

# Reconfiguração Identitária de Profissionais de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso

Angelo Brigato Ésther<sup>1</sup>

Maria Nivalda Carvalho-Freitas<sup>2</sup>

Marlene Catarina de Oliveira Lopes  
Melo<sup>3</sup>

angelo.esther@ufff.edu.br

carvalhofreitas@mgconecta.com.br

lenemelo@unihorizontes.br

1 Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Economia e Administração – Juiz de Fora, MG, Brasil

Doutorando em Administração no CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

2 Universidade Federal de São João del-Rei, Departamento de Psicologia – São João del-Rei, MG, Brasil

Doutoranda em Administração no CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

3 Faculdades Novos Horizontes, Mestrado Profissional em Administração – Belo Horizonte, MG, Brasil

## RESUMO

*O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com os profissionais que atuaram, nas décadas de 1980 e 1990, na área de recursos humanos de uma empresa têxtil mineira. As constatações da investigação informam sobre a percepção das mudanças ocorridas na empresa e no mundo do trabalho sob a ótica desses profissionais e as conseqüências dessas modificações para a reconfiguração de suas identidades e para os destinos de suas vidas profissionais.*

**Palavras-chave:** configuração identitária; profissional de Recursos Humanos; identidade profissional

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir da década de 1980, ocorreram profundas transformações nas organizações de trabalho, paralelamente às inúmeras mudanças no cenário político, social e econômico. No início da década de 1990, com a abertura do mercado nacional, o início da globalização da economia e o acirramento da disputa de mercados em nível mundial, as empresas tiveram que rever suas estratégias e buscar transformações em suas tecnologias de produção, de organização do trabalho e de gestão da força de trabalho. A função recursos humanos (FRH) sofreu inúmeras transformações, as políticas e práticas de gestão de pessoas foram postas sob o escrutínio da incerteza e os profissionais da área foram chamados a rever seus princípios, suas práticas e a própria concepção que tinham de si mesmos e do que deveria ser um profissional de recursos humanos.

Esse cenário foi o desencadeador das questões colocadas por esta investigação. O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com os profissionais que atuaram, nas décadas de 1980 e 1990, na área de recursos humanos de uma empresa têxtil mineira. As constatações da investigação informam sobre a percepção das mudanças ocorridas na empresa e no mundo do trabalho sob a ótica desses profissionais e ilustram as modificações que esses profissionais foram engendrando em suas formas de conceber suas atividades - mundo vivido do trabalho, segundo Dubar (1997) –, a área de recursos humanos e seu próprio futuro profissional, reconfigurando suas identidades e os destinos dados às suas vidas profissionais. Assim, estruturou-se o presente artigo em cinco partes, além dessa introdução. Na primeira parte será discutida a evolução da função de recursos humanos; na segunda parte, será apresentado o conceito de identidade e o de configurações identitárias; na

terceira, será apresentado o percurso metodológico adotado para a realização da pesquisa; na quarta parte os dados da pesquisa serão analisados e, por último, serão tecidas considerações sobre as conclusões e sobre algumas lacunas percebidas.

## 2. A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

Muita coisa tem sido escrita acerca da função recursos humanos, tanto no que concerne ao seu papel dentro das organizações, quanto aos desafios que a competitividade lhe coloca, além das competências que são exigidas dos seus profissionais atualmente e para os próximos anos. Tal afirmação pode ser comprovada a partir do exame dos principais eventos e periódicos nacionais e internacionais. Destaca-se, nesse conjunto, a edição especial da *Human Resource Management*, de 1997, sobre as perspectivas e desafios para a função gestão de recursos humanos do futuro. Dentre outros temas, os autores discutem as organizações baseadas no conhecimento e a decorrente necessidade de se modelar o contexto de trabalho no que se refere aos aspectos físicos, tecnológicos, simbólicos e culturais (BAHRAMI & EVANS, 1997); o papel estratégico que a função vem e deve exercer e as dificuldades de se agregar valor tanto aos clientes externos quanto internos (MOHRMAN & LAWLER III, 1997); o conflito entre o papel administrativo tradicional e um novo papel estratégico (BEER, 1997); além dos desafios que se colocam aos profissionais de recursos humanos (RUCCI, 1997; McKEE, 1997).

No Brasil, alguns estudos podem ser destacados, como os de Melo (1997), Lima (1996), Wood Jr (1995), Albuquerque (1999), Oliveira (1999), Gonçalves (1997), Lacombe e Tonelli (2000) dentre outros. No entanto, para se compreender o estágio atual e os desafios que se apresentam para a função recursos humanos (FRH), é importante que se estabeleçam os contornos da trajetória da FRH, tomando como referência, num primeiro momento, os Estados Unidos e Europa, para, em seguida, mapear o contexto brasileiro. Em função dos objetivos deste artigo, tal revisão não será exaustiva, mas pretende delinear os principais aspectos daquela trajetória.

No caso americano, McKee (1997) classifica a evolução da FRH em cinco períodos ao longo do século XX, a partir dos anos 1940 (Quadro 1):

**Quadro 1 - Evolução da FRH nos EUA**

Período	Contexto
Décadas de 1940 a 1950 Período Mecanicista	quando a manufatura dirigia a indústria americana, adotando-se um caminho rotineiro e mecânico de desempenhar as atividades de RH
Décadas de 1960 a 1970 Período Legalista	período de emergência de forte legislação trabalhista e social, que originou a tendência de regulação do local de trabalho além dos contratos com os sindicatos e regras das fábricas
Década de 1980 Período Organístico	quando as corporações passaram por profundas mudanças via aquisições, reestruturações, reengenharias, downsizing dentre outras, levando o local de trabalho ao caos e criando um ambiente em que as funções de RH deveriam ter florescido
Década de 1990 Período Estratégico	época em que o pensamento e o planejamento permitiram uma abordagem mais ordenada para a mudança contínua nos planos de crescimento da organização corporativa

Baseado em McKee (1997).

O autor assinala diversas questões que deverão nortear as atividades da FRH no futuro (anos 2000 em diante) – período denominado Catalítico. Destacam-se:

- Maior exposição internacional das corporações, buscando-se empregados que trabalhem confortavelmente em e com outras culturas;
- Organizações continuarão a se desenvolver, porém em menor quantidade;
- Uso comum de trabalhadores profissionais “just-in-time” será comum e terceirização de funções administrativas e de suporte que não sejam consideradas competências essenciais da organização;
- Sindicatos serão reivindicativos;
- Em todos os níveis a força de trabalho será mais diversificada, incluindo mulheres e minorias;
- Práticas de compensação mais inovativas para fugir da rigidez das formas de pagamento tradicionais;
- Empregados assumirão seus destinos e serão mais seletivos na suas escolhas de carreira, seus movimentos na carreira e sua lealdade à profissão;
- Trabalho flexível será lugar comum;
- Benefícios não serão fixos;
- Times e novas estruturas organizacionais tais como redes serão um modo de vida;

Além destas questões, McKee (1997) afirma que os profissionais de RH deverão, nesse contexto, ter a habilidade de ter visão, trabalhar confortavelmente com a mudança, usar uma abordagem consultiva, entender o negócio da organização, possuir fortes habilidades pessoais, ter uma perspectiva estratégica e global para entender a força e o uso da tecnologia, ser focado no cliente e compreender o impacto de mudanças no mercado sobre o negócio e a profissão. Na mesma linha de análise, Sanchez e Kepir-Sinangil (2003) mapearam as tendências ambientais e os respectivos possíveis impactos sobre a FRH na Europa e nos Estados Unidos. De maneira geral, os autores identificaram como preocupações centrais aos dois continentes:

- Globalização – continuará a pressionar as organizações a se manterem competitivas; nos EUA os profissionais de RH reclamam mais de sua exclusão dos planejamentos de fusões e aquisições;
- Tecnologia – os EUA tendem a fazer uso mais obsessivo de tecnologia; impactos do *e-commerce* e da comunicação eletrônica nas práticas de RH; os europeus sugerem que a prática do *coaching* via mídia eletrônica pode exigir preparo por parte dos profissionais de RH;
- Mercado de trabalho – tanto os americanos quanto os europeus apontam a importância da diversidade étnica, cultural, lingüística e de gênero na gestão de RH, exigindo desenvolvimento de habilidades para lidar com estas questões;
- Trabalho flexível – em função da diminuição das restrições legais quanto ao trabalho flexível e tele-trabalho, os europeus apontam maior preocupação com as práticas de RH que tradicionalmente devotaram seus esforços para o desenvolvimento do trabalhador e da carreira.

Outros levantamentos e previsões podem ser destacados. Redwood (1990), por exemplo, previa para a década de 1990 que os principais aspectos a impactar a FRH seriam o pequeno número de trabalhadores, a necessidade de retrainar os mais velhos e a contínua entrada de mulheres e de minoria. Tais questões foram confirmadas pelos estudos posteriores, aqui apontados. Lipiec (2001), por seu turno, aponta mudanças no mercado, demográficas, sociais e de gestão. Em relação a FRH, indica os seguintes aspectos da gestão que influenciam sua atuação:

- Abordagem estratégica da FRH – os gerentes devem ouvir o mercado, oferecer produtos de alta qualidade, propiciar melhoria contínua em serviços aos clientes. Tais ações devem estar alinhadas à estratégia de RH;
- Padronização legislativa e cultural – por exemplo, legislação específica de um estado americano quanto às relações de trabalho poderá ser aceita e implementada em diversos países; padrões culturais são efeitos da internacionalização e envolvem língua, por exemplo;
- Descentralização dos conceitos de RH – gerentes de unidades menores deverão assumir certas condutas dos gerentes de RH. Em outras palavras, gerentes de unidades serão gerentes de RH, o que poderá ocasionar a terceirização de certas atividades;
- Demanda por novas competências – a competição acirrada está demandando a redefinição das competências individuais, na direção da qualidade de produto, mudanças tecnológicas, serviço ao cliente; baixo custo operacional; fluência em segunda língua, respeito a valores culturais diferentes;
- Educação e treinamento – deverá priorizar aspectos da globalização, demandando inclusive o emprego de estrangeiros. A longo prazo, treinamentos adequados deverão ser oferecidos, com ênfase em habilidades matemáticas e de linguagem e uso de computador. Um aspecto importante da educação reside na gestão internacional, com foco em valores culturais e hábitos de diferentes países.

Em linhas gerais, o autor afirma que historicamente a FRH evoluiu de um papel tipicamente funcional para um estratégico, em que os gerentes de RH devem contribuir para os resultados e desenvolvimento da organização, alinhando estrategicamente suas atividades ao negócio, desenvolvendo centralmente a competência em gestão da mudança (LIPIEC, 2001). Tal conclusão pode ser considerada a tônica do discurso dos anos 1990. Assim é que Ulrich (1998) defende que, em havendo uma área específica de RH, esta deve ser elevada à condição de parceira empresarial, através do desempenho de múltiplos papéis, compartilhados com os gerentes das demais áreas de empresa.

No Brasil, alguns estudos apontam a evolução da FRH. Wood Jr (1995, p.233), por exemplo, classifica a prática da gestão de recursos humanos no país em cinco períodos, conforme o quadro 3, a seguir.

**Quadro 3 – Prática de gestão de RH no Brasil**

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal;</li> <li>▪ descentralização das funções</li> </ul>
Décadas de 30 a 50	Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ advento da legislação trabalhista;</li> <li>▪ surgimento do departamento pessoal para atender as exigências legais</li> </ul>
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implantação da indústria automobilística</li> <li>▪ implementação dos subsistemas de RH</li> <li>▪ preocupação com a eficiência e desempenho</li> </ul>
Meados da década de 60	Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais</li> <li>▪ integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental</li> </ul>
Décadas de 80 e 90	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reformas estruturais profundas</li> <li>▪ migração da FRH para as áreas operacionais</li> <li>▪ surgimento do movimento da qualidade</li> <li>▪ heterogeneidade</li> </ul>

Fonte: WOOD JR (1995, p.233).

Obs.: O autor não propõe um termo para a fase das décadas de 1980 e 1990, mas bem poderia ser denominada Estratégica.

Observe-se que a evolução da FRH no Brasil ocorre de forma distinta do caso norte americano, até porque o processo de industrialização mais intenso no país irá ocorrer somente na década de 1950, com a implantação do plano desenvolvimentista do Governo JK. Embora não destacado por Wood Jr (1995), há que se levar em consideração que, ao final da década de 1970, o movimento sindical brasileiro obteve um avanço significativo ao conseguir negociar diretamente com os empresários (GONÇALVES, 1994) – não sem conflitos e disputas –, o que afetou a prática de gestão de recursos humanos das empresas.

A década de oitenta é marcada pela emergência da abordagem estratégica da FRH, cuja característica central, de modo geral, é alinhar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis ambientais e as necessidades decorrentes em termos das pessoas (LACOMBE & TONELLI, 2004).

Entretanto, como atesta Melo (1997), nos fins dos anos oitenta e início imediato da década de noventa, ainda predominava na maioria das empresas brasileiras uma FRH cartorial, burocrática e reprodutora de práticas desenvolvidas em outros países, em especial dos Estados Unidos. O começo dos anos noventa é bastante significativo, pois é quando irrompe de maneira definitiva o processo de reestruturação produtiva, processo este que se inicia no país desde o final da década de 1970, com a crise do modelo de substituição de importações adotado na fase anterior de desenvolvimento econômico (LEITE, 1994). Nessa época – década de 1970 – o padrão de gestão de recursos humanos foi caracterizado como rotinização ou composto por formas predatórias de uso da força de trabalho. Nos anos oitenta, o avanço do modelo japonês colocou em xeque as práticas gerenciais de RH brasileiras (e mundiais). (LEITE, 1994).

A década de noventa é o período em que as empresas levaram a cabo um amplo projeto de modernização (LEITE, 1994), acompanhando o padrão de competitividade que se acirrava a cada dia (ALBUQUERQUE, 1999), enfatizando cada vez mais o modelo estratégico da FRH (BARBOSA, 1999; GONÇALVES, 1997; LIMA, 1996).

O que se observa até o momento – meados da década de 2000 – sugere uma espécie de consolidação do padrão de gestão voltado para a excelência. Evidentemente, o levantamento das características observadas nos diversos estágios da evolução da FRH mostra seus aspectos mais centrais e evidentes, obscurecendo ou camuflando especificidades. No entanto, é exatamente o objetivo deste artigo analisar uma dada situação, num determinado contexto, buscando identificar, sob a ótica daqueles que vivencia(ra)m tal evolução, as repercussões das mudanças da FRH na configuração identitária dos profissionais da área.

### **3. IDENTIDADE E CONFIGURAÇÕES IDENTITÁRIAS**

O conceito de identidade é complexo e possui acepções diferentes na filosofia, antropologia, sociologia e psicologia. Na filosofia, identidade denomina o “caráter do que é o mesmo” e traduz “a coincidência da substância consigo própria” (DIAS, 1999, p. 1281), de acordo com a concepção de ser e de pensar que se tenha. Esse conceito também é tomado como um princípio metafísico (*o ser é*, referindo-se ao problema do uno e do múltiplo) e como um princípio lógico (princípio da não contradição) (DIAS, 1999).

Na antropologia, o conceito de identidade é associado ao conceito de cultura, valores e significações compartilhadas por determinado grupo social. Conforme Linton (1973), a cultura torna-se parte da personalidade do indivíduo através da incorporação progressiva dos valores, regras e tabus da sociedade de pertença.

Na sociologia, Merton (1970) problematiza a teoria da identificação das pessoas ao seu grupo de referência e propõe o que denominou de socialização antecipatória, ou seja, o processo através do qual as pessoas se identificam com um grupo a que desejam pertencer, incorporando seus valores, formas de conduta e modelos..

Na psicologia, Jacques (1995), por exemplo, afirma que a concepção de identidade é fruto das possibilidades e impossibilidades presentes em um determinado contexto histórico e social. Ciampa (1987) afirma, por sua vez, que a identidade também é metamorfose, isto é, está em constante transformação sendo o resultado provisório da interseção entre a história da pessoa, seu contexto histórico e social e seus projetos.

Erikson (1976), precursor na psicologia da sistematização do conceito de identidade, aborda esse conceito em sua dimensão social e individual. Para ele, a identidade é objeto de reflexão por parte das pessoas em épocas de crise e mudança.

a formação da identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis de funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles; enquanto que ele julga a maneira como eles o julgam, à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornaram importantes para ele. Este processo é, felizmente (e necessariamente), em sua maior parte, inconsciente – exceto quando as condições internas e as circunstâncias externas se combinam para agravar uma dolorosa ou eufórica ‘consciência de identidade’ (ERIKSON, 1976, p. 21).

Para efeitos da presente pesquisa, o conceito de identidade será tomado em sua dimensão profissional, ou seja, será contemplada apenas uma parte da identidade pessoal total. A identidade profissional é entendida como o resultado de um contínuo processo de socialização, entendido como o interjogo entre a incorporação progressiva do conjunto de valores do grupo profissional e da formação inicial, de um lado, e a história, habilidades e projetos da pessoa em socialização, de outro (Dubar, 1997).

Para Dubar (1997) a socialização, tomada como um processo contínuo, é afetada pelos aparelhos de socialização secundária, tais como a empresa, as profissões e pelas modificações ocorridas nos sistemas de ação em que os indivíduos estão inseridos. Esse autor define identidade como o “resultado simultaneamente estável e provisório, individual e coletivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições” (p. 105).

Partindo do pressuposto de que a identidade está sob a égide de processos de estruturação e reestruturação contínuas, Dubar (1997) construiu a noção de *configurações identitárias* que se constituem em formas típicas ou modelos de relação no trabalho, capazes de esclarecer os tipos de atitudes ou lógicas de ação utilizadas pelo trabalhador de acordo com os saberes que privilegia, a relação que mantém com o trabalho e a qualificação, sua trajetória de emprego ou desemprego e suas orientações sobre a formação.

Essas configurações identitárias podem ser interpretadas a partir da articulação entre o processo biográfico e o processo relacional (Dubar, 1997). O processo relacional denomina como o sujeito é identificado pelos outros e precisa ser analisado dentro dos sistemas de ação nos quais os indivíduos estão implicados. O processo biográfico, por sua vez, diz respeito a como o indivíduo se identifica e precisa ser analisado a partir da concepção que as pessoas têm de sua trajetória profissional.

Como o objetivo da presente pesquisa é compreender a percepção dos profissionais de recursos humanos em relação às mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas duas últimas décadas e as conseqüências dessas modificações para suas configurações identitárias, escolheu-se a perspectiva de Dubar (1997) como referência teórica de análise.

#### **4. PERCURSO METODOLÓGICO**

O método adotado foi o estudo de caso de abordagem qualitativa. Para Yin (2001) a escolha deste método se justifica quando se pretende abordar um fenômeno em suas condições contextuais. Esse argumento é corroborado por Lüdke e André (1986, p.18-19) que afirmam que “para compreender melhor a manifestação geral de um problema, as ações, as percepções, os comportamentos e as interações das pessoas devem ser relacionadas à situação específica onde ocorrem ou à problemática determinada a que estão ligadas”.

Como a intenção do estudo era compreender a percepção de profissionais de recursos humanos quanto às mudanças ocorridas no mundo do trabalho e as conseqüências dessas modificações em suas configurações identitárias, entendeu-se que a escolha de profissionais que tivessem atuado em uma empresa que tivesse implementado as principais mudanças na FRH nas últimas décadas poderia representar a possibilidade de análise de um caso relevante por sua exemplaridade.

A amostra foi intencional, mas buscou-se contemplar a maior diversidade possível no que se refere à área de recursos humanos da empresa pesquisada, sendo consultados profissionais das diversas fábricas da empresa e de seu escritório central. Nas décadas de 1980 e 1990, a empresa possuía 20 profissionais de recursos humanos que atuavam como analistas ou coordenadores das funções de recursos humanos. Nesta pesquisa, dez daqueles foram consultados, sendo que oito destes – cinco mulheres e três homens – responderam ao questionário enviado. Construiu-se uma amostra que se caracterizasse mais por sua significância para a compreensão das questões colocadas por esta investigação do que por sua representatividade estatística (MICHELAT, 1987). O instrumento de coleta de dados utilizado foi o do questionário aberto remetido pelo correio (neste caso, enviado por correio eletrônico) para os profissionais escolhidos. A técnica de questionário remetido possibilita um acesso melhor aos respondentes quando estes estão dispersos geograficamente (GOODE & HATT, 1968).

Buscando a pertinência com o referencial teórico de análise adotado, as questões exploraram quatro aspectos essenciais: o “mundo vivido do trabalho”, isto é, as experiências vivenciadas pelos profissionais durante o período que pertenceram à empresa; a relação desses profissionais com a sua formação; sua atual atividade profissional e suas orientações para o futuro.

#### **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados obtidos serão apresentados em duas partes: na primeira, são descritas as principais características da empresa a que esses profissionais pertenceram e analisadas suas percepções a respeito das mudanças implementadas na empresa durante o período estudado; na segunda, é analisada a atual configuração identitária desses profissionais, segundo o referencial teórico de Dubar (1997).

##### **5.1 A EMPRESA**

A empresa na qual os profissionais pesquisados trabalharam é uma indústria têxtil mineira, centenária, que, na ocasião, possuía uma estrutura familiar de capital aberto e nacional. Possuía cinco unidades fabris, um escritório central e cerca de 3000 funcionários. Até o final da década de 80 possuía um quadro de profissionais de recursos humanos qualificados e executando as atividades tradicionais da FRH. No final dessa década iniciou um processo de modernização de seu parque tecnológico e de transformação de sua organização de trabalho e da gestão de sua força de trabalho. Implementou primeiramente a Administração por Objetivos, além de uma estratégia de qualificação de seus funcionários, através de treinamentos técnicos e desenvolvimento gerencial.

Na década de 1990 passa por profundas transformações via *downsizing* e terceirizações. A empresa implanta o modelo da qualidade total e consegue sua certificação internacional, através da ISO 9000. Em meados da década de 1990 a empresa começa a descentralizar algumas funções de recursos humanos e terceiriza outras. Inicia-se, também, uma busca pela implementação de um pensamento e planejamento estratégico. No final da década de 1990 implementa-se um modelo de treinamento e carreira por competências. No início dos anos 2000 instala-se na empresa o programa Universidade Corporativa. Nesse fervilhar de mudanças, os profissionais de recursos humanos foram chamados a participar de uma injunção contraditória: era-lhes solicitada uma atitude de vanguarda frente às mudanças contínuas na empresa e, simultaneamente, também eles eram objeto das mudanças, muitos deles tendo sido demitidos em nome das novas tendências.

Segundo os profissionais consultados, a década de 1980 foi o período em que tanto a empresa pesquisada quanto as demais empresas mais investiram nas FRH, construindo e consolidando a área.

Outros profissionais afirmaram que, em função dos investimentos na área, as possibilidades de crescimento, ascensão e consolidação profissional foram grandes. Por outro lado, também foram apresentadas algumas dificuldades da empresa e dos profissionais da área, tais como

Visão para o próprio umbigo da área e da FRH; visão imediatista dos gestores e empresários; distância das estratégias das empresas; (...) pouca preocupação com a visão do negócio das empresas; preocupação da área e dos profissionais de RH com o poder, fechando os olhos para uma parceria estratégica; profissionais com ‘discurso’ enorme e pouca prática e resultados; dificuldades na gestão das mudanças e transformações organizacionais” (Respondente).

Outras críticas se referiam à falta de questionamento ao viés ideológico presente nas práticas das FRH

A década de 1980 foi a década do tecnicismo em que o fazer e o pensar não se misturavam. Neste contexto, a participação do RH (e minha também) foi apenas a de atender ao capital de tal forma que ‘as pessoas’ se sujeitassem ao sistema questionando o mínimo possível e executando ao máximo para atender níveis de eficiência propostos. (Respondente).

A maioria dos profissionais viu o início da década de 1990 como um “período de ouro” para os profissionais de RH.

Tínhamos uma equipe de RH fantástica. As propostas pipocavam e as equipes de RH das unidades fabris já discutiam e colocavam em ação novas visões de relações no trabalho para gerentes e supervisores (Respondente).

Contudo, as proposições de trabalho não se refletiam em resultados mensuráveis, segundo os respondentes. É importante destacar que a empresa, nesse período, iniciou um processo arrojado de administração estratégica. A diretoria da empresa que sempre teve como característica básica a aceitação e comunhão com as idéias de seus principais gestores profissionais, havia perdido vários desses profissionais nos últimos anos devido a aposentadoria, e também iniciado um processo de sucessão familiar. A nova equipe assume em meio à transição de todo o mercado de trabalho, globalização, novas tecnologias de gestão. A possibilidade de reduzir os níveis hierárquicos e terceirizar atividades “meio” veio ao encontro a avidez dos gestores em mostrar que a nova geração era capaz.



Acreditaram que poderiam adiantar o rio sem considerar a memória daqueles que construíram até ali o caminho conquistado. Sem memória qualquer caminho serve. E nas idas e vindas à procura do melhor caminho, a empresa tomou caminhos equivocados que culminou com a perda do controle acionário para outra empresa no início dos anos 2000 (Respondente).

Segundo outro profissional,

Era o tempo da Reengenharia, da Qualidade Total, do Downsizing etc. Era o tempo do desempenho para resultados e da remuneração variável acoplada a resultados objetivos e mensuráveis. Era o tempo, ainda, das famigeradas terceirizações. Aí, o resultado não foi outro. Veio a 'Rainha de Copas' (personagem de 'Alice no País das Maravilhas') com seu discurso 'modernizador': - CORTEM AS CABEÇAS! Se não me falha a memória, acho que num único mês a empresa demitiu oito profissionais de RH (...) Os postos de trabalho foram diminuindo, principalmente no RH. (Respondente).

A partir dessa contextualização, pode-se constatar que a identidade atribuída aos profissionais de RH se modifica na empresa. A perspectiva técnica, pautada na execução das funções clássicas de recursos humanos se desloca para uma expectativa estratégica de atuação do profissional de RH, alinhado ao negócio da empresa, com uma estrutura enxuta e flexível, o que culmina com a saída de todos os profissionais que atuaram na empresa nas décadas de 1980 e 1990, da área ou da empresa, no início dos anos 2000.

## **5.2 A RECONFIGURAÇÃO IDENTITÁRIA DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA**

O cenário de mudanças da FRH e a saída da empresa levaram os profissionais da área à construção de atitudes ou lógicas de ação combinando relações com o trabalho e formação, trajetórias de emprego e estabelecimento de projetos profissionais. Serão apresentadas a seguir as reconfigurações identitárias dos profissionais de recursos humanos consultados, no que se refere à *identidade biográfica para si* e *identidade relacional para si*, conforme Dubar (1997).

### **a) Identidade biográfica para si**

Segundo Dubar (1997), identidade biográfica para si é o resultado da confrontação entre uma identidade profissional de base, a trajetória de trabalho ou emprego e a projeção de si no futuro, ou seja, a antecipação de uma trajetória de emprego e o desencadear de uma lógica de aprendizagem.

Através dos questionários verifica-se que a maioria dos profissionais teve na execução das funções clássicas de recursos humanos a referência de atuação profissional na área. No entanto, as mudanças ocorridas na empresa e no mundo do trabalho os introduziram em uma nova lógica de atuação, que culminou com a saída de todos eles da empresa, uns demitidos em função da terceirização, outros demissionários em busca de novas possibilidades de trabalho. O que esses profissionais têm em comum, além de terem atuado na mesma empresa, é o fato de serem profissionais de nível superior que atuam ou atuaram na área de recursos humanos e que projetaram uma vida profissional ligada a essa área. Para a maioria deles, as atividades de recursos humanos precisam estar alinhadas ao negócio da empresa e suas estratégias de competitividade, a despeito de algumas colocações a respeito do distanciamento do profissional de recursos humanos em relação aos trabalhadores das organizações.

A trajetória de trabalho desses profissionais está associada a estratégias contínuas de formação, quer seja através de cursos de atualização na área ou formação acadêmica, como especializações *latu senso* e mestrado. Quatro profissionais continuam atuando na área de recursos humanos de grandes empresas. Três atuam como consultores e uma profissional

migrou-se para outra carreira. Desses profissionais, todos já concluíram cursos de pós-graduação e dois deles fizeram mestrado em administração. Além disso, três profissionais, além de sua atividade em empresa ou consultoria, atuam como professores universitários.

A projeção de futuro desses profissionais está associada aos desafios presentes em seus trabalhos atuais ou na expectativa de se dedicarem exclusivamente à área acadêmica.

#### **b) Identidade relacional para si**

A identidade relacional para si refere-se ao confronto entre o desejo e as possibilidades reais de reconhecimento experimentadas pelos profissionais (DUBAR, 1997).

A partir da análise dos questionários verifica-se que os profissionais possuem campos diferenciados de investimento como estratégia de satisfação de seus desejos e reconhecimento por outrem. Alguns profissionais têm como campo de investimento o próprio trabalho, com seus desafios e metas; e os demais buscam a realização de seus desejos de satisfação profissional em atividades diferenciadas como a atividade acadêmica, por exemplo.

O comportamento relacional de todos os profissionais consultados se pauta pela solidariedade, troca de informações e busca de referências em profissionais mais experientes. Todos acentuam a importância dos grupos de recursos humanos, dos pares e demais profissionais como relevantes para sua atuação e configuração identitária. Os valores compartilhados por todos eles são a solidariedade, a formação acadêmica, a capacidade de negociação e mudança.

#### **c) Articulação entre identidade atribuída e assumida**

A identidade atribuída aos profissionais de RH se configura através da ruptura com os modelos anteriores da FRH, o que culmina com a busca por parte desses profissionais de novas estratégias de atuação para o reconhecimento profissional. Esses profissionais buscam acomodar a identidade para si à identidade atribuída pelo outro, reestruturando suas identidades, reajustando seus esquemas de compreensão e adotando novas formas de agir dentre as ofertas de identidade possíveis. Nesse sentido, rompem com um modelo de atuação e buscam o reconhecimento através de novas formas de atuação dentro das prerrogativas postas à área de recursos humanos. A atribuição de uma nova identidade para a área de RH também faz com que esses profissionais busquem assimilar as atribuições de identidade ao seu esquema referencial e também se coloquem em processo de mudança e reconfiguração de suas estratégias e projeções de futuro profissional, o que os leva a trilhar novos caminhos para sua contínua formação.

Os saberes privilegiados por esses profissionais são os saberes da organização, buscando uma maior responsabilidade dentro das empresas em que trabalham e os saberes teóricos, visando uma reconversão permanente de suas matrizes de aprendizagem. Nesse sentido, constata-se uma configuração identitária fundada na *aprendizagem*, concebida como uma possibilidade de adaptação ativa à realidade, numa busca constante de compreender e dar respostas diferenciadas tanto no trabalho que executam quanto em relação às expectativas e estratégias de viabilização de seus futuros profissionais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa demonstrou que, a despeito da força arrasadora das mudanças na FRH que culminaram primeiramente com a demissão de inúmeros profissionais de RH das empresas, estes foram capazes de reconfigurar suas identidades, através da mudança na concepção que tinham do exercício de seu trabalho, de suas estratégias de formação e de suas projeções profissionais, via processo de aprendizagem.

Por outro lado, tal como apontado anteriormente neste trabalho, a década atual sinaliza na direção de um aprofundamento ainda maior do padrão competitivo e dos modelos de gestão da década anterior (McKee, 1997, por exemplo).

O presente trabalho não investigou a forma como a transição foi ou vem sendo vivenciada pelos profissionais nas organizações, sobretudo quando se considera que estas vêm buscando, continuamente, aperfeiçoar e sofisticar seus métodos de gestão, no sentido de ampliar sua vantagem competitiva frente à concorrência cada vez mais acirrada. Em outras palavras, como se deu o processo de aprendizagem e como este processo foi vivenciado pelos profissionais. Nesse sentido, recomendam-se pesquisas futuras que investiguem tal dinâmica, observando-se não apenas os que já vivenciaram mudanças drásticas ao longo de suas vidas e carreiras, mas também aqueles que se encontram no começo desta jornada.

Por fim, a presente pesquisa permitiu constatar que as mudanças oriundas do cenário econômico, político e organizacional tiveram um impacto peculiar na vida dos profissionais de recursos humanos, abrindo possibilidades de compreensão das estratégias engendradas por esses profissionais para lidar com as mudanças que repercutiram em suas vidas. Assim, espera-se ter havido uma contribuição no sentido de entender um pouco mais a delicada relação existente entre o homem e o seu contexto de ação.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 215-238.
- BAHRAMI, Homa, EVANS, Stuart. **Human resource leadership in knowledge-based entities: shaping the context of work**. Human Resource Management, v.36, n.1, spring 1997, p.23-28.
- BEER, Michael. **The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role**. Human Resource Management, v.36, n.1, spring 1997, p.49-56.
- CIAMPA, A. C. **A estória do Severino e a história da Severina**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- DIAS, J. R. Identidade. In: LOGOS. **Enciclopédia Luso-Brasileira de Filosofia**. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo, v.2, 1999, p.1281-1283.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. Porto – Portugal: Porto Editora, 1997.
- ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- GONÇALVES, Ernesto de Lima. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. São Paulo. Revista de Administração de Empresas., v.37, n. 3, 1997, p.10-19.
- GONÇALVES, Francisco Luiz Salles. A evolução dos acordos e conflitos coletivos no período recente do sindicalismo brasileiro (1977-93). In OLIVEIRA et al (orgs.) **O mundo do trabalho: crise e mudança no fim do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994, p.267-288.
- GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.
- JACQUES, M. G. G. Doença dos nervos: o ser trabalhador como definidor da identidade psicológica. In: JACQUES, M. G. C. et al (Org.). **Relações Sociais e Ética**. Porto Alegre: ABRAPSO – Regional Sul, 1995. p.85-104.

- LACOMBE, Beatriz Maria Braga, TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas nas empresas. In VASCONCELOS, Flávio Carvalho de, VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. (orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p.53-74.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução da empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- LINTON, R. **O homem: uma introdução à antropologia**. 9.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1973.
- LIPIEC, Jacek. **Human resources management perspective at the turn of the century**. Public Personnel Management, v.30, n.2, summer 2001, p.137-146.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- McKEE, Kathryn. **The human resource profession: insurrection or resurrection?** Human Resource Management, v.36, n.1, spring 1997, p.151-156.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Administração de recursos humanos cedendo lugar à gerência de pessoas: um exercício compartilhado**. Organizações e Sociedade, v.4, n.9, maio/agosto, 1999, p. 111-123.
- MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MICHELAT, G. Sobre a utilização da entrevista não-diretiva em sociologia. In: THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 5. ed. São Paulo: Polis, 1987, p. 191-211.
- MOHRMAN, Susan Albers, LAWLER III, Edward E. **Transforming the human resource function**. Human Resource Management, v.36, n.1, spring 1997, p.157-162.
- OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração de recursos humanos. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999, p.239-249.
- REDWOOD, Anthony. **Human resources management in the 1990s**. Business Horizon, January-february, 1990, p.74-80.
- RUCCI, Anthony J. **Should HR survive?** A profession at the crossroads. Human Resource Management, v.36, n.1, spring 1997, p.169-173.
- SANCHEZ, Juan I., KEPIR-SINANGIL, Handan. **Scanning the environment of human resources management in Europe and in The U.S.: so far and yet so close**. The International Journal of Organizational Analysis, 1.11, n.2, 2003, p.153-160.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WOOD JR, Thomaz, Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In WOOD JR, Thomaz. (Org). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995, p.12-242.