegre, Artmed, 2005.

QUARESMA, Adilene Gonçalves. A Pedagogia da Escola do Trabalho e a Formação Integral do Trabalhador. In: 27ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2004, MG. **Anais**. p. 1-13. Caxambu: ANPED, 2004.

RAMOS FILHO, Américo da Costa. Gestão de Pessoas em organizações sustentáveis. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2000.

REY, Bernard. **As competências transversais em questão**. Porto Alegre: Artmed, 2002

RIBEIRO, Jorge Alberto. As etapas da formação profissional em mercados internos de trabalho. In: *Curriculosemfronteiras*.v.6, n.2, julho, 2006.

RIBEIRO, Maria Solange Pereira. **O romper do silêncio: a história e memória na trajetória escolar e profissional dos docentes afrodescendentes das Universidades Públicas do Estado de São Paulo**. 2001. Tese (Doutor em Educação) - Faculdade de Educação/USP, [2001].

RIBEIRO, Marlene. Exclusão: problematização do conceito. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 25, n. 1, p. 35-49, jan/jun 1999.

_____. Trabalho como base da formação: elementos de um currículo para educação de jovens e adultos. In: 25ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2002, MG. **Anais**. p. 1-13. Caxambu: ANPED, 2002.

RICCI, Cláudia Regina Fonseca Miguel Sapag. **A formação do professor e o ensino de história**. Espaços e dimensões de práticas educativas (Belo Horizonte, 1980/2003). 2003. Tese (Doutor em História Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, [2003].

ROCHA, Denilson Rodrigues de Almeida; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O poder dos indivíduos: estratégias regulação frente às políticas de gestão das organizações. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ENANPAD, 2001.

ROCHA, Gisele Antunes. **Construindo o início da docência: uma doutora em educação vai-se tornando professora dos anos iniciais do ensino fundamental.** Dissertação (Mestre em Educação). 2005. Universidade Federal de São Carlos, [2005].

ROCHA, Paula Melani. **As mulheres jornalistas no Estado de São Paulo: o processo de profissionalização e feminização da carreira.** 2004. Tese (Doutor em Ciências Sociais) Universidade Federal de São Carlos, [2004].

RODRIGUES, Maria de Lurdes. **Sociologia das Profissões.** 2ed. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 2002.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (orgs). **Saberes e Competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001.

ROSCHE, Sylvia Maria M.; ANTUNES, Elaine D.; SILVA, Lisiane V. da. Tendências da Pesquisa em Recursos Humanos e organizações – uma análise das dissertações de mestrado. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 1997, Rio das Pedras. **Anais.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

SÁ, Celso Pereira de. **Núcleo central das representações sociais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; ARAÚJO, Ana Carolina Kruta de; BARROS, Elaine Cristina; MENDES, Nilda Maria Domingos. Buscando a valorização humana: mito ou realidade? In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais.** Salvador: ENANPAD, 2002.

SALOMON, Délcio Vieira. **A Maravilhosa Incerteza.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SAMMARTINO, Wagner **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais.** São Paulo: USP, 2002. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2002.

SANTOS FILHO, José Camilo dos (org.); GAMBOA, Silvio Sánchez. **Pesquisa Educacional:** quantidade-qualidade. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2002 (Coleção Questões de nossa época, v.42)

SANTOS JÚNIOR, Artur Rocha dos. **Implicações das políticas de gestão de pessoal sobre o comprometimento organizacional**. Natal: UFRGN, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2000.

SANTOS, Ademir Valdir dos. **Grandeza pelo trabalho: formação de trabalhadores e cultura do trabalho em Jaraguá do Sul**. 2003. Tese (Doutor em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, [2003].

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos. Teoria do Capital Intelectual e Teoria do Capital Humano: Estado, Capital e Trabalho na Política Educacional em dois momentos do processo de acumulação. In: 27ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2004, MG, **Anais**. p. 1-18. Caxambu: ANPED, 2004.

SANTOS, Eloísa Helena. Ciência e Cultura: uma outra relação entre saber e trabalho. **Revista Trabalho & Educação**. Belo Horizonte, n.7, jul/dez, 2000, p.118-131.

_____. O Saber em trabalho: a experiência de desenvolvimento tecnológico pelos trabalhadores de uma indústria brasileira. In: 19ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 1996, MG, **Anais**. p. 1-15. Caxambu: ANPED, 1996.

_____. Processos de produção e legitimação de saberes no trabalho. In: GONÇALVES, Luiz Alberto Oliveira (org.). **Currículo e Políticas Públicas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003b.

_____. Proposta de formação de trabalhadores na UFMG. **Trabalho e Educação**; vol. 12; n.1; jan/jun 2003, p.9-20.

_____. Trabalho prescrito e real no atual mundo do trabalho. **Revista Trabalho & Educação**. Belo Horizonte, n.1, fev/jul, 1997

_____; DINIZ, Margareth. O sujeito, o saber e as práticas educativas. **Trabalho e Educação**; vol. 12; n.1; jan/jun 2003, p 137- 151.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; BOLGAR, Paulo Henrique. O papel da área de Recursos Humanos: um estudo na empresa Alcatel Telecomunicações S.A. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

SANTOS, Wande Terezinha Pacheco. **Licenciaturas: diferentes olhares na construção de trajetos de formação.** 2003. Tese (Doutor em Educação) – Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação, [2003].

SARAIVA, Luiz Alex Silva; PIMENTA Solange Maria; CORRÊA, Maria Letícia. Discursos e práticas de gestão contemporânea no setor têxtil mineiro. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais.** Campinas: ENANPAD, 2001.

SARSUR, Amyra Moyzes. Repensando a *empregabilidade*, a *empresabilidade* e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais.** Campinas: ENANPAD, 2001.

SARSUR, Amyra Moyzes; CANÇADO, Vera L.; FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; STEUER, Ruth Silvia. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho In: Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, 2002, Salvador. **Anais.** Salvador: ENANPAD, 2002.

SARSUR, Amyra Moyzes; PEDROSA, Rosangela Rezende; SANT ANNA, Anderson de Sousa. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais.** Curitiba: ENANPAD, 2004.

SAVATER, Fernando. **A Importância da Escolha.** São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2004.

_____. **O valor de educar.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

SCARPARO, H. **Psicologia e Pesquisa: perspectivas metodológicas.** Porto alegre: Sulina. 2000.

SERRA, Renata Massaro River. **A descentralização da função de recursos humanos: um estudo de caso em uma empresa do setor químico da Grande São Paulo.** São Paulo: USP, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2001.

SEVERINO, Joaquim Antonio. **Pessoa e Existência.** São Paulo: Autores Associados, Cortez, 1983.

SILVA JOSÉ, Marília de Gonzaga Lima e. **A evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. São Paulo: PUCSP, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JUNQUILHO, Gelson Silva. Políticas de “RH”, instrumentalização do consenso ou impulso à ambigüidade? Os dilemas do mundo real do trabalho na tentativa de “gerenciar” pessoas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

SILVA, Ana Maria de Oliveira e. **Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002a.

SILVA, Cristiane Aparecida Fernandes da. **Trabalho e Quimeras: dilema vivido pelo jovem operário**. Dissertação (Mestre em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, [2002].

SILVA, Georgina Alves Vieira da; CANÇADO, Vera L.; FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; STEUR, Ruth S. Desafios na Gestão de Pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Administração, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ENANPAD, 2001.

SILVA, Jória Pessôa de Oliveira. **O professor de educação infantil e a importância da formação inicial na prática pedagógica**. 2002. Dissertação (Mestre em Educação) - Universidade Católica Dom Bosco. [2002].

SILVA, Lílian Calça da. **Construindo o ser professor: a experiência como constituinte de trajetórias histórico-profissionais (dos anos 60 aos anos 90 do século XX)**. 2003. Dissertação (Mestre em Educação) – Universidade Federal de Uberlândia/Faculdade de Educação, [2003].

SILVA, Maria Vieira. O Ethos empresarial na educação escolar: novos dispositivos, novas subjetividades. In: 24ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2001, MG. **Anais**. p. 1-20. Caxambu: ANPED, 2001.

SILVA, Mônica Ribeiro da. Competências: fluidez e ambigüidades para administrar a formação do “novo” trabalhador. In: 27ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2004, MG. **Anais**. p. 1-17. Caxambu: ANPED, 2004.

SILVA, Rosana Marques da. **A participação da função de recursos humanos no programa de gestão da qualidade total - um estudo de caso.** Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SOUZA, Norma Barbosa de. **Política de Recursos Humanos e proposição de uma gestão da qualidade; um estudo sobre a percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa.** Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

SPINK, Mary Jane P. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. **Cad. Saúde Pública**, v.9 n.3 Rio de Janeiro jul./set. 1993.

SPOZATI, Aldaíza. Exclusão Social e Fracasso Escolar. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 71, p 21-32, jan. 2000.

STEIN, Ernildo. **Dialética e Hermenêutica: uma controvérsia sobre método em Filosofia.** Porto Alegre: L&PM, 1987.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** 3 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, Elisa Elaine Moreira. **Gestão de Pessoas: em busca da excelência pessoal e organizacional.** Teresina: UFRGN, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1999.

THOMPSON, Edward. La sociedad ingresa Del siglo XVIII: lucha de clases sin clases? In: **Tradición, revuelta y consciencia de clase – estudios sobre la crisis da la sociedad preindustrial.** p. 13-61. Barcelona: Crítica, 1984.

TOLEDO, Enrique de La Garza (coord.) *et al.* **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo.** México: El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Fondo de Cultura Económica, 2000.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano nas organizações: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina.** Porto Alegre: UFRGS, 2000. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

TONELLI, Maria José *et al.* **Produção Acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991 – 2000.** ERA. FGV, São Paulo, jan.-fev.-mar. 2003.

TOYOSHIMA, Hiroshi **Administração de Recursos Humanos:** um estudo comparativo do processo de gestão de RH das empresas vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade. São Paulo: UMSP, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Metodista de São Paulo, 1997.

TRIPODI, Tony. **Análise da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TUMOLO, Paulo Sérgio. Trabalho, Alienação e Estranhamento. In: 27ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2004, MG. **Anais.** p. 1-12. Caxambu: ANPED, 2004.

_____. Trabalho, Categoria sociológica chave e ou/ princípio educativo. O trabalho como princípio educativo da sociedade do trabalho. **Perspectiva.** Florianópolis, v.14, n.26, p. 39-70, jul/dez 1996.

_____. Trabalho, O Trabalho na forma social do capital e o trabalho como princípio educativo: uma articulação possível? **Revista Educação e Sociedade.** Campinas, v.26, n.90, p. 239-265, jan/abr 2005.

TUPPY, Maria Isabel Nogueira. Inserção profissional e imaginário social. In: 27ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2004, MG. **Anais.** p. 1-17. Caxambu: ANPED, 2004.

UNISINOS. Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração – Habilitação em Recursos Humanos. São Leopoldo, 1997.

URICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

VADILLO, Jose Luis Gonzáles. **Comportamiento Humano – el recurso básico de las organizaciones empresariales**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____; BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.-jun. 2001.

VIDAL, Francisco Antonio; SANTOS, Jocelias Lopes Filho; MOURA, Heber José de. O que os alunos concludentes de Administração de RH conhecem sobre Gestão de Pessoas: um caso de curso seqüencial. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004b.

VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro da. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Paraná. **Anais**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

VIEIRA, Fernando de Oliveira. Limitações no desenvolvimento e na carreira de funcionários técnico-administrativos nas Universidades do Rio de Janeiro. In: 27ª reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação, 2004, MG. **Anais**. p. 1-18. Caxambu: ANPED, 2004a.

VIOTTO, Ricardo Antonio. **Os professores de História: formação inicial e a configuração dos saberes escolares – um estudo sobre os professores atuantes na Diretoria de Ensino de Jaú**. 2004. Dissertação (Mestre em Educação) – Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação/UNICAMP, [2004].

WESTPHAL, M. F.; BOGUS, C. M.; FARIA M. Grupos Focais: experiências precursoras em programas educativos em Saúde no Brasil. **Boletim de la Oficina Sanitaria Panamericana**, Washinton, v. 120, n.6, p. 472-482, 1996.

WITT, Regina Rigatto. **Competências da enfermeira na atenção básica: contribuição à construção das funções essenciais de saúde pública**. 2005. Tese (Doutor em Enfermagem em Saúde Pública) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP, [2005].

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANZINE, Soraia Alexandra. **A experiência dos grupos de formação na trajetória profissional dos educadores da rede municipal de ensino: marcas de uma permanência.** 2000. Dissertação (Mestre em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, [2000].

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

I PARTE – SOBRE VOCÊ

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade: _____ anos
3. Município de moradia: _____
4. Tempo que você leva do seu local de moradia para chegar na Unisinos:
- menos de 10min 10-20min 21-30min 31-45min 46-60min + de 61 min
5. Você está trabalhando?
- sim não

Caso a resposta seja “não” passe para a parte II

6. Atividade profissional: _____
7. Cargo ou função atual: _____
8. Município em que você trabalha: _____
9. Tempo que você leva do seu local de trabalho para chegar na Unisinos:
- menos de 10min 10-20min 21-30min 31-45min 46-60min + de 61 min

II PARTE – SOBRE O CURSO DE GRADUAÇÃO

10. Após a conclusão do curso de graduação você se sentiu melhor preparado para enfrentar o mercado de trabalho? sim não
- Poderia dizer por quê?

11. Após a conclusão do curso de graduação você considera que alguma coisa mudou em sua vida profissional?

- sim não
- Poderia dizer o quê?

12. Após a conclusão do curso de graduação você:

- permaneceu fora do mercado de trabalho
- continuou a desenvolver as mesmas atividades profissionais
- passou a desenvolver outras atividades profissionais. Quais? _____

13. Após a conclusão do curso de graduação você teve promoção de cargo ou função na área de recursos humanos? sim não

14. O curso de graduação contribuiu para melhorar seu salário ou renda? sim não
15. Você está trabalhando como profissional de recursos humanos? sim não
- Em caso negativo, poderia dizer o(s) motivo(s)?
-

Caso você esteja atuando como profissional de recursos humanos responda a III parte. Caso contrário, passe direto para a IV parte.

III PARTE – SOBRE A ATUAÇÃO COMO PROFISSIONAL DE RH

16. Há quanto tempo você está atuando como profissional de RH? ____ano(s) e ____meses

17. Qual o seu vínculo?

- empregado (com vínculo empregatício) autônomo (sem vínculo empregatício)

18. Qual o seu cargo ou função?

- diretor, gerente ou equivalente na área de RH
- profissional de RH em uma atividade operacional
- consultor interno
- consultor externo ou equivalente
- outro. Qual? _____

19. Quais as suas principais atividades e responsabilidades nesse cargo?

20. Qual a natureza da organização que você trabalha:

- a) privada pública
- b) nacional internacional mista transnacional
- c) organização ou entidade não governamental Tipo? _____
- d) com fins lucrativos sem fins lucrativos

21. Qual o tipo de atividade principal da empresa:

- indústria comércio serviços outra.: _____

22. Qual o porte da organização que você trabalha?

- micro (Comércio e Serviços: 0 – 9 empregados /Indústria: 0 – 19 empregados)
- pequeno (Comércio e Serviços: 10 – 49 empregados /Indústria: 20 – 99 empregados)
- médio (Comércio e Serviços: 50 – 99 empregados /Indústria: 100 – 499 empregados)
- grande (Comércio e Serviços: acima de 100 empregados /Indústria: acima de 500 empregados)

IV – SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA

23. Você, depois de formado, fez algum curso de aperfeiçoamento? sim não

24. Em caso positivo, especifique aqueles que você considera mais relevantes:

25. Você, depois de formado fez ou está fazendo algum curso de pós-graduação?

Especialização (mínimo de 360 horas) Qual? _____

Mestrado Qual? _____

Doutorado Qual? _____

26. Você está estudando? sim não

Em caso afirmativo, poderia dizer o quê e onde? _____

27. Você poderia descrever como vem se aperfeiçoando para o exercício profissional no ambiente de trabalho?

V – PARTE – SOBRE A CONTINUIDADE DA PESQUISA

28. Você gostaria de receber uma síntese dos resultados desta pesquisa? sim não

29. Você teria interesse e disponibilidade de participar da continuidade⁵⁴ da pesquisa?

sim não

Em caso positivo, qual o endereço para correspondência:

Correio: _____

Eletrônico: _____

30. Gostaria de fazer algum comentário ou sugestão sobre esta pesquisa? _____

⁵⁴ A continuidade da pesquisa implica em uma entrevista individual a ser realizada em local a ser combinado e alguns encontros do grupo de pesquisados na Unisinos.

APÊNDICE B – CORRESPONDÊNCIA

São Leopoldo, 01 de março de 2005

Prezado(a) colega:

Eu, Rosângela Fritsch, professora do Curso de Administração de Empresas – Habilitação Recursos Humanos e doutoranda do Programa de Pós-graduação em Educação da UNISINOS estou realizando uma pesquisa sobre trajetórias de profissionais de Recursos Humanos - RH. O objetivo da investigação é identificar como se dão os processos formativos dos profissionais de Recursos Humanos: o inicial (graduação) e o continuado (no e pelo trabalho) nas dimensões da formação, do emprego e do trabalho.

A pesquisa conta com o apoio da Universidade e, em especial, da Coordenação do Curso para a partir de seus resultados nortear políticas e práticas de formação continuada (grupos de estudo, extensão, especialização, etc.) e mesmo re-definições nos processos formativos.

A pesquisa tem uma etapa quantitativa e outra qualitativa. Na etapa quantitativa, estou enviando o questionário anexo para todos os egressos, até 2003/2, com o objetivo de realizar um mapeamento inicial do perfil do profissional e da empresa em que atua. Também, através do questionário, estou convidando a compor o grupo de pesquisa os respondentes que estejam atuando como profissionais de Recursos Humanos. As informações cadastrais foram obtidas junto à Unidade de Graduação e Gerência de Avaliação Institucional e estou usando como meio de comunicação a correspondência: correio e correio eletrônico (e-mail).

Gostaria muito que você respondesse o questionário e o devolvesse pelo correio ou por e-mail no endereço indicado (fpavin@real.unisinos.br), **até dia 21 de março**. Para facilitar estou enviando, juntamente com o questionário, um envelope selado e etiquetado. Caso você tenha recebido por correio e deseje responder e devolver por e-mail é só manter contato que, em seguida, estarei providenciando o envio.

Enfatizo a importância de sua participação na pesquisa para a re-definição de políticas de formação, comprometendo-me com a não identificação dos respondentes e me disponibilizo a fornecer qualquer informação que se fizer necessária.

Aproveito a oportunidade para verificar se você tem interesse em participar de uma lista de divulgação de eventos promovidos pelo curso de Administração –Habilitação Recursos Humanos e vinculados a área de Recursos Humanos: sim não

Em caso positivo, qual o endereço para correspondência:

Correio: _____

Eletrônico: _____

Agradeço a sua participação, esteja certo de que suas respostas são extremamente importantes para o êxito da pesquisa.

- Professora Rosângela Fritsch
Endereço: Rua Pastor Schlieper, 138 – Bairro Pinheiros – São Leopoldo – CEP 93042-180
e-mail: rosangelaf@unisinos.br - telefones: (51) 590-3036 ou (51)92427637
- Professora Isamara Della Fávera Allegretti – Coordenadora do Curso de Administração de Empresas – Habilitação Recursos Humanos
Endereço: Av. Unisinos, 950 – Bairro Cristo Rei – São Leopoldo – CEP 93022-000
e-mail: isamara@unisinos.br - telefone: (51)590-1122 – Ramal 1515
- Francisco Duarte Pavin
e-mail: fpavin@real.unisinos.br - telefones: (51) 590-1122 - Ramal 1573 ou (51)98642892

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Rosângela Fritsch, CPF 296013120-72 autorizo o Programa de Doutorado em Educação UNISINOS, a disponibilizar a Tese de minha autoria sob o título Travessias na luz e na sombra: as trajetórias profissionais de Administradores de Recursos Humanos – os seus percursos de formação, de trabalho e de profissionalização no âmbito da Gestão de Pessoas, orientada pela professora doutora Maria Clara Bueno Fischer, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

 Parcial Sim Não

 Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Tese citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

 Parcial Sim Não

 Total Sim Não Em caso afirmativo, especifique:

 Sumário: Sim Não

 Resumo: Sim Não

 Capítulos: Sim Não Quais _____

 Bibliografia: Sim Não

 Anexos: Sim Não

São Leopoldo, ____/____/____

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)