



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Azevedo, Debora; Schulz Walber, Ana Luisa; Schujmann, Adriana; Scheffer Garay, Angela Beatriz  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE RH: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM ALUNOS DE  
GRADUAÇÃO

Organizações & Sociedade, vol. 19, núm. 60, enero-marzo, 2012, pp. 51-66

Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638330004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE RH: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM ALUNOS DE GRADUAÇÃO

Debora Azevedo\*  
Ana Luisa Schulz Walber\*\*  
Adriana Schujmann\*\*\*  
Angela Beatriz Scheffer Garay\*\*\*\*

## Resumo

As atribuições da área de Recursos Humanos (RH) vêm sendo questionadas, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. A definição de papéis propícios a esta categoria, diante das mudanças ocorridas no mundo globalizado, é constantemente requerida, enunciando a problemática de posicionamento do RH como parceiro estratégico (ULRICH, 1998) nas organizações. Tradicionalmente definido como um executor de tarefas operacionais, este papel se contrapõe, na prática, ao discurso estratégico apregoado na teoria. O presente artigo expõe os resultados obtidos em uma pesquisa realizada com 264 alunos da graduação do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), objetivando a identificação e discussão das Representações Sociais, a partir do conceito de Guareschi (2007), destes alunos em relação ao RH. A obtenção dos resultados se deu pela análise de conglomerados, e foram identificados grupos com percepções distintas sobre o papel do RH, em que a maioria dos alunos não demonstra clareza sobre as atribuições e implicações de um RH alinhado com as estratégias do negócio.

**Palavras-chave:** RH estratégico. Funções do RH. Representações sociais. Análise de conglomerados.

## The Social Representations of Human Resources: an exploratory study with undergraduate students

## Abstract

The roles of Human Resources (HR) are being questioned academically, as well as within organizations. Defining roles that are suitable to this area, given the changes occurring in the global work environment, reveals the problem of positioning HR as a strategic partner in organizations (ULRICH, 1998). Traditionally defined as a task executor, HR has difficulties performing according to the strategic discourse being presented nowadays. This article shows the results of a survey carried out with 264 management students at the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), Brazil. Its objective is to identify and discuss the Social Representations (GUARESCHI, 2007) of these students as regards the area of HR. Using cluster analysis, clusters of students with different concepts of HR were identified, and it was also shown that most of the students lacked clarity about HR roles and the implications of HR aligned with business strategies.

**Keywords:** Strategic HR. HR roles. Social representations. Cluster analysis

\* Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Doutoranda na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre/RS/Brasil. Endereço: R. Sinimbu, 145/1001. Porto Alegre/RS. CEP: 90470-470. E-mail: deboraazevedo@terra.com.br

\*\* Mestre em Administração pela UFRGS. E-mail: aninhawalber@hotmail.com

\*\*\* Mestre em Administração pela UFRGS. E-mail: adrianaschujmann@yahoo.com.br

\*\*\*\* Doutora em Administração pela UFRGS. Professora Adjunta na Escola de Administração da UFRGS, Porto Alegre/RS/Brasil. E-mail: absгарay@ea.ufrgs.br

## Introdução

Há algum tempo, os papéis da área de RH e dos profissionais que atuam nesse ambiente vêm sendo rediscutidos, tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial. Com base nestas reflexões, se questiona quais seriam as atribuições dessa área (ALBUQUERQUE, 2002) diante das mudanças nas relações de trabalho, impostas pelos novos desafios do mundo globalizado (CASTELLS, 1999). A problemática de posicionamento do RH como um parceiro estratégico ou meramente exercendo um papel operacional nas organizações (STOREY, 1992; ULRICH, 1998; BOXALL; PURCELLI, 2003; McCOURT; ELDRIDGE, 2003; CODA *et al.*, 2005) é uma das premissas básicas desta nova conjuntura.

Nos últimos anos, essa questão derivou para uma outra que se expressa pela seguinte dúvida: “o RH estratégico tem ocorrido na prática?”. Discute-se que o RH deve ser sensível às mudanças, passando a atuar de forma estratégica e situacional, ou seja, adaptável ao contexto e provendo resultados efetivos às organizações. Porém, nem sempre esta imagem é percebida pelas pessoas que trabalham nas organizações, seja na própria área de RH ou nas demais áreas da empresa (CODA *et al.*, 2005). Assim, observa-se uma discrepância entre o discurso teórico e a prática observada nas empresas (MURITIBA *et al.*, 2006).

Além disto, é importante avaliar como essa discussão tem sido inserida no ensino de Administração, ou seja, de que modo os alunos de graduação percebem este possível reposicionamento do RH. Para investigar tal questão, foi realizada uma pesquisa com alunos da graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), visando identificar as Representações Sociais dos alunos em relação a diferentes aspectos de RH, como atribuições, atuação e perfil dos profissionais e da área. A opção por pesquisar Representações Sociais está vinculada à possibilidade dessa teoria propiciar o conhecimento de como as pessoas pensam sobre um determinado objeto, e porque assim o fazem, ou seja, permite a análise dos aspectos individuais mediante a contextualização do ambiente social (GUARESCHI; JOVCHELOVITCH, 2003). Desse modo, as análises realizadas revelam a subjetividade como algo que emerge da interface do individual com o social (CAVEDON, 1999). Além disso, considera-se o uso de Representações Sociais como uma aplicação de metodologia de pesquisa e respectiva base teórica da psicologia, mais especificamente da psicologia social, a uma temática de conteúdo associado à administração. Como apontam Cavedon (1999) e Fossá (2006), o uso desse tipo de análise já é observado na administração.

O presente artigo faz parte de uma pesquisa mais ampla, constituída de três etapas sequenciais. Na primeira, foram realizados dois grupos focais com um total de 22 alunos de graduação em Administração na UFRGS. Os grupos focais tiveram como objetivo o levantamento de representações compartilhadas sobre RH enquanto setor/área, bem como os profissionais que atuam em RH e, ainda, a formação desses profissionais. Em uma segunda etapa, foi elaborado um instrumento de pesquisa com 50 afirmações construídas a partir dos conteúdos dos grupos focais, acompanhadas de uma escala Likert de 5 pontos (1=discordo plenamente a 5=concordo plenamente), além de questões de caracterização do respondente. A terceira etapa da pesquisa consistiu em entrevistas realizadas com nove professores de diversas áreas do curso de graduação em Administração para aprofundar algumas questões observadas na segunda etapa.

Neste artigo, são apresentados, parcialmente, os resultados da segunda etapa da pesquisa, obtidos a partir da aplicação do questionário a 264 alunos de graduação em Administração na UFRGS. Focam-se, aqui, os resultados relacionados especificamente à identificação de subgrupos de alunos que compartilham as mesmas Representações Sociais específicas de RH. Para tanto, inicia-se a discussão mostrando os enfoques que vêm sendo adotados nos estudos realizados acerca do papel do RH e, em seguida, aborda-se o referencial sobre Representações Sociais. Por último, apresentam-se os métodos de pesquisa e trabalho, os principais resultados do estudo e as considerações finais.

## Fundamentação

### A visão estratégica de Recursos Humanos

Considerar as pessoas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico, tem sido um dos grandes focos de discussão nas organizações. Neste cenário, os empregados, com seus recursos e capacidades, são considerados como uma importante fonte de competitividade empresarial (BOXALL; PURCELL, 2003; EFFRON; GANDOSSY; GOLDSMITH, 2003). Essa visão leva à preocupação com a construção de políticas de Recursos Humanos que buscam reter os talentos da organização e fazem uso de seus conhecimentos e habilidades com vistas ao aumento de competitividade no mercado (SIQUEIRA; FREITAS, 2006).

Diante desta realidade, observa-se, segundo Albuquerque (2002), uma evolução do modelo tradicional da área de RH em direção a uma posição estratégica. Necessita-se de uma ampliação do foco da gestão de RH, que deve permanecer respondendo por atividades tático-operacionais, mas que deve, também, assumir um papel relevante na tarefa de levar a organização a atrair, desenvolver e reter as pessoas estratégicas importantes para o negócio da organização (ALMEIDA *et al.*, 2005). Administração estratégica de RH relaciona-se, então, à definição de um conjunto de políticas e práticas direcionadas à construção do desempenho individual e organizacional desejado, provendo a organização de uma vantagem competitiva por meio de pessoas e processos organizacionais. É pensar estrategicamente políticas de trabalho, de emprego, processos de informação, consultoria e negociação, entre outros aspectos (BOXALL, 2003).

Sob a perspectiva de Ashton *et al.* (2004), a área em questão deve apresentar três atribuições fundamentais, alinhadas com a estratégia da empresa, para alcançar essa posição:

1. Processamento das práticas de RH que abranjam o nível técnico, administrativo e de serviços para todos os empregados, utilizando canais de comunicação eficientes, tanto interno quanto externos. Isto é crucial e decisivo para a credibilidade do RH no negócio;
2. Estabelecer serviços de consultoria interna de gestão de RH que funcionem como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha. Esse tipo de consultoria deve estar ligado às necessidades específicas de cada área;
3. Oferecer mais apoio e serviços estratégicos alinhados com os objetivos da organização. O autor acrescenta que essa visão é decisiva quando se pensa no futuro do RH, e que deve ser feita na mesma velocidade e condições de custo do negócio em si.

No que se refere às atribuições fundamentais do RH, a consultoria interna se torna um dos papéis importantes, e a tendência de implantação da consultoria interna de RH é defendida por autores, como Orlickas (1999) e Mancia (2003), dentre outros. A consultoria deve identificar os interesses e necessidades, bem como empregar, de uma forma eficiente, todas as informações adquiridas, visando o aprimoramento de estratégias globais e propondo o desenvolvimento dos produtos oferecidos aos empregados.

Também Ulrich (1998) discute essas novas atribuições, afirmando que o profissional de RH precisa atuar tanto no âmbito estratégico quanto no operacional. Conforme esse autor, o RH deve exercer múltiplos papéis:

(1) Administração de Estratégias de Recursos Humanos, centrada na necessidade de alinhamento das estratégias de RH ao foco do negócio da organização. Espera-se do profissional de RH a tradução das estratégias do negócio em práticas de gestão de pessoas, identificando que práticas fazem com que as estratégias aconteçam;

(2) Administração da Transformação e Mudança, relacionada à tarefa de gerir as alterações ocorridas na organização, desenvolvendo na empresa a capacidade de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela;

(3) Administração da Infra-estrutura da Empresa, em que se busca a eficiência nos processos administrativos de RH. Apesar de o seu foco ser o cotidiano da empresa, sua atuação bem-sucedida agrega valor à organização, objetivando o aumento da produtividade e da redução de perdas; e

(4) Administração da Contribuição dos Funcionários, relacionada, principalmente, à geração de maior envolvimento das pessoas.

Verifica-se-se, assim, que uma área de RH estratégica deve estar integrada com a estratégia corporativa, bem como é importante observar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões e considerar todos os *stakeholders* e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais. Além disso, em um contexto estratégico, passou-se a esperar que a área de RH funcione como um “negócio” e não mais um centro de custo (ULRICH, 1998; LAWLER III; MOHRMAN, 2003).

McCourt e Eldridge (2003) trazem a noção de que gerenciar pessoas depende, também, das características do contexto (diferenças entre países), dos recursos e capacidades que formam a dinâmica organizacional de cada firma e de onde se origina a competitividade de cada organização; aspectos fundamentais ao se pensar estrategicamente nas escolhas a serem feitas.

Ainda que esse tipo de discurso esteja sendo cada vez mais reproduzido, estudos internacionais e nacionais vêm apontando para dificuldades em sua real efetivação nas organizações. A partir de uma abordagem crítica, Legge (1995) propõe que a AERH é, na verdade, muito mais falada do que efetivamente colocada em prática e que, ao menos na Inglaterra, poucas são as empresas que vêm adotando integralmente as práticas do RH Estratégico.

Coda *et al.* (2005) destacam que a área de RH possui dificuldades, na prática, em apoiar ou influenciar na estratégia do negócio. Estes afirmam que o RH ainda não conquistou um espaço que possibilite conferir a esse campo um desempenho efetivamente estratégico, além de serem poucos os empregados que o reconhecem como uma área estratégica e situacional. Corroborando tal idéia, César *et al.* (2007) reconhecem que há uma discrepância entre a importância atribuída à área e a percepção da sua capacidade atual. Entretanto, os autores reconhecem que a área de RH tem sido percebida como aquela que vem buscando se alinhar à estratégia do negócio e promovendo a integração das capacidades de outras áreas. Os mesmos autores, em artigo de 2006, apontam para uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos para atuação da área de RH e a efetiva aplicação dos mesmos, enfatizando que há uma lacuna entre o discurso e a prática no que diz respeito ao papel estratégico da área de RH.

Face às considerações quanto ao papel estratégico desejado da área de Recursos Humanos, aos questionamentos que surgem a partir de tal papel e às diferentes possibilidades de enfoque desta problemática, percebe-se a importância de serem discutidas tais questões. Estas permeiam debates envolvendo profissionais de RH, consultores, professores, bem como alunos em suas formações. Considera-se oportuno identificar como os indivíduos vêm percebendo, então, o RH, que papel lhe atribuem dentro das organizações e que valores são destinados a essa área.

Na presente pesquisa, buscou-se elucidar o quanto e de que forma essa discussão permeia a formação do Administrador, independente dele optar por RH como área de concentração no curso. O interesse está voltado a conhecer as crenças, opiniões e sentimentos sobre RH compartilhados por alunos de graduação em Administração. Propício é, então, o uso das Representações Sociais na busca de tal objetivo, uma vez que estas auxiliam na compreensão de fenômenos sociais, possibilitando um olhar para o coletivo; o que será a seguir discutido.

## Representações sociais

A teoria das representações sociais - TRS contribui para a compreensão das práticas coletivas. Como aponta Jovchelovitch (2003, p.65), a teoria das representações

sociais propõe “articular tanto a vida coletiva de uma sociedade como os processos de constituição simbólica, nos quais sujeitos sociais lutam para dar sentido ao mundo, entendê-lo e nele encontrar o seu lugar, através de uma identidade social”.

Serge Moscovici é considerado, por vários autores, como o criador da Teoria das Representações Sociais - TRS (JOVCHELOVITCH, 2003; OLIVEIRA, 2004; MELO *et al.* 2007). Conforme Melo *et al.* (2007, p. 3), “o conceito de Representação Social surgiu como uma resignificação do conceito de representação coletiva, utilizado por Durkheim, um dos fundadores da moderna teoria sociológica e da sociologia francesa”.

Moscovici (2003) buscou explicar, através do coletivo, como acontecem as interações entre o sujeito e o meio em que ele está inserido. Ele “quis compreender como a produção de conhecimentos plurais constitui e reforça a identidade dos grupos, como influi em suas práticas e como estes reconstituem seu pensamento” (OLIVEIRA, 2004, p. 181). A base da construção de sua teoria promoveu um olhar sociológico ao indivíduo, não com o objetivo de suplantá-lo, mas evidenciar a relação fundamental entre o todo e suas partes, entre o universal e o particular (GUARESCHI, JOVCHELOVITCH, 2003).

Ao se referir ao social e à compreensão do indivíduo na sociedade, a TRS fundamenta-se em diversos saberes, oriundos de ciências também diversas. É caracterizada, portanto, conforme Spink (1993), como um campo transdisciplinar, pois busca subsídios na antropologia, na sociologia e na psicologia, dentre outras. Isto fica evidente na conceituação do próprio Moscovici (2003, p.8), que apresenta a Representação Social como um “enfoque que vê os fenômenos psicológicos do ponto de vista da vida social e cultural”.

A noção de Representação Social está presente nas interações da vida cotidiana, pois

todos os sistemas de classificação, todas as imagens e todas as descrições que circulam na sociedade, mesmo as científicas, implicam numa correlação com um sistema e uma imagem prévios, uma estratificação na memória coletiva e a reprodução pela linguagem, que, invariavelmente, reflete conhecimento anterior, e que quebra as fronteiras da informação atual (MOSCOVICI, 1984, p. 10).

Ainda que a noção de Representação Social possa ser facilmente apreendida, já que “as Representações Sociais poderiam ser vistas como uma maneira específica de compreender e comunicar o que nós já sabemos” (MOSCOVICI, 1984, p.17), Minayo (2003, p.89) a caracteriza como um “termo filosófico que significa a reprodução de uma percepção retida na lembrança ou no conteúdo do pensamento”.

Os saberes populares se elaboram por meio das representações dos fenômenos sociais (MOSCOVICI, 2003) e é “quando as pessoas se encontram para falar, argumentar, discutir o cotidiano, ou quando elas estão expostas às instituições, aos meios de comunicação, aos mitos e à herança histórico-cultural de suas sociedades, que as Representações Sociais são formadas” (GUARESCHI, 2003, p.20). Monteiro *et al.* (1999) definem as Representações Sociais como formas de pensamento utilizadas na comunicação, na compreensão e no ensino do meio social, material e ideativo, que surgem das observações dos atores sociais (sujeito) e de seus relatos de fatos e fenômenos sociais (objeto) ocorridos.

No presente artigo, optamos por utilizar a abordagem de Guareschi (2007):

As Representações Sociais são, pois, entidades concretas, realidades em si mesmas, conjunto de saberes e práticas que constituem e ocupam um espaço vital e simbólico, no qual movemos, pensamos, falamos e somos levados a agir. Se prestarmos atenção ao nosso agir, veremos que é impossível pensar, falar e mesmo agir, sem que por detrás, como pressuposto, haja algo que tem a ver com a cultura, as crenças, os valores: é a isso que designamos de Representações Sociais (GUARESCHI, 2007, p. 34).

Assim, neste estudo, consideramos Representações Sociais os conjuntos de saberes e práticas constituídos de conhecimentos prévios, imagens e pressupostos (influenciados cultural e historicamente), expressos pela linguagem e pela ação na interação do indivíduo com a sociedade. Uma questão subjacente a essa discussão é como se formam as Representações Sociais. Conforme Moscovici (1984), não é fácil transformar palavras, idéias e hábitos estranhos em coisas atuais e compreensíveis.



Para tal, é necessário se utilizar de dois mecanismos mentais, baseados na memória e em conclusões posteriores: a ancoragem e a objetivação.

A ancoragem “diz respeito ao enraizamento social da representação” (CHARMON, 2007, p.38). Refere-se a “ancorar” idéias não-familiares, reduzi-las e ordená-las em categorias, fixá-las em um contexto conhecido (MOSCOVICI, 1984). Ou seja, a ancoragem é a inserção do que é estranho no pensamento já constituído - ancoramos o desconhecido em representações já existentes (SPINK, 1993, p. 306). Já a objetivação “é o processo que torna concreto o que é abstrato, que materializa a palavra, que transforma o conceito em objeto e os torna intercambiáveis” (CHARMON, 2007, p.38). “É essencialmente uma operação formadora de imagens, o processo através do qual noções abstratas são transformadas em algo concreto” (SPINK, 1993, p.306).

Assim, utiliza-se, aqui, o construto de Representações Sociais para analisar os conhecimentos formados, opiniões, sentimentos e imagens que os alunos expressam sobre os diversos aspectos do RH, envolvendo atuação, papéis e mudanças do RH em direção a tornar-se uma área mais estratégica. Ou seja, que tipo de representações os alunos vêm construindo, a partir das discussões teóricas no campo do ensino de graduação em administração, bem como das conversações, em diversos espaços sobre o tema (senso comum), efetuadas sobre RH. A TRS é particularmente oportuna por revelar como o senso comum, no caso sobre a problemática de reposicionamento do RH, se elabora, o que é e como é falado, argumentado, o que está relacionado ao cotidiano, mesmo quando tais representações estão expostas às instituições, como a de ensino superior, aos meios de comunicação e à herança histórico-cultural de suas sociedades.

## Método

A pesquisa realizada, conforme mencionado anteriormente, constituiu-se de três etapas sequenciais. Aqui, se enfoca a segunda etapa, que utilizou como instrumento um questionário com 50 afirmações acompanhadas de uma escala Likert de cinco pontos (1=discordo plenamente a 5=concordo plenamente), além de oito questões de caracterização do respondente.

O instrumento de pesquisa continha questões que foram construídas com base na literatura e em análise do conteúdo obtido a partir do que foi levantado nos dois grupos focais conduzidos enquanto etapa exploratória deste estudo (primeira etapa). Os grupos focais tiveram como objetivo, conforme mencionado anteriormente, o levantamento de representações compartilhadas sobre RH. Dessa etapa, originaram-se as categorias: papéis esperados e realizados enquanto RH nas organizações; atuação tradicional e estratégica do RH; respostas do RH às necessidades do negócio; perfil e atuação dos profissionais de RH; e visões/crenças sobre profissionais que atuam em RH. A partir dessas categorias, criaram-se sentenças que foram dispostas ao longo do questionário, eleitas inicialmente como as principais representações sociais dos acadêmicos de Administração da UFRGS.

O questionário foi pré-testado e validado. Com base no Alfa encontrado - 0,719 -, verificou-se que as sentenças apresentaram índice de confiabilidade dentro das expectativas consideradas padrão pelos pesquisadores que, em geral, postulam que um bom valor do  $\alpha$  seria igual ou superior a 0,70.

O instrumento de pesquisa foi aplicado em uma amostra de 264 alunos do curso de graduação em Administração da UFRGS de diferentes semestres. Importante ressaltar que esse número está dentro do parâmetro de 95% de confiança e 2% de erro amostral.

Como destacado anteriormente, este artigo apresenta parte de um estudo maior. Assim, aqui, propõe-se identificar subgrupos de respondentes que compartilhem Representações Sociais semelhantes. Para tanto, foi realizada uma análise de conglomerados com os dados coletados por meio do questionário. Tal análise possibilita combinar os indivíduos em grupos com alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa (HAIR *et al.*, 2005a). Assim, um grande número de observações podem ser classificadas em grupos com os quais se possa lidar (HAIR *et al.*, 2005b). A análise

dos conglomerados envolveu três fases separadas, de acordo com o proposto por Hair *et al.* (2005b): partição do conjunto de dados para formar conglomerados (como os conglomerados são desenvolvidos), interpretação dos conglomerados (entendimento das características e desenvolvimento de rótulo adequado) e validação dos resultados (avaliação da validade da solução e descrição das características de cada agrupamento em dimensões relevantes, como as demográficas).

Para a formação dos conglomerados, primeiramente, foram selecionadas as variáveis relevantes. Isso foi feito porque a escolha de variáveis deve usar o objetivo da pesquisa como critério de seleção (HAIR *et al.* 2005b). Para selecionar tais variáveis, visando a identificação dos subgrupos, foi realizada uma análise de variância para cada uma das 50 variáveis em relação às oito variáveis de caracterização da amostra, de modo a identificar variáveis que apresentassem diferença entre os subgrupos constituídos em cada uma daquelas oito variáveis.

Os cuidados iniciais a serem tomados na aplicação da análise de conglomerados relacionam-se a: detecção de observações atípicas, definição da medida de similaridade de objetos e padronização dos dados. Para a detecção de observações atípicas, foi utilizada a medida  $D^2$  de Mahalanobis, considerando-se significância  $< 0,001$ . Para medida de similaridade, foi escolhida uma medida de distância, já que se buscavam valores mais similares e não padrões similares. A medida escolhida foi a distância euclidiana quadrada, mais adequada para o método de agrupamento selecionado (Ward). Como as 50 variáveis utilizam escala Likert de cinco pontos, não foi necessária a padronização dos dados. Outro ponto a ser observado é a multi-colinearidade das variáveis; para isso, foi analisada a matriz de correlação das variáveis. Foi selecionado o procedimento hierárquico aglomerativo conhecido como método de Ward.

Para interpretação dos aglomerados, foram examinados os perfis dos escores médios de cada grupo. Em função do grande número de variáveis envolvidas, optou-se por realizar uma análise fatorial para melhor compreensão dos perfis dos grupos. Tal análise possibilita o exame de relações subjacentes entre as variáveis e sua combinação em um conjunto de fatores. Para isso, considerou-se que o tamanho da amostra é, ao menos, cinco vezes o número de variáveis envolvidas (HAIR *et al.*, 2005a), sendo 32 variáveis e 224 casos incluídos. O método selecionado foi o de componentes principais, com rotação ortogonal pelo procedimento Varimax, de modo a obter fatores independentes e de correlação zero entre si. Optou-se por considerar fatores com auto-valores maiores do que 1. Com base nos fatores, os grupos foram caracterizados e foram atribuídos rótulos descritivos para cada um.

Para a descrição dos resultados, analisaram-se os grupos a partir das variáveis de caracterização da amostra. Essas variáveis indicavam: sexo, instituição em que estuda, área de concentração na Administração (Pública, Produção e Sistemas, Recursos Humanos, Marketing ou Finanças) e tipo de organização em que ocorreu a maior parte da experiência profissional (Pública, Privada, Familiar, do Terceiro Setor, Cooperativa, como autônomo), consideradas como variáveis nominais; o fato de já ter cursado disciplinas da área de Recursos Humanos, considerada como variável ordinal; e idade, tempo de experiência profissional e semestre que está cursando, consideradas como variáveis intervalares. Para as variáveis nominais e ordinal, foram realizados testes de Chi-quadrado de Pearson e de medidas simétricas com relação a diferenças entre os conglomerados. Para as variáveis intervalares, realizou-se análise de variância com relação a diferenças entre os conglomerados.

### *Amostra/sujeitos de pesquisa*

O instrumento de pesquisa foi aplicado em uma amostra de 264 alunos do curso de graduação em Administração da UFRGS. O total de questionários válidos foi 260, sendo 173 respondentes do sexo masculino (66,5%), 86 do sexo feminino (33,1%) e 1 valor faltante. A faixa etária dos respondentes variou de 17 a 46 anos, sendo a média, 23 anos; a mediana 22 anos e; a idade de maior frequência, 21 anos. As ocorrências de resposta, quanto às áreas de concentração no curso, são apresentadas na Tabela 1.



**Tabela 1 – Áreas de Concentração no Curso**

	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>	<i>Percentual Válido</i>	<i>Percentual Acumulado</i>
Pública	16	6,2	6,6	6,6
Produção e Sistemas	19	7,3	7,8	14,4
RH	36	13,8	14,8	29,2
Marketing	76	29,2	31,3	60,5
Finanças	96	36,9	39,5	100,0
<b>Sub-Total</b>	<b>243</b>	<b>93,5</b>	<b>100,0</b>	
Sem resposta	17	6,5		
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>		

Há respondentes de todos os 10 semestres do curso, sendo a média de semestres 4,95, a mediana, 5 e a moda, 1 (primeiro quartil = 3,0 e terceiro quartil = 7,0). Dos respondentes, 52,3% já cursaram alguma disciplina de RH e 197 (76,1%) possuem alguma experiência profissional, sendo o tempo médio de experiência de 4,6 anos, a mediana, 3 anos e a moda, 2 anos (primeiro quartil = 2 anos e terceiro quartil = 6 anos). As experiências profissionais concentram-se em organizações privadas (59,0%) e públicas (22,7%), sendo pequenas as experiências em organizações do terceiro setor (1%), cooperativas (2,1%), informais (5,6%) e como autônomo (2,1%).

Assim, percebe-se que, embora sejam, na sua maioria, jovens, quase todos eles possuem alguma experiência. Cabe destacar que essa experiência é uma característica do curso de administração, em que os alunos buscam estágios já a partir do segundo semestre ou mesmo o aluno já ingressa no curso trabalhando. Conforme consta em informações sobre o curso no *site* da UFRGS (2011), “o Administrador, numa visão idealizada, é uma pessoa que tem suas atividades baseadas na prática”. Administração de empresas é, assim, um curso muito visado por quem quer uma colocação rápida no mercado (especialmente para trabalho em escritórios dos mais variados tipos).

Deste modo, enquanto característica do curso, no presente trabalho, os participantes respondem sobre RH enquanto alunos que estagiam/trabalham desde cedo. Respondem enquanto pessoas que têm uma imagem/representação do que seja o RH; imagem esta influenciada por toda a história de vida de cada um e pelo contexto histórico, incluindo (e não se restringindo) a fatores como condição sócio-econômica, experiência de trabalho e experiência dos familiares. Por conta disso, é que foi usado, neste estudo, o conceito de representação social, ou seja, se buscou compreender como os alunos representam o RH, não como o definem. Assim, não foram considerados *experts* no assunto.

## Apresentação dos dados

Conforme mencionado no método, na seleção das variáveis relevantes para a identificação dos subgrupos, foi realizada uma análise de variância para cada uma das 50 variáveis em relação às oito variáveis de caracterização da amostra. Dessa forma, buscou-se identificar quais seriam as variáveis que apresentariam diferenças nas médias dos grupos em pelos menos uma das variáveis de caracterização, já que o objetivo era identificar sub-grupos de respondentes a partir dessas variáveis. Ou seja, cada uma das 50 variáveis teve sua variância analisada considerando-se como fator cada uma das variáveis de caracterização, sendo que a hipótese nula significa não haver diferença entre os grupos (por exemplo, na variável sexo, a hipótese nula para cada uma das 50 variáveis era ‘não há diferença estatisticamente significativa nas médias das respostas se agrupadas em relação ao sexo - masculino ou feminino’). Foram descartadas as 18 variáveis que não apresentavam diferenças significativas (considerado o nível de significância 0,05) entre grupos em pelo menos uma das variáveis de caracterização (ou seja, que não tiveram a hipótese nula negada para pelo menos uma das variáveis de caracterização). Assim, foram consideradas 32 variáveis relevantes para a análise.

A medida  $D^2$  de Mahalanobis, considerando-se significância  $< 0,001$ , não identificou observações atípicas. A matriz de correlação das variáveis não indicou correlações acima de 0,5 nas variáveis consideradas, assim não foi detectado problema de multi-colinearidade.

Para a composição dos conglomerados, foram selecionadas soluções de 2, 3 e 4 conglomerados. Do total de casos, 224 (86,2%) foram alocados em um dos conglomerados. Utilizando a análise das soluções e do dendograma, optou-se pela solução com três conglomerados, compostos de 114, 21 e 89 casos, respectivamente.

A seguir, verificou-se se os conglomerados obtidos eram estatisticamente diferentes. Para isso, realizou-se novamente uma análise de variância para as 32 variáveis consideradas, utilizando-se agora como fator o pertencimento a cada um dos conglomerados. Das 32 variáveis, 26 apresentam diferença significativa entre os grupos (negaram a hipótese nula); consideram-se, assim, os conglomerados estatisticamente diferentes.

Para caracterização de cada um dos conglomerados, foi realizada uma análise fatorial. Essa opção se deu em função do grande número de variáveis envolvidas (32), o que dificultaria a identificação das características específicas de cada conglomerado. Assim, com a análise fatorial, buscou-se uma melhor compreensão dos perfis de cada conglomerado. Na análise fatorial, foram considerados nove fatores que têm autovalores maiores do que 1 e que, em conjunto, explicam 57% da variância. As communalidades variaram de 0,71 a 0,40 - as cinco variáveis com communalidade inferior a 0,5 são indicadas no quadro de composição dos fatores. Foram excluídas duas variáveis que apresentaram valores inferiores a 0,5 na matriz de correlação de anti-imagem.

Para a distribuição das variáveis nos fatores, foram consideradas significativas as cargas  $> 0,40$ . Das 30 variáveis consideradas, duas não apresentaram carga significativa em qualquer fator. Com isso, obtiveram-se nove fatores compostos por um total de 28 variáveis, sendo que duas delas tiveram cargas em dois fatores. O percentual de variância explicada por cada fator, a distribuição das variáveis nos fatores, bem como a média de cada variável em cada conglomerado podem ser observados no Quadro 1. Neste, destacam-se em negrito o maior e o menor valor de média de cada variável, considerando-se os conglomerados. A distribuição das maiores e menores médias nos fatores auxiliou no processo de caracterização dos conglomerados.

**Quadro 1 – Fatores para Caracterização dos Conglomerados**

<b>FATOR 1 = Profissional de RH desvalorizado</b>	<b>7,69**</b>	carga	média			
			1	2	3	ttl
As pessoas escolhem trabalhar com RH para fugir da matemática	VAR 00048	0,72	<b>3,01</b>	2,43	<b>1,96</b>	2,54
Nos cursos de Administração, as disciplinas de RH são as que menos exigem do estudante	VAR 00050	0,68	3,21	3,24	<b>2,44</b>	2,91
O administrador que opta por trabalhar com RH sabe que vai ter um salário inferior a outros administradores	VAR 00047	0,64	<b>3,14</b>	2,67	2,11	2,69
É raro um profissional de RH galgar posições hierárquicas mais altas na organização	VAR 00032*	0,49	<b>3,45</b>	2,81	<b>2,62</b>	3,06
<b>FATOR 2 = RH estratégico</b>	<b>7,51</b>					
As políticas de RH devem estar alinhadas à estratégia da organização	VAR 00023	0,67	4,50	<b>2,57</b>	<b>4,69</b>	4,39
Todos os gerentes devem atuar na gestão de pessoas e o RH deve dar suporte e ferramentas a eles	VAR 00024	0,66	4,16	<b>3,05</b>	<b>4,30</b>	4,11
Os projetos de RH têm impacto direto no resultado das organizações	VAR 00025*	0,48	3,83	<b>3,10</b>	<b>4,31</b>	3,96
O RH é uma área estratégica, pois trata da captação e retenção de talentos	VAR 00028*	0,43	3,94	<b>2,81</b>	<b>4,29</b>	3,97
O RH é responsável por passar para o funcionário a visão/missão e a estratégia da organização	VAR 00001*	0,46	<b>3,89</b>	<b>1,76</b>	3,51	3,54

<b>FATOR 3 = RH isolado</b>		<b>7,38</b>					
O RH é um setor isolado dentro das organizações	VAR 00015	0,72	2,49	<b>3,86</b>	<b>2,09</b>	2,46	
O RH é um setor distante dos funcionários	VAR 00031	0,70	2,43	<b>3,33</b>	<b>2,04</b>	2,36	
O RH é importante por ser a área que lida com os conflitos dentro da organização	VAR 00014*	-0,44	3,55	3,43	<b>3,40</b>	3,48	
As propostas do departamento de RH são muitas vezes desnecessárias	VAR 00027*	0,41	2,88	<b>2,90</b>	<b>2,67</b>	2,80	
<b>FATOR 4 = RH poderoso e manipulador</b>		<b>6,46</b>					
O RH é um dos principais responsáveis por decidir quem continuará na empresa e quem será demitido	VAR 00005	0,68	2,89	<b>3,71</b>	<b>2,31</b>	2,74	
O RH é manipulador, cria dependência psicológica nos trabalhadores para que eles tenham medo de sair da empresa em função que perderiam os benefícios	VAR 00006	0,55	2,32	<b>3,67</b>	<b>1,75</b>	2,22	
O RH é responsável pela manutenção da imagem positiva da organização perante os funcionários	VAR 00008*	0,48	<b>3,78</b>	3,67	<b>3,61</b>	3,70	
Quem trabalha com RH sabe que vai manipular as pessoas na organização	VAR 00040*	0,41	2,82	<b>3,76</b>	<b>2,33</b>	2,71	
As práticas de RH não são responsabilidade do setor de Recursos Humanos e, sim, dos diversos gestores da organização	VAR 00030*	-0,46	3,99	<b>2,90</b>	<b>4,17</b>	3,96	
<b>FATOR 5 = Inserção da Psicologia no RH</b>		<b>5,92</b>					
Vivências, dinâmicas e atividades de motivação são coisas de que o RH se ocupa prioritariamente	VAR 00020	0,70	<b>3,16</b>	2,95	<b>2,94</b>	3,05	
Nas organizações em geral, RH é uma área ocupada predominantemente por psicólogos	VAR 00043	0,53	<b>3,31</b>	<b>2,57</b>	2,83	3,05	
O RH é responsável pela humanização das organizações, defendendo os funcionários dos abusos da gestão	VAR 00021	0,52	<b>3,07</b>	<b>2,57</b>	<b>2,57</b>	2,83	
O RH é responsável por passar para o funcionário a visão/missão e a estratégia da empresa	VAR 00001*	0,47	<b>3,89</b>	<b>1,76</b>	3,51	3,54	
<b>FATOR 6 = Avaliação de desempenho</b>		<b>5,90</b>					
O RH é responsável pela avaliação de desempenho	VAR 00012	0,81	<b>3,78</b>	<b>2,76</b>	3,66	3,64	
Avaliação de desempenho é uma ferramenta do RH	VAR 00026	0,72	4,07	<b>3,29</b>	<b>4,28</b>	4,08	
<b>FATOR 7 = Profissional de RH manipulador</b>		<b>5,66</b>					
O profissional de RH tem consciência do nível de manipulação que exerce nos funcionários em nome da organização	VAR 00044	0,77	3,28	<b>3,48</b>	<b>3,27</b>	3,29	
Quem trabalha com RH sabe que vai manipular as pessoas na organização	VAR 00040	0,69	2,82	<b>3,76</b>	<b>2,33</b>	2,71	
<b>FATOR 8 = RH companheiro</b>		<b>5,28</b>					
É preciso gostar da área de Humanas para optar por trabalhar com RH	VAR 00045	0,66	<b>4,14</b>	<b>2,71</b>	3,79	3,87	
O RH deveria estar integrado às outras áreas da organização	VAR 00011	0,61	4,06	<b>3,14</b>	<b>4,39</b>	4,11	
<b>FATOR 9 = Profissional de RH é o “administrador bonzinho”</b>							
Os cargos estratégicos de RH são ocupados por administradores	VAR 00034	0,76	<b>3,45</b>	<b>2,81</b>	3,13	3,26	
O profissional que acredita poder ajudar as pessoas opta pelo RH.	VAR 00033*	0,48	<b>3,52</b>	<b>2,67</b>	<b>2,67</b>	3,10	

\* variáveis com comunalidade menor que 0,50.

\*\* Ao lado do nome de cada fator encontra-se o percentual de variância explicada.

Com base na análise dos perfis dos escores médios, a partir dos fatores, os conglomerados são assim descritos:

**Conglomerado 1 (114 casos): *RH cara legal***

Vêm o profissional de RH como “bonzinho”, companheiro, que gosta de pessoas, que ajuda as pessoas, mas também alguém que não tem muita ascensão na carreira. Já o setor de RH é visto como tendo uma função quase lúdica, ou “humana”, além da função de avaliação. Mesmo assim, esse grupo concebe o RH como um setor potencialmente estratégico na organização.

**Conglomerado 2 (21 casos): *RH manipulador***

Tem uma visão quase oposta à referida pelo conglomerado 01: para estes, o profissional de RH não é “bonzinho” nem “gosta de pessoas”, pelo contrário, é manipulador e sabe disso. O setor de RH é considerado poderoso e centralizado. Além disso, é isolado e distante dos funcionários.

**Conglomerado 3 (89 casos): *RH estratégico***

É o conglomerado que mais valoriza o profissional de RH. Não vê o profissional como manipulador, mas também não associa sua atuação a atividades lúdicas ou “para ajudar”. Além disso, acredita fortemente no papel estratégico do setor, que é integrado aos demais setores da empresa.

Finalmente, para a descrição dos resultados, analisaram-se os grupos a partir das variáveis de caracterização da amostra. Para as variáveis nominais e ordinal, foram realizados testes de Chi-quadrado de Pearson e de medidas simétricas com relação a diferenças entre os conglomerados. Para as variáveis sexo, instituição em que estuda, área de concentração na Administração, o tipo de organização em que ocorreu a maior parte da experiência profissional e ter realizado disciplinas de RH, a hipótese nula (não há diferença entre os grupos) não pôde ser rejeitada. A variável “ter experiência profissional” rejeitou a hipótese nula; porém, observa-se que os respondentes que têm experiência profissional preferem os conglomerados 1 e 3, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 – Frequência da Variável “Ter Experiência Profissional”**

		3 conglomerados			Total
		1	2	3	
Experiência profissional	Não	29	11	11	51
	Sim	85	10	77	172
Total		114	21	88	223

Para as variáveis intervalares (idade, tempo de experiência profissional e semestre que está cursando), realizou-se análise de variância com relação a diferenças entre os conglomerados. Verificou-se que a hipótese nula (de que não há diferença significativa entre os conglomerados) deve ser aceita.

## Discussão

Identifica-se, a partir dos resultados obtidos na análise de conglomerados, a existência de perfis distintos entre os respondentes, tanto em se tratando da compreensão do papel e atuação do RH, quanto em relação ao número de respondentes caracterizados em cada conglomerado. RH cara legal, RH manipulador e RH estratégico foram os conglomerados identificados.

As 50 afirmações do questionário aplicado baseiam-se em Representações Sociais explicitadas por alunos do curso. Ao concordarem ou discordarem delas, os respondentes explicitam suas próprias representações, pois expressam suas imagens e pressupostos pela linguagem e pela ação ao interagirem com as afirmações propostas (GUARESCHI, 2003). Cabe salientar que o ponto central da escala era “não concordo

nem discordo", o que permitiu aos respondentes, também, manterem-se neutros. Destaca-se que, das 28 variáveis, 16 tiveram percentuais de resposta na opção "não concordo nem discordo", inferiores a 20%; nove tiveram percentuais entre 20 e 28% nessa opção e apenas três variáveis tiveram frequência maior do que 28% nessa opção (a variável 50, que apresentou frequência de 30,8% e as variáveis 43 e 47 que apresentaram frequência de 34,6%).

As variáveis que compõem o Fator 2 representam parte do discurso sobre o novo posicionamento do RH, como encontrado em diversos autores, por exemplo, Ashton *et al.* (2004), Siqueira e Freitas (2006), Ulrich (1998), Boxall e Purcel (2003) e César *et al.* (2006). Esse é o fator com as variáveis com maior média total, o que parece indicar que o discurso de "RH estratégico", de algum modo, já está permeado entre os alunos. Entretanto, não se pode atribuir esse resultado à experiência dos alunos no curso, pois das cinco variáveis que compõem esse fator, apenas a variável 24 apresenta diferença significativa entre os alunos de diferentes semestres. Assim, a disseminação do discurso "RH estratégico" parece não se relacionar com o conteúdo apreendido pelo aluno ao longo do curso.

Observa-se a prevalência de um maior número de indivíduos no conglomerado 1 (114 casos - 50,89%), indicando que tais percepções são comuns a um número expressivo de indivíduos. Esse é o grupo dos respondentes que considera o RH um lugar de "caras legais", ou seja, concebem o RH como "bonzinho", companheiro, humano, com algum potencial estratégico. Esse perfil compreende o RH como um potencial "defensor" ou "protetor" dos funcionários. Pode-se dizer que algumas funções operacionais de RH (como a avaliação) estão subentendidas nas percepções de bondade e humanismo atribuídas à área. Entretanto, esse perfil também expressa a importância do papel estratégico do RH, evidenciada nas médias elevadas das variáveis que compõem o Fator 1. Ulrich (1998) afirma que o RH deve atuar no âmbito operacional e estratégico. Percebe-se, neste conglomerado, a evidência de algum nível de compreensão dessa concepção. Ao mesmo tempo, esse grupo expressa um alinhamento com o discurso sobre RH mais presente na mídia, conforme apontado por Siqueira e Freitas (2006).

Já o conglomerado 2 (21 casos - 9,4%) apresenta uma percepção praticamente oposta ao conglomerado 1. Esse é o grupo dos respondentes que consideram o "RH manipulador". Atribuem ao RH o papel, além de manipulador, de centralizador, e a característica de ser isolado e distante dos funcionários. Importante destacar que esse conglomerado agrupa o maior índice de respondentes sem experiência de trabalho (47,6%). Assim, pode-se questionar o porquê dessas caracterizações, uma vez que uma parcela considerável dos respondentes não vivenciou ainda o funcionamento prático do RH. Uma das suposições seria a de que tais representações seriam ancoradas e objetivadas a partir dos discursos de outros indivíduos (por exemplo, familiares e amigos) com mais experiência profissional. Talvez, as características manipuladoras sejam originadas de um conjunto de relatos de frustrações pessoais com setores de RH que não cumpriram um papel de "protetor dos funcionários", ou de administrador da "contribuição dos funcionários" (ULRICH, 1998), observados e apreendidos pelos respondentes (MONTEIRO *et al.*, 1999). Outra possibilidade é que a falta de vivência prática impossibilita uma reflexão mais profunda sobre o tema, ou mesmo de pessoas que tenham participado de processos de seleção mal sucedidos.

O conglomerado 3, denominado "RH estratégico", com 89 casos que representam 39,73% do grupo analisado, tem uma concepção do profissional de RH mais coerente com o discurso acadêmico atual, de acordo com as referências bibliográficas. Esse grupo acredita em um RH alinhado com a estratégia da empresa (ASHTON *et al.*, 2004; CÉSAR *et al.*, 2007), que objetive um foco comum, e que atue como parceiro do negócio (ALMEIDA *et al.*, 2005).

Quanto à formação dessas diferentes percepções, as quais refletem Representações Sociais de determinados grupos, cabe a reflexão de como são formadas e por que são distintas. Ainda que se pudesse supor que variáveis de caracterização da amostra, como, por exemplo, a área de concentração no curso, estariam relacionadas com as diferentes Representações Sociais, isso não se confirma. A análise estatística mostra

que fatores como sexo, faixa etária, semestre ou área de concentração no curso não caracterizam os perfis dos conglomerados. Assim, as representações similares têm outras bases que não essas mais evidentes.

Importante frisar que tais Representações Sociais possibilitam um olhar para o coletivo, e, portanto, auxiliam no entendimento do grupo. Ao se refletir sobre os processos de formação das Representações Sociais - a ancoragem (fixar algo novo em um contexto conhecido) e a objetivação (tornar concreto o que é abstrato) -, pode-se concluir que diferentes contextos produzem diferentes representações (CHARMON, 2007). Visões de mundo diferentes, da mesma forma, produzem diferentes Representações Sociais (MOSCOVICI, 2003).

A única variável de caracterização da amostra que obteve diferença significativa entre os conglomerados foi a relativa a "ter experiência profissional", na qual os respondentes com experiência profissional situam-se, preferencialmente, nos conglomerados 1 e 3. Importante frisar a diferença de perfil desses dois conglomerados ("RH cara legal" e "RH estratégico") e refletir se as diferenças entre esses perfis não estariam revelando o papel da mídia e de concepções anteriores de RH na composição de uma visão atual de RH. Também esses dois perfis podem indicar a lacuna existente entre teoria e prática identificada por César *et al.* (2006), o que levaria a diferentes configurações da área de RH nas empresas, propiciando, desta forma, diferentes percepções.

A caracterização dos perfis dos grupos leva, finalmente, a uma reflexão sobre as Representações Sociais dos próprios pesquisadores, que, ao suporem que variáveis de caracterização da amostra identificariam os perfis dos grupos, revelaram, também, pré-concepções em relação aos alunos, ao processo formativo da graduação e ao próprio RH, sua identidade e função.

## Considerações Finais

A presente pesquisa aponta um olhar cauteloso em relação às mudanças que vêm acontecendo no RH. Os resultados obtidos revelam que, apesar de existir um número de respondentes que demonstra já possuir identificação com uma proposta estratégica, a maioria dos alunos ainda não tem clareza sobre esse papel no RH, bem como não enxerga as implicações de um RH alinhado com as estratégias do negócio. Ashton *et al.* (2004) afirmam que assumir esta função estratégica é fundamental para o alcance de credibilidade do setor de RH na empresa. Pensar em um RH com objetivos claros, que atue em congruência com a organização, e não como um setor à margem, passa a ser, então, um importante objetivo para esta área.

À luz da Teoria das Representações Sociais, pôde-se promover indagações sobre tais achados. Conforme Junior *et al.* (2004), buscar uma linguagem comum e um entendimento consensual da realidade é uma das grandes questões das representações sociais. Se esta teoria busca a compreensão do entendimento das pessoas sobre tal assunto, nestes depoimentos o valor social se revela. Tal valor é aprendido nas experiências pessoais e, também, no ensino, neste caso, o de graduação.

A falta de consenso encontrada nos resultados pode revelar uma falta de consenso da própria área de RH, que ainda busca, na definição de suas atribuições, uma identidade que lhe fortaleça e lhe forneça credibilidade nas organizações. Ainda em relação aos achados da pesquisa, ao assumirmos o caráter essencialmente formador da universidade, é necessário atentar para o fato de que não houve diferença significativa entre as opiniões dos alunos do primeiro e do último semestre. Supostamente, a possibilidade de reflexão e questionamento advindos do conhecimento adquirido ao longo do curso deveriam se refletir nos resultados, o que não ocorreu.

Os achados propiciam, então, um questionamento fundamental: o quanto dessas concepções reveladas nos conglomerados são fruto de uma realidade social difundida e o quanto são fruto do conhecimento adquirido na formação acadêmica dos alunos? Esta realidade social referida pode ser remetida à "sociedade" organizacional e à "sociedade" acadêmica. Que representações estão sendo difundidas e tendem a uma uniformização da linguagem?



Há que se frisar, conforme Jovchelovitch (2003, p.8), que as “Representações Sociais não são inocentes, elas também atravessam espaços de poder que necessitam questionamento e ação social”. E é sabido que, em uma instituição de ensino, estes espaços de poder são, do mesmo modo, disputados. O que prevalece como importante, e quais representações são transmitidas, dependem também da fixação desses lugares. Novos estudos no sentido de identificarem e analisarem esses lugares são sugeridos como continuidade do estudo.

## Referências

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.

ALMEIDA, M. G. R.; CANÇADO, V. L.; COUTINHO, P. T.; SANT'ANNA, A. S. Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. *Strategic HR Review*, v. 4, n. 1, p. 32-35, nov./dez. 2004.

BOXALL, P.; PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. NY: Palgrave, 2003.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVEDON, N. R. As representações sociais dos universitários sobre o trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. “O discurso se aplica na prática?” - Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

CHARMON, E. M. Q. O. Representação social da pesquisa e da atividade científica: um estudo com doutorandos. *Estudos de Psicologia*. v.12, n.1, p.37-46, jan./abr. 2007.

CODA, R.; CESAR, A. M. R.; GARCIA, M. N. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EFFRON, M.; GANDOSSY, R; GOLDSMITH, M. *Human resources in the 21<sup>st</sup> century*. New Jersey: John Willey & Sons, 2003.

FOSSÁ, M. I. T. As representações sociais construídas pelos catadores de materiais recicláveis. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. Introdução. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Org.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p.17-25.

\_\_\_\_\_. Psicologia social e representações sociais: avanços e novas articulações. In: \_\_\_\_\_; VERONESE, M.A.V. (Org.). *Psicologia do cotidiano - representações sociais em ação*. Petrópolis: Vozes, 2007. p.17-40 .

HAIR, JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida dos outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P.; \_\_\_\_\_ (Org.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p.63-88.

JÚNIOR, H. de A.; SOUZA, M. A. de; BROCHIER, J.I. Representação social da educação ambiental e da educação em saúde em universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 17, n. 1, p. 43-50, 2004.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, v. 26, p.15-37, 2003.

LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: MacMillan, 1995.

MANCIA, Lúcia. Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003. p.144-159.

McCOURT, Willie; ELDRIDGE, Derek. *Global human resource management: managing people in developing and transitional countries*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2003.

MELO, E. A. A.; PAZ, M. G. T. P.; ALMEIDA, A. M. O. Representação social de vínculo do trabalhador com a organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

MINAYO, M.C. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p.89-111.

MONTEIRO, M. C.; CABRAL, M. A. A.; JODELET, D. As representações sociais da violência doméstica: uma abordagem preventiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 161-170, 1999.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. In: FARR, R.; \_\_\_\_\_ (Org.). *Social representations*. Cambridge University Press, 1984. p. 3-69.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p.7-16.

MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; ALBUQUERQUE, L. G.; JÚNIOR, F. H. Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas: em direção a um Modelo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

OLIVEIRA, M. S. B. S. Representações sociais e sociedade: a contribuição de Serge Moscovici. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 19, n. 55, p. 180-186, 2004.

ORLICKAS, E. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos - cases - estratégias*. 4ª ed. São Paulo: Makron, 1999.

SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

STOREY, J. *Development in the management of human resources*. Oxford: Blackwell, 1992.

SPINK, M. J. O conceito de representação social na abordagem psicossocial. *Cadernos de Saúde Pública*, RJ, v. 9, n. 3, p. 300-308, jul./set., 1993.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

UFRGS. Cursos disponíveis de graduação: Administração. Disponível em [http://www.prograd.ufrgs.br/guiaprofissoes/curso\\_a.htm](http://www.prograd.ufrgs.br/guiaprofissoes/curso_a.htm) Acesso em: 14 abr. 2011.

**Artigo recebido em 20/01/2010.**

**Última versão recebida em 14/04/2011.**

**Artigo aprovado em 29/10/2011.**