



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS EM
TEMPOS DE CRISE**

Letícia Taís Prediger

Lajeado, dezembro de 2018



Letícia Taís Prediger

O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS DE CRISE

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari - Univates, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Lizete Berrá

Lajeado, dezembro de 2018

RESUMO

A área de Recursos Humanos surgiu durante a Revolução Industrial, quando se viu a necessidade de estruturar as relações entre o empregado e o empregador. No início o foco da área era voltado para a remuneração, os empregados obedeciam a ordens e não havia imposições ao cargo, o que importava era o rendimento e muitas vezes, trabalhavam em condições extremas. Cada vez mais os profissionais de Recursos Humanos são procurados, pois onde existem pessoas, existe a necessidade de gerenciar conflitos e problemas que surgem e que atrapalham seriamente a rentabilidade da empresa. Hoje em dia, com a crise econômica do país, o desemprego aumentou e a busca por emprego está cada vez maior, e com isso o profissional de Recursos Humanos deve estar preparado para selecionar a pessoa que melhor atende às necessidades da empresa. É um momento em que o RH sai do rótulo de área de “suporte” ao negócio, e entra para o centro das atenções, lado a lado com outros setores da organização. É um momento precioso, no qual o RH pode aproveitar o ciclo das mudanças e consolidar a si mesmo como um agente positivo de mudanças. A pesquisa foi aplicada; quanto ao modo de abordagem é qualitativa; os sujeitos da pesquisa são gestores de Recursos Humanos de quatro empresas de médio e grande porte, do Vale do Taquari. O profissional desta área precisa se posicionar de forma assertiva, conhecer a cultura da empresa, para entender quais os resultados ela busca e de que forma o profissional de Recursos Humanos pode contribuir com isso, sendo proativo, ajudando o outro e buscando estar sempre atualizado.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Perfil do profissional em RH, Gestão em tempos de crise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados	9
Figura 2 - Conceito de competência.....	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Processos básicos de gestão de pessoas	14
Tabela 2 - Distribuição das questões quanto aos objetivos e referenciais teóricos...	25
Tabela 3 - Dados das empresas pesquisadas	28
Tabela 4: Ordem de competências conforme a percepção de cada gestor	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivo geral	9
1.1.1 Objetivos específicos.....	9
1.2 Justificativa.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Administração no contexto social e organizacional	11
2.2 Princípios da administração de Recursos Humanos	12
2.3 A Administração de Recursos Humanos	13
2.4 O papel do gestor de Recursos Humanos.....	15
2.5 Administração estratégica de Recursos Humanos.....	16
2.6 O perfil do profissional de Recursos Humanos	17
2.7 Habilidades e competências do profissional de Recursos Humanos	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 Tipo de pesquisa	22
3.1.1 Definição de pesquisa quanto à natureza	22
3.1.2 Definição de pesquisa quanto ao modo de abordagem	23
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos objetivos	23
3.1.4 Sujeitos da pesquisa	23
3.1.5 População e amostra.....	24
3.1.6 Coleta de dados	24
3.1.7 Análise de dados.....	25
3.1.8 Limitação do método	26
4 ANÁLISE DE DADOS	27

4.1 O perfil das empresas pesquisadas	27
4.2 A percepção dos gestores sobre a necessidade de um novo perfil profissional de RH	29
4.2.1 Impacto da atual dinâmica de mercado no setor de Recursos Humanos.....	30
4.2.2 Desafios do profissional de Recursos Humanos nas organizações atuais	32
4.2.3 Habilidades e competências que mais carecem ser desenvolvidas pelo profissional de Recursos Humanos	33
4.2.4 O perfil do profissional de Recursos Humanos que as universidades formam.	35
4.3 Habilidades e competências necessárias ao profissional de RH para atuar no mercado atual.....	38
4.3.1 Habilidades técnicas, conceituais e humanas	38
4.3.2 Conhecimento, habilidade e atitude	40
4.3.3 Competências de um profissional de Recursos Humanos	42
4.3.4 Diferencial do profissional de Recursos Humanos no mercado atual	43
4.3.5 Experiência profissional na hora da contratação	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE	54
ANEXO.....	56

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos surgiu durante a Revolução Industrial, quando se viu a necessidade de estruturar as relações entre o empregado e o empregador. No início o foco da área era voltado para a remuneração, os empregados obedeciam a ordens e não havia imposições ao cargo, o que importava era o rendimento e muitas vezes, trabalhavam em condições extremas.

Em 1930, com o contato mais intenso entre administração e psicologia, ocorreram muitas mudanças e foram implementados novos conceitos. Na experiência de *Hawthorne*, descobriu-se que os comportamentos do empregado são motivados pelo sentimento de participação e pertencimento à empresa, e desde então Recursos Humanos é mais focada em recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do empregado na empresa.

Cada vez mais os profissionais de Recursos Humanos são procurados, pois onde existem pessoas, existe a necessidade de gerenciar e lidar com os conflitos e problemas que surgem e que atrapalham seriamente a rentabilidade da empresa. Na revista Exame, foi publicada uma reportagem no dia 26 de fevereiro de 2015 “O RH que gera lucro”, onde realizam uma pesquisa com 3.500 profissionais de RH, em 101 países, e as organizações que contam com um RH eficiente, têm resultados econômicos duas vezes maiores que aquelas com uma fraca gestão de RH”.

Na mesma reportagem, eles analisam outro dado muito importante para o RH, que é a taxa de rotatividade, quanto menor melhor, pois assegura que os empregados permaneçam na empresa. A taxa de rotatividade anual ficou abaixo de 30%, sendo que nas demais empresas ficaram acima de 50%; isto mostra que onde

a rotatividade é menor, a produtividade é maior, o que gera um melhor resultado financeiro.

Hoje em dia, com a crise econômica do país, o desemprego aumentou e a busca por emprego está cada vez maior, e com isso o profissional de RH precisa estar preparado para selecionar a pessoa que melhor encaixa com a empresa, e, além disso, o profissional precisa ter habilidade para motivar o empregado, visto que, quanto mais motivado e se sentindo parte da empresa, melhor o empregado irá desempenhar suas funções e permanecerá por mais tempo na empresa.

Devido a essas mudanças no mercado, o perfil do profissional de RH está em constante mudança, sempre absorvendo mais conhecimentos para conseguir selecionar melhor os futuros empregados, de que modo irá fazer isso e quais as habilidades que o profissional deve ter para ser contratado para desempenhar o seu papel. Em um momento de crise, abre-se ao RH uma oportunidade de ter uma atuação estratégica na organização. O profissional desta área precisa se posicionar de forma assertiva, buscar inovação e resultados, para equilibrar a relação entre o custo da folha de pagamento e o resultado efetivo do time.

Isso exige um trabalho sério de gestão do desempenho e performance, compromisso de equipes em torno das metas e objetivos, e o comprometimento das lideranças em assumir o desenvolvimento das pessoas como um princípio fundamental para o crescimento.

É um momento em que o RH sai do rótulo de área de “suporte” ao negócio, e entra para o centro das atenções, lado a lado com outros setores da organização. É um momento precioso, no qual o RH pode aproveitar o ciclo das mudanças e consolidar a si mesmo como um agente positivo de mudanças.

Nesse contexto, este estudo está relacionado com a área de Recursos Humanos, mais especificamente voltado ao perfil do profissional da área de Recursos Humanos. Foi realizado em quatro empresas de médio e grande porte do Vale do Taquari, no período de agosto a outubro de 2018. Neste trabalho foi utilizada a definição do SEBRAE, que define o porte dos estabelecimentos conforme a figura abaixo:

Figura 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE, 2013.

Frente ao exposto, este estudo busca responder a seguinte questão: Qual o perfil do profissional em RH requerido pelas empresas do Vale do Taquari?

1.1 Objetivo geral

Identificar o perfil do profissional em RH requerido pelas empresas, do Vale do Taquari.

1.1.1 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil das empresas pesquisadas;
- b) Averiguar a percepção dos gestores sobre a necessidade de um novo perfil profissional de RH frente às atuais exigências do mercado;
- c) Identificar habilidades e competências necessárias ao profissional de RH para atuar no mercado atual, na percepção dos gestores.

1.2 Justificativa

Diante da crise econômica do país e das mudanças que estão ocorrendo no mundo e, conseqüentemente, no mercado de trabalho, é importante analisar qual o perfil que o profissional de RH deve assumir para contratar e principalmente, motivar

o empregado a permanecer na empresa. O que ele precisa fazer e como precisa para desempenhar o seu papel.

A área tem um histórico positivo e de crescimento, já que é importante que a empresa e o empregado se relacionem em um via de mão dupla, dessa forma, a área deve desenvolver suas atividades de modo a permitir que a organização tenha bons resultados e que a taxa de rotatividade seja baixa, gerando retenção de talentos e não custos com processos seletivos.

Para a acadêmica, justifica-se, pois é uma oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração de Empresas e também, para seguir como base para novas pesquisas.

O próximo capítulo tratará da fundamentação teórica que dará suporte bibliográfico ao presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico na área de Recursos Humanos, para que haja uma melhor compreensão do tema, uma vez que apresenta as informações já publicadas por autores consagrados.

2.1 Administração no contexto social e organizacional

O mundo está em constante mudança, a sociedade está em constante mudança e, conseqüentemente, as organizações estão em constante mudança. Vive-se em uma época repleta de incertezas e crises, principalmente no segmento organizacional, onde a atividade humana é fundamental para o crescimento das organizações.

Chiavenato (2004) afirma que as pessoas passam a ser a competência básica da organização, é a vantagem competitiva que promove o sucesso da organização; neste mundo instável, mutável, globalizado e fortemente competitivo, as pessoas significam o diferencial competitivo da organização.

A interdependência entre empresa e empregado se torna cada vez mais essencial; Chiavenato (2004) justifica que as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos individuais e pessoais e as organizações precisam de pessoas para funcionar e atingir seus objetivos estratégicos, ou seja, cada uma das partes têm benefícios próprios e mútua dependência.

Devido a essa interdependência, é de suma importância desenvolver na organização um conceito de empresa voltada para os colaboradores, que eles

possam se sentir parte da empresa, e conseqüentemente, melhorando sua qualidade de vida pessoal e profissional, gerando satisfação e comprometimento com a organização.

2.2 Princípios da administração de Recursos Humanos

A administração surgiu há muito tempo, no ano 5.000 a.C. na Suméria, onde os antigos sumerianos buscavam uma maneira melhor de resolver seus problemas práticos, exercitando a arte de administrar, conforme Gomes (2011, texto digital). Depois no Egito, e em seguida na China, e assim por diante, cada vez mais as pessoas buscavam melhorar seus sistemas e organização das atividades.

Com a Revolução Industrial, que ocorreu no final do século XVIII ao século XX, teve profundas mudanças econômicas, políticas e sociais. Segundo Gomes (2011, texto digital), a Revolução teve início na Inglaterra e teve duas fases; a primeira fase de 1780 a 1860, foi o carvão a principal fonte de energia; e na segunda fase de 1860 a 1914, foi a revolução da eletricidade e derivados do petróleo como principal energia. Com essas revoluções surgiu um crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de maior produtividade para competir no mercado.

No século XX, Frederick W. Taylor surgiu com a Teoria da Administração Científica, que consiste na organização comparada com uma máquina, onde o processo é pré-definido, as tarefas são executadas de maneira repetitiva e monótona, os funcionários eram explorados e os salários eram considerados importantes, mas não era o fundamental para a satisfação. As propostas de Taylor tiveram decorrências negativas para os trabalhadores, mas representaram um avanço no processo de produção em massa.

Paralelo aos estudos de Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes, e relacionou 14 princípios que podem complementar os estudos de Taylor. Conforme Rh Portal (2015, texto digital), as cinco funções básicas da gerência administrativa: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar; são fundamentos estudados por Fayol. Taylor e Fayol estudavam a mesma coisa, mas

com ênfases diferentes: o primeiro com ênfase na produção e o segundo, com ênfase nas tarefas da organização.

Em oposição à Teoria Clássica da Administração, foi criada a Teoria das Relações Humanas, com a necessidade de humanizar e democratizar a administração das organizações. A partir de 1950, teve início a Teoria da Burocracia, onde Max Weber se baseia na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios para se obter o máximo de eficiência.

Com o passar do tempo, com base nos estudos na área de Relações Humanas e com a globalização, o trabalho voltou a ser mais manual e uma forma de trabalho mais intelectual, criando assim uma valorização do ambiente de trabalho e de seus colaboradores. Inicialmente a Administração de Recursos Humanos tinha como objetivo cumprir as leis trabalhistas, mas hoje também é responsável por selecionar, desenvolver, crescer e reconhecer os colaboradores de uma organização.

2.3 A Administração de Recursos Humanos

Chiavenato (2004) conceitua Administração de Recursos Humanos como: “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos e posição gerencial relacionadas com pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho” (CHIAVENATO, 2004, p.6). E de acordo com ele, a área de Recursos Humanos pode receber diversas nomenclaturas, por exemplo: Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual.

As organizações vivem em um cenário muito competitivo, e isso exige grande capacidade de adaptação, e exige profissionais melhor capacitados e mais produtivos. Como diz Maximiano (2006), as empresas precisam de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para conseguir atingir seus objetivos, e para conseguir isso, as empresas precisam de uma eficaz função de gestão de Recursos Humanos.

Chiavenato (2004) comenta que todo o processo produtivo somente funciona com a participação conjunta de parceiros, cada um contribuindo com algum recurso; os fornecedores contribuem com matérias-primas, os investidores contribuem com capital e investimentos, os gestores com conhecimento e competências, os clientes adquirindo bens e serviços e os colaboradores contribuem com a operacionalização dos processos. Todos esses parceiros buscam obter algum retorno, e são denominados de *stakeholders*; ou seja, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos por eles e manter o negócio, a questão é que o *stakeholder* mais íntimo da organização é o colaborador, é quem lhe dá vida e faz as coisas acontecerem.

Portanto, para os colaboradores desempenharem bem e eficazmente suas funções, precisam estar alinhados com os objetivos organizacionais considerando a cultura da empresa. Chiavenato (2004) apresenta os seis processos básicos de gestão de pessoas:

Tabela 1 - Processos básicos de gestão de pessoas

Processo de agregar pessoas:	Recrutamento e seleção de pessoas.
Processo de aplicar pessoas:	Desenho organizacional e de cargos, avaliação de desempenho.
Processo de recompensar pessoas:	Recompensas, remuneração e benefícios.
Processo de desenvolver pessoas:	Treinamento, desenvolvimento e conhecimento.
Processo de manter pessoas:	Clima organizacional, higiene, segurança e qualidade de vida.
Processo de monitorar pessoas:	Sistemas de informações gerenciais e banco de dados.

Fonte: Chiavenato (2004)

Todos esses processos estão relacionados entre si, e podem favorecer ou prejudicar uns aos outros, por exemplo: se o processo de recompensar é falho, o processo de manter pessoas precisa ser muito intenso. Com esses processos é possível observar claramente a visão sistêmica de uma organização e de como a

área de Recursos Humanos precisa estar bem definida porque acompanha toda a trajetória do colaborador, desde sua contratação até a avaliação de desempenho.

Antigamente se dividia e separava o trabalho, atualmente a ênfase é reunir o trabalho, o foco nas tarefas passou de individual para trabalhos em equipe, tudo isso com o objetivo de gerar lucro e garantir a competitividade da organização. Para isso, exige-se um sistema de Gestão de Pessoas eficaz e flexível às novas mudanças. Chiavenato (2004) justifica que a moderna Gestão de Pessoas deve considerar alguns aspectos fundamentais:

- Os colaboradores precisam ser reconhecidos pela organização, já que são fundamentais para contribuir com a empresa.
- Os colaboradores devem ser vistos como promotores do desenvolvimento da organização, capazes de contribuir com talento, criatividade e aprendizagem.
- Os colaboradores serem parceiros da organização, contribuindo através de responsabilidade, dedicação e comprometimento, se sentindo parte da empresa e valorizando seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Sendo assim, a tarefa do Gestor de Recursos Humanos é de extrema importância e todos esses processos descritos estão inseridos em sua tarefa.

2.4 O papel do gestor de Recursos Humanos

A responsabilidade de gerenciar pessoas de uma organização tem se tornado uma tarefa bastante complexa atualmente, pelo fato de que os colaboradores estão se tornando parceiros da empresa e responsáveis pelo que acontece. Desta forma, a responsabilidade de gerenciar está interligada entre todos os gestores, e o gestor de Recursos Humanos assume o papel de linha (responsabilidades pertinentes ao cargo de RH) e de staff (responsabilidade de preparar os gerentes de linha para gerenciar suas próprias equipes).

Os papéis do gestor de Recursos Humanos são múltiplos, e devido a isso, deve possuir um perfil profissional bastante amplo, para conseguir dominar suas tarefas e auxiliar nas demais áreas da organização. Conforme Dessler (2014), os gestores de Recursos Humanos devem fazer o que é preciso para enfrentar os

novos desafios e extrair mais lucros das operações; os gerentes devem ter as seguintes competências:

- Posicionamento estratégico: para ajudar nas decisões da empresa.
- Ativistas de credibilidade: demonstra liderança, assumindo novos desafios e competências que os tornem respeitados.
- Construtores organizacionais: criação de um ambiente de trabalho significativo, alinhado à cultura e práticas da empresa.
- Agentes da mudança: iniciando e mantendo as mudanças.
- Inovadores e integradores: desenvolvimento de talentos e otimização de recursos.
- Defensores da tecnologia: conectando pessoas por meio da tecnologia.

2.5 Administração estratégica de Recursos Humanos

Todas organizações precisam ter os seus objetivos estratégicos entrelaçados com as políticas e atividades da administração de Recursos Humanos. Dessler (2014) conceitua administração estratégica de Recursos Humanos:

“Administração estratégica de Recursos Humanos significa a formulação e a execução de políticas e práticas de Recursos Humanos que produzem as competências e comportamento dos funcionários que a empresa necessita para atingir seus objetivos estratégicos”. (DESSLER, 2014, p. 53).

Primeiramente, a administração formula metas e planos estratégicos, para alcançar essas metas depende das competências e comportamentos dos funcionários e para produzir essas competências e comportamentos, o gerente de Recursos Humanos precisa colocar em prática a combinação de recrutamento, seleção, treinamento e outras políticas e práticas de Recursos Humanos.

Conforme Dessler (2014), os gerentes usam várias ferramentas para traduzir os objetivos estratégicos da organização em práticas e políticas de Recursos Humanos. As três ferramentas são: o mapa estratégico, *scorecard* de RH e *dashboards*.

- Mapa estratégico: é um resumo de todos os objetivos e metas que cada departamento da organização precisa atingir para alcançar os objetivos globais da empresa. Ele ajuda os gerentes e funcionários a entender e visualizar o papel que o seu departamento precisa executar para alcançar um objetivo geral.
- *Scorecard* de RH: o processo de *scorecard* auxilia o gerente a quantificar as atividades do mapa estratégico, se utiliza um software especial para facilitar esse processo. Este processo facilita a atribuição de metas e/ou indicadores para atingir os objetivos estratégicos da empresa, quantifica a relação entre as atividades de RH, os comportamentos dos funcionários e o desempenho do resultado estratégico.
- *Dashboard*: o objetivo do *dashboard* é mostrar em forma de gráficos e tabelas, como a empresa está realizando os indicadores de processo e metas estabelecidas, isso permite que o gerente tome medidas corretivas.

Com essas ferramentas podemos traduzir os objetivos estratégicos, mas para esses objetivos acontecerem, é necessário pessoas e estas pessoas devem ter habilidades e competências desejáveis para o cargo, com base nos objetivos e metas da organização.

2.6 O perfil do profissional de Recursos Humanos

Com o passar do tempo, temos que acompanhar as transformações para evoluir e não perder as oportunidades, e é assim que funciona com o perfil do profissional; há alguns anos eram exigidos papéis diferentes, as pessoas eram diferentes e tinham sonhos diferentes. Hoje mudaram muitas coisas, as pessoas não são as mesmas, os sonhos são outros e as metas são diferentes.

Antes as principais atribuições de um profissional de RH eram voltadas para a gestão de competências nas áreas, na gestão e benefícios, legislação trabalhista e recrutamento e seleção de pessoal; mas atualmente o profissional de RH passou por muitas mudanças.

Em uma pesquisa realizada pela revista Carreira, no dia 31 de maio de 2017, três mil profissionais de mil empresas pelo país responderam questões para poder fazer um raio X do perfil do profissional de RH atualmente. A primeira pergunta era

“Quem é o RH?” ficou dividido entre diretores (54% homens), gerente (58% mulheres), coordenador (65% mulheres), especialista (69% mulheres) e analistas (78% mulheres).

Dos profissionais que sabem outro idioma, os mais citados foram 41% inglês e 15% espanhol. Hoje em dia, o RH está nas redes sociais e nessa pesquisa os mais citados foram *linkedin* e *facebook*, e onde o profissional está mais informado é nas redes sociais (68,86%). E de todos que responderam, 91,07% estão capacitados, e 50% se dedicam até 1 hora por semana para estudar.

Uma pesquisa na mesma revista, publicada em 06/09/2017 “A visão 360 no RH”, comenta sobre a visão holística, que consiste que as características não podem ser compreendidas pela simples análise das partes, mas sim de toda a estrutura. E é por isso que hoje o profissional de RH deve ter uma visão de um todo para garantir as ações necessárias e devido a isso, cada vez mais a área de RH é composta por profissionais com formação em administração de empresas.

O profissional de administração tem um conhecimento amplo, na graduação aprende um pouco de todas as áreas e devido a isso, a visão holística é um privilégio para ele.

Com essas pesquisas, vemos a evolução e as mudanças no perfil do profissional de RH, hoje é necessário uma visão ampla das informações para tomar um decisão, estão mais conectados com o mundo, buscando informações nas redes sociais (já que uma grande parcela de pessoas têm redes sociais hoje em dia), e seu papel além de recrutamento e seleção, é o desenvolvimento de pessoas, para o seu crescimento pessoal e profissional.

2.7 Habilidades e competências do profissional de Recursos Humanos

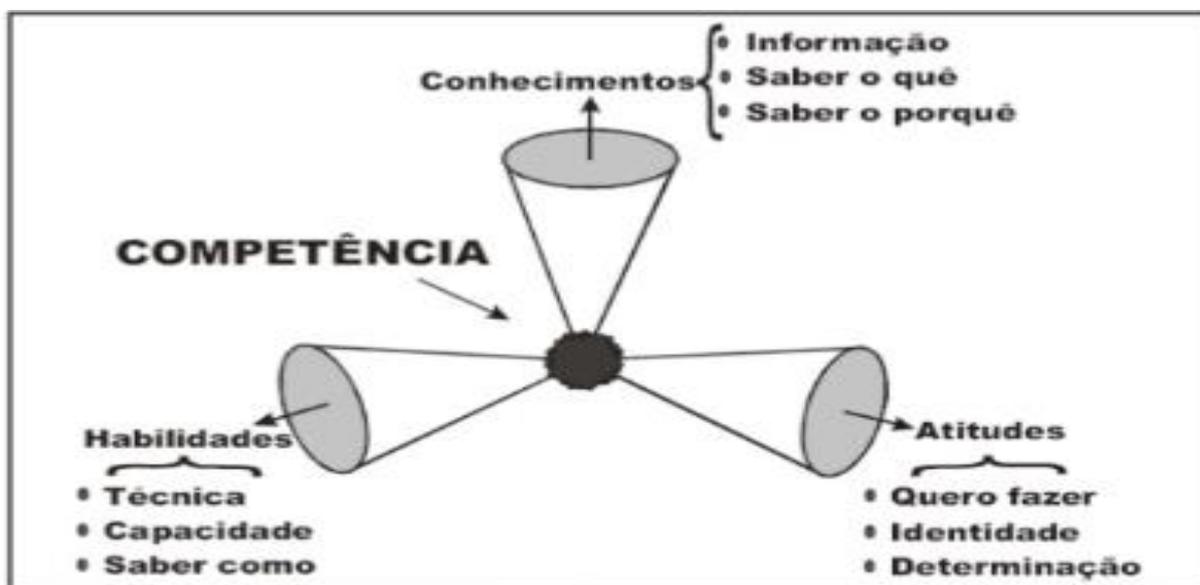
Como citado anteriormente, o perfil do profissional de RH vem mudando ao longo dos anos, se torna cada vez mais importante, e por isso é preciso entender quais habilidades e competências são necessárias para atingir seus objetivos:

Visão holística; liderança e espírito de equipe; compartilhar missão, visão e valores da empresa; pró-atividade e iniciativa; flexibilidade; eficácia; agilidade e rapidez na tomada de decisão; comprometimento; responsabilidade; ética; comunicação; automotivação e motivador; visão estratégica; *coaching*; saber ouvir; transparência nas informações; atitude e conhecimento.

Conforme a visão de Ribeiro (2006) é imprescindível que o Gestor de Recursos Humanos, além das competências técnicas e interpessoais, apresente curso superior e especialização em Recursos Humanos.

A palavra competência, conforme Durand (1997), é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecido pela sigla CHA. Conhecimento são as informações que a pessoa recebe e assimila, habilidade se refere à capacidade de saber fazer algo e atitude corresponde ao comportamento da pessoa relacionado ao trabalho. Ou seja, além do conhecimento e da habilidade, a pessoa precisa querer usá-los.

Figura 2 - Conceito de competência



Fonte: Durand, 1997.

Para Maximiano (2000), a definição de competências organizacionais para cada cargo depende do nível hierárquico e da complexidade das tarefas a serem executadas. Apresentando a seguinte classificação:

- Conhecimento: representa o domínio de técnicas que o gestor necessita para desempenhar bem seu cargo. Os conhecimentos são importantes para compreender a realidade em que se atua e quanto maior a gama de conhecimento, maior é a realidade em que ele conseguirá atuar.
- Habilidade: são características que o profissional tem domínio, que permitem desempenhar plenamente sua função.
- Atitude: é o comportamento que uma pessoa demonstra em situações específicas.

O conhecimento se adquire, a habilidade se aprende com o tempo, mas a atitude depende de cada um, por isso hoje é muito procurado por pessoas que tenham atitude para colocar em prática os conhecimentos e habilidades.

Segundo Lacombe (2005), o administrador é alguém que assume a responsabilidade pelo atingimento dos objetivos e metas, e uma administração bem sucedida precisa apoiar-se em três habilidades básicas:

- Habilidade técnica: é o conhecimento e os métodos necessários para desenvolver tarefas específicas do cargo, em que cada cargo exige as suas próprias habilidades técnicas. É adquirida através de experiência profissional e treinamentos para capacitação.
- Habilidade humana: se refere à capacidade de compreender as pessoas, administrar o clima organizacional, ter empatia, motivar e liderar a equipe, buscando os resultados esperados.
- Habilidade Conceitual: se refere à visão sistêmica, é a capacidade de compreender a organização, formulando estratégias que direcionem as decisões.

À medida que o profissional sobe de cargo, a proporção de necessidades pode variar; no início da carreira o profissional irá necessitar da habilidade técnica, à medida que sobe de hierarquia, vai necessitar de habilidade humana para lidar com pessoas, e após precisará da habilidade conceitual, que exige visão sistêmica e o colocam em posição estratégica na empresa.

No próximo capítulo, serão abordados os métodos de pesquisa que foram utilizados na pesquisa e de que forma foi realizada sua coleta de dados e análise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos para direcionar o estudo, explicando qual o caminho adotado para alcançar os objetivos, plano de coleta de dados e análise, sujeitos de pesquisa e delimitação dos métodos.

3.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas podem ser divididas em dois tipos: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. Quanto à natureza, pode ser classificada como aplicada ou básica.

3.1.1 Definição de pesquisa quanto à natureza

A natureza de uma pesquisa pode ser classificada como aplicada ou básica, o presente trabalho foi caracterizado como pesquisa aplicada. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa aplicada se caracteriza pela possibilidade de aplicar seus resultados na solução dos problemas que ocorrem no contexto estudado. Para Perovano (2016), a pesquisa aplicada busca melhorar o entendimento de problemas organizacionais específicos, cria soluções e desenvolve conclusões de relevância prática.

3.1.2 Definição de pesquisa quanto ao modo de abordagem

O modo de abordagem deste estudo foi qualitativo. Segundo Denzin e Lincoln (2000), a pesquisa qualitativa admite que os pesquisadores interpretem os dados do mundo real e natural, com o intuito de entender o fenômeno dos sentidos atribuídos pelas pessoas envolvidas. A pesquisa busca investigar atitudes, valores, percepções do público pesquisado com o intuito de compreendê-los, sem nenhum dado estatístico.

Conforme Appolinário (2006), a pesquisa qualitativa não busca generalizar os dados, tem o objetivo de compreender um fenômeno intensamente. Para Leopardi (2002), este método é utilizado quando se desejam dados subjetivos, auxilia na compreensão do contexto social do problema sob as perspectiva dos sujeitos pesquisados e sob a perspectiva do pesquisador.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos objetivos

A pesquisa é exploratória, afirma Malhotra (2005), quando examina um problema para proporcionar compreensão e conhecimento, ou seja, quando for uma entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, é analisado de forma qualitativa e a partir dos resultados é possível sugerir melhorias para as práticas já estabelecidas.

Portanto, essa pesquisa foi classificada como exploratória e de natureza qualitativa, pois o objetivo foi buscar qual o perfil do profissional de Recursos Humanos nos dias atuais.

3.1.4 Sujeitos da pesquisa

O sujeito de pesquisa é um ser humano, voluntário e convidado para participar de um projeto, segundo Vergara (2010). O sujeito fica a par dos objetivos da pesquisa, da metodologia e das questões tratadas, definindo assim, a sua participação.

Neste estudo buscou-se averiguar a percepção dos gestores sobre a necessidade de um novo perfil do profissional de RH frente às atuais exigências do mercado e identificar as habilidades e competências necessárias ao profissional de RH para atuar no mercado atual. Os sujeitos pesquisados foram gestores de Recursos Humanos de quatro empresas de médio e grande porte, do Vale do Taquari.

3.1.5 População e amostra

A população é o objeto do estudo, que neste caso foram os gestores de Recursos Humanos de quatro empresas de médio e grande porte do Vale do Taquari, no setor de indústria. Foram contatadas oito indústrias, duas não responderam, duas não quiseram participar e quatro aceitaram participar. As indústrias foram escolhidas pelo critério de conhecer pessoas que trabalham na respectiva indústria e por proximidade.

A amostra da pesquisa foi não probabilística. Segundo Malhotra (2006), a amostra não probabilística confia no julgamento dos entrevistados pelo pesquisador e busca obter uma amostra de elementos convenientes. A amostragem da pesquisa foi realizada com gestores de Recursos Humanos de quatro empresas de médio e grande porte do Vale do Taquari, do setor de indústria.

3.1.6 Coleta de dados

Conforme Malhotra (2005), as entrevistas são realizadas com indivíduos pertencentes ao público alvo, são realizadas individualmente com o objetivo do entrevistado revelar seus motivos, valores e crenças sobre determinados comportamentos.

As pesquisas podem ser conduzidas pessoalmente, por telefone ou questionário enviado pelo correio ou internet, mas Malhotra (2005) afirma que a assertividade da pesquisa depende do entrevistador, que deve estar devidamente

preparado, atento para realizar as perguntas decisivas para obter as respostas significativas.

A coleta de dados foi realizada por meio da entrevista com os gestores de quatro empresas, em que o entrevistador foi até os gestores das empresas pré-estabelecidas e por meio de uma entrevista, coletou os dados necessários. As questões da entrevista foram elaboradas com base no referencial teórico deste trabalho. Foram divididas em três classificações que foram os objetivos específicos e usando eles como base foi criado as perguntas que constam no Apêndice A.

Tabela 2 - Distribuição das questões quanto aos objetivos e referenciais teóricos.

	Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Questões
Objetivo Geral: Identificar o perfil do profissional em RH requerido pelas empresas, do Vale do Taquari.	a) Identificar o perfil das empresas pesquisadas.	Dessler (2014) Ribeiro (2006) Durand (1997)	1, 2, 3, 4, 5 e 6.
	b) Averiguar a percepção dos gestores sobre a necessidade de um novo perfil profissional de RH frente às atuais exigências do mercado.	Chiavenato (2004) Dessler (2014) Ribeiro (2006) Durand (1997)	7, 8, 9 e 10.
	c) Identificar habilidades e competências necessárias ao profissional de RH para atuar no mercado atual, na percepção dos gestores.	Chiavenato (2004) Dessler (2014) Ribeiro (2006) Durand (1997)	11, 12, 13, 14, 15 e 16.

Fonte: o autor

3.1.7 Análise de dados

A análise dos dados é uma fase que necessita de muito cuidado, pois as técnicas quando são utilizadas de maneira incorreta, pode acarretar em conclusões equivocadas e incompletas; a análise dos dados qualitativos é na sua grande maioria, um processo indutivo, conforme HAIR Jr. Et. Al. (2010).

Para Malhotra (2005), a análise do conteúdo é uma descrição objetiva do conteúdo obtido através de uma comunicação, que inclui análise e observação.

A análise dos dados foi feita a partir dos resultados das entrevistas por meio da análise de conteúdos.

3.1.8 Limitação do método

Como limitações do método, Gil (1999) explica que existem algumas limitações:

a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas; b) a inadequada compreensão do significado das perguntas; c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; d) inabilidade, ou mesmo incapacidade, do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos; e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Segundo Malhotra et al. (2006), há poucos entrevistados bons no mercado de trabalho e pessoas mal preparadas podem induzir o entrevistado a responder o que o entrevistador procura, o que pode acabar afetando a entrevista.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados dos dados levantados por meio de entrevistas realizadas com quatro gestores, no período de agosto e setembro de 2018. A entrevista foi feita seguindo um roteiro de perguntas definido (apêndice A), que foi discutido com cada entrevistado que manifestou sua vontade de participar como sujeito, através de uma autorização (anexo A). Cada entrevista foi gravada e foram extraídos os conteúdos significativos e organizados nos tópicos dos objetivos específicos para responder os objetivos dessa pesquisa.

Para não serem identificados os sujeitos, foram nominados com os seguintes nomes fictícios: Moisés, Milena, Patrícia e Diego.

4.1 O perfil das empresas pesquisadas

As empresas pesquisadas são do ramo de indústria; Moisés é do ramo de móveis escolares, Milena é do ramo frigorífico, Patrícia é do ramo de embalagens plásticas e Diego é do ramo de alimentos. As empresas são classificadas em médio e grande porte conforme número de funcionários listados a seguir:

Tabela 3 - Dados das empresas pesquisadas

Nome:	Quantos anos de atuação no mercado:	Quantos funcionários tem na empresa:	Quantos funcionários tem no RH:
Moisés	29 anos	130	1
Milena	72 anos	2.400	33
Patrícia	38 anos	450	6
Diego	27 anos	850	10

Fonte: o autor.

A formação dos profissionais de Recursos Humanos segue o mesmo critério para Milena, Patrícia e Diego; a nível de assistente é necessário estar, no mínimo, cursando algo relacionado com a área; os cursos citados foram administração, contábeis, psicologia, curso técnico em RH e gestão de pessoas. Para níveis mais altos, o requisito mínimo é estar formado, e estar em busca de uma especialização. Para Moisés, ele é o único funcionário do setor, é formado em psicologia e pós-graduado em gestão de pessoas. Portanto, para todos os requisitos mínimos é estar cursando algum curso relacionado com a área para entrar na empresa, e conforme o nível do cargo aumenta, o requisito de graduação é obrigatório e de pós-graduação é um complemento.

As empresas de Moisés, Milena e Diego são divididas em setores administrativos e produção e na empresa da Patrícia é dividida em administrativo, produção e apoio; conforme transcrito a seguir:

- *Dividimos a empresa em fábrica e administrativo; dentro do administrativo estão os Recursos Humanos, compras, licitações, comercial, custos, fiscal e transportes e a parte produtiva é dividida entre metalurgia (madeira e montagem), expedição e almoxarifado. Então é bem por processo da parte metal do produto, parte da madeira, tampos que fecha com a*

montagem, deixando o produto pronto para a expedição carregar para o caminhão entregar (Moisés).

➤ *A empresa tem sete unidades: a matriz, unidade frigorífico (onde é abate de frango), unidade X (embutidos: faz quitutes, produtos, salsichas, salsichão), unidade Y (fábrica de rações), unidade Z (incubatório onde ficam os pintinhos) e duas granjas. Então são em torno de 60 setores, que englobam produção e setores administrativos (Milena).*

➤ *Nós a dividimos em três áreas: produtiva, administrativa e apoio. Na área produtiva são 10 setores, na área administrativa tem os setores: contábil, financeiro e RH; e a área de apoio: controle de qualidade, PCP, manutenção, expedição (Patrícia).*

➤ *Os setores produtivos têm sete linhas de produção, de produtos diferentes; tem todas as áreas de apoio: de qualidade, PCP, manutenção, engenharia, engenharia de processos e meio ambiente; PID (parte de desenvolvimento de produtos), RH, segurança do trabalho e medicina, compras, marketing, vendas (mercado externo, interno e exportação), controladoria e consultores (Diego).*

O perfil das empresas pesquisadas são do ramo de indústrias, de médio e grande porte, variam de 27 a 72 anos de empresa, o número de funcionários da empresa varia de 130 a 2.400 pessoas e no setor de Recursos Humanos varia de 1 a 33 funcionários, todos com ensino superior completo ou em andamento.

4.2 A percepção dos gestores sobre a necessidade de um novo perfil profissional de RH

Neste subtítulo foram abordadas questões sobre o objetivo específico que foram realizadas na pesquisa com os gestores de empresas do Vale do Taquari.

4.2.1 Impacto da atual dinâmica de mercado no setor de Recursos Humanos

Atualmente o país está enfrentando uma crise econômica, com o aumento de desemprego e conseqüentemente, o número de pessoas disputando pelas vagas tem aumentado, não quer dizer que sejam necessariamente pessoas qualificadas, mas a busca tem aumentado e como os gestores percebem essa atual dinâmica do mercado? Está impactando no setor de Recursos Humanos das suas organizações?

Milena acredita que a atual dinâmica de mercado tem afetado positivamente na quantidade de mão de obra: *“se olharmos para a questão da mão de obra é positivo, porque tem muita mão de obra e começa a ficar mais “fácil” contratar pessoas”*. Buscando o histórico da empresa, de 2008 a 2015 o índice de rotatividade era muito alto, em torno de 120 a 130 pessoas entravam e saíam por mês e hoje em dia, reduziram este número para 50 pessoas por mês; portanto, para a empresa tem impacto positivo, pois fica mais fácil contratar e os funcionários que estão, têm receio de sair devido ao mercado atual de desemprego.

Patrícia afirma que o problema não é a crise em si, e sim o perfil das pessoas: *“a crise em si não está impactando, o que impacta são as novas gerações, a forma de atuar das gerações Y e Z que geralmente, tem pensamentos diferentes da geração X em relação a criar uma carreira na empresa, e as gerações atuais se percebe que não”*. A formação técnica da empresa é demorada, para aprender a operar as máquinas e produzir os produtos, e devido a isso o objetivo da empresa é atrair pessoas que queiram ficar mais que 2/3 anos.

Para Diego e Moisés a maior dificuldade atualmente é encontrar profissionais qualificados e que queiram ficar na empresa; Diego comenta: *“Eu percebo que não há um desemprego muito grande das pessoas de nível operacional, quando você precisa contratar pessoas pra fábrica, você ainda tem dificuldade de encontrar profissionais, você até encontra, mas às vezes são aquelas pessoas que não têm estabilidade em nenhum lugar e não é muito o que a gente procura, pois queremos que a pessoa fique um tempo com a gente, até pelo custo de contratar, treinar e capacitar”*.

Moisés comentou um pouco de sua trajetória, e vindo de uma cidade com uma realidade diferente, chegando aqui no interior encontrou muitos desafios e precisou rever muita coisa, principalmente profissionalmente: *“a questão do impacto da crise no profissional de RH é tu rever e ampliar a tua rede de disponibilidades” e outro fator que ele citou é a falta de qualificação profissional: “o que eu mais sinto hoje aqui, é a falta de qualificação profissional, mesmo pra chão de fábrica, que é onde temos mais vagas de trabalho e é o primeiro cargo e nível da empresa e as pessoas, às vezes com 18 ou 20 anos, não concluíram o ensino fundamental. Isso é muito impactante, e eu faço um link muito grande com os valores familiares; tu percebes que não tem um apoio e um entendimento de necessidade da família, os jovens de 18/20 anos já estão casados, muitos já têm filhos, e não tem o entendimento de necessidade de investir na educação, mesmo que seja básica, e isso é assustador. Hoje temos líderes de setores na fábrica e nenhum têm ensino superior; um ou outro tem ensino técnico ou está fazendo, mas você vê que são pessoas muito jovens acomodadas”.*

“O desafio hoje é como o jovem está lidando com a sua trajetória profissional e o seu investimento, estão perdendo o entendimento de necessidade de formação, e tu se depara com um ensino fundamental precário. Os valores estão se perdendo muito cedo, a questão de ter filhos muito cedo, aquisições de dívidas muito cedo, nos traz uma preocupação de como tu vai formar tua base de pessoas dentro da empresa”, comenta Moisés.

Moisés, Milena e Diego comentaram que fazem parte de um grupo de profissionais de Recursos Humanos do Vale do Taquari, que se encontram semanalmente na Univates para discutirem algumas questões e seguem uma programação anual; é muito agregador e trocam ideias sobre diversas questões da área.

Na percepção dos gestores, a atual dinâmica do mercado (crise e aumento do desemprego) não está impactando na área de Recursos Humanos, o que está impactando e está cada vez mais difícil, é encontrar pessoas qualificadas, que se preocupem com o seu crescimento profissional e queiram construir uma carreira na empresa.

4.2.2 Desafios do profissional de Recursos Humanos nas organizações atuais

O mundo está sempre mudando, as informações estão cada vez mais rápidas, conseqüentemente o mercado está mudando e a área de Recursos Humanos também precisa se adaptar às novas mudanças e aos desafios que vão surgindo; para Moisés e Milena o grande desafio da área é se manter atualizado e estar aberto para novas possibilidades e desafios. Moisés comenta: *“Todo momento de crise e mudança faz com que a gente se reveja, e se o profissional não estiver aberto a se rever, suas habilidades e competências, seus conhecimentos e sua atuação, vai estar cada vez mais fechado e com menos possibilidades”*.

“Eu vejo que é mais a questão de se atualizar, porque Recursos Humanos se atualiza o ano todo, seja em departamento pessoal, desenvolvimento de pessoas e revitalização. E a flexibilidade para se adaptar, de trabalhar em equipe, cada um tem sua forma de agir e seus objetivos e precisamos nos adaptar”, comenta Milena. O maior desafio, para Patrícia, é o profissional entender o processo como um todo e não só a sua atividade: *“É justamente esse perfil técnico, não se fala mais em mão de obra e perfil operacional, mas sim de gestão de equipe e o funcionário ter a capacidade de enxergar o processo como um todo e não se focar somente na atividade que ele faz; ou seja, o perfil hoje do profissional pra nós precisa ter essa capacidade de não ser só uma mão de obra operacional e sim alguém que entenda do todo, do processo e da complexidade do processo do início ao fim, uma visão mais holística”*.

Na empresa de Diego, o grande desafio, independente de crise ou não, é equilibrar as mudanças que estão ocorrendo, a entrada da geração mais nova e equilibrar com a geração mais velha: *“Estamos entrando em um processo de mundo diferente, isso independente de crise, acredito que a crise vai passar em algum momento nas empresas e as gerações mais novas que estão entrando nas empresas, é o olhar que temos que ter; e não é a questão de ser a geração mais nova estar entrando, mas entender que essa geração está entrando com uma batida diferente que a empresa também precisa dessa batida diferente, e que precisa equilibrar, pois a geração mais velha tem muita coisa legal e a geração mais nova também tem, então precisamos equacionar isso”*. Estão fazendo diversos

movimentos nesse sentido, envolvendo todos da empresa de uma forma colaborativa: *“Este ano fizemos uma mudança mais alta com gerentes e coordenadores, fizemos um trabalho de teamcoaching, que é um trabalho novo no mercado e está dando um resultado muito legal; ele ampliou um pouco a visão dos gestores pra essa coisa de time, pois o grupo conseguiu se fortalecer e unir forças para melhorar essa interface entre as áreas, uma construção de ponte e uma maturidade entre essa relação que começou a descer e trazer os times para pensar junto, e isso até o chão de fábrica, fazendo as pessoas pensarem nas suas atividades e em como podemos melhorar, construindo planos de ação com eles, fazendo isso acontecer e isso está sendo muito rico. Está indo para uma linha mais colaborativa, fazendo uso da capacidade de pensar que as pessoas têm e não só a mão de obra, sair da caixinha e começar a pensar; montar um plano de ação e como eu posso contribuir com isso, muitas coisas melhoraram pelo fato deles entenderem os porquês e se movimentarem para buscar isso, fez sentido para eles”.*

Como diz Maximiano (2006), as empresas precisam de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para conseguir atingir seus objetivos e a área de RH precisa ser estrategista, e foi o que eles fizeram, desenvolveram primeiramente as lideranças e depois foram disseminando para todos da empresa, e juntos estão buscando um resultado melhor e pensando juntos em ações que podem melhorar os processos internos.

O grande desafio do profissional de Recursos Humanos hoje em dia, é se manter atualizado e ao mesmo tempo, saber lidar com essas mudanças; tem muita informação e o tempo todo estão mudando as coisas, e é necessário estar atualizado e, ao mesmo tempo, conseguir trazer alguma ideia dessas informações novas para dentro da empresa. Naquele momento podem não ser utilizadas, mas pelo menos a empresa sabe que existe essa possibilidade.

4.2.3 Habilidades e competências que mais carecem ser desenvolvidas pelo profissional de Recursos Humanos

Na percepção dos gestores, as habilidades e competências que mais carecem nos dias de hoje é estar aberto para aprender coisas novas, conhecer a organização como um todo e saber identificar os perfis necessários para cada cargo.

Para Moisés, o que mais carece ser desenvolvido é estar aberto ao novo: *“Eu acho que abertura ao novo, querer estar aberto a aprender, é importante em todas as áreas. A área de RH é tida como exemplo sempre, e isso acaba tendo um peso muito grande, porque você precisa cumprir o horário, ser o primeiro a dar exemplo de tudo. Se vai trabalhar com lideranças, que precisam se abrir, não podem ser resistentes, precisam dar o exemplo sempre. Por exemplo, hoje o meu principal cliente é a fábrica, eu tenho que me desafiar a sair do escritório e circular na fábrica, estar junto aos líderes e supervisores e tu vê profissionais às vezes que ficam fechadas no seu mundo. E tem muito a ver com o que você se desafia na carreira, se você se contenta com aquilo e está bom ou se você quer sempre mais e mais. A área de RH precisa um pouco de tudo, o perfil operacional para lidar com as tarefas do dia a dia, e o perfil de buscar o novo, dar exemplo e incentivar os demais para fazer o mesmo para a empresa atingir o que precisa”.*

Para Milena, o principal desafio é saber lidar com as expectativas e diferenças de cada um: *“Falando de gestão de RH, o principal desafio é saber trabalhar com as diferenças e expectativas das pessoas, os profissionais entram na empresa e logo querem crescer, mas nem sempre é assim, então tem que tentar mostrar pra eles que existe um caminho e pra chegar lá precisar ter tempo, experiência, conhecer os processos e muito trabalho”.*

Patrícia afirma que o profissional precisa enxergar a necessidade da empresa e contratar alguém que se encaixe nesse perfil: *“No profissional de RH é ele enxergar a necessidade da empresa como um todo, e identificar perfil de profissionais que se encaixem neste perfil. Então não é somente contratar alguém para colocar aqui dentro sem saber as competências que o profissional precisa ter para cada setor. Falando de recrutamento e seleção especificamente, o profissional de RH precisa conhecer todos os perfis de cargo, quais as habilidades de cada cargo e identificar as pessoas que têm perfil mais próximo por cargo, e não mais por setor apenas. Então são vários perfis hoje que nós precisamos e cada perfil tem as suas habilidades e competências e o profissional de RH tem que ter a capacidade*

de identificar a pessoa e depois de contratado, principalmente, é saber conhecer esse perfil da pessoa e identificar quais são os fatores que fazem ficar na empresa, por meio da: pesquisa de clima, o trabalho do dia a dia de conversar com as pessoas e entender as necessidades e dificuldades delas pra fazer um trabalho de que essas pessoas queiram ficar na empresa, não só pelo salário, mas que elas se sintam bem e identificam um ambiente de trabalho bom para trabalhar”.

Para Diego o que mais carece a ser desenvolvido também é conhecer a empresa como um todo, conhecer a cultura e buscar resultados alinhados com essa cultura: *“Ser um RH estratégico, que é estar focado em como eu busco resultado para a empresa, pra mim o RH precisa ser muito bom em entender a cultura da empresa e em trabalhar as pessoas dentro da organização, isso vai da direção até qualquer nível (principalmente gestão), de você ter esse alinhamento da cultura e de buscar resultados alinhados com a cultura e não desalinhado. É poder respeitar a cultura de cada um e olhar para isso e construir isso. E dentro dessa linha, eu participo de várias decisões estratégicas, então eu sei onde a empresa quer chegar e como está se organizando para chegar lá, então eu preciso pensar o que eu (RH) posso fazer no sentido de levar as pessoas nessa direção também e assim começamos a movimentar as pessoas pra ter respostas mais rápidas e poder envolver elas nas coisas. E assim ter esse olhar estratégico. Claro que tem aquele olhar do RH, que é burocrático e mudanças da legislação, e olhar do que nessa mudança nós podemos fazer uso; às vezes falta no profissional de RH ousar mais e não ser demandado e demandar, se posicionar como estrategista e se posicionar como alguém que está ao lado da direção”.*

4.2.4 O perfil do profissional de Recursos Humanos que as universidades formam

Na entrevista foi feita uma pergunta se, na percepção dos gestores, as universidades formam um profissional de Recursos Humanos com um perfil que atenda às necessidades das organizações e o que poderiam fazer para melhorar isso. Todos acreditam que os alunos saem preparados com muita teoria, mas falta a prática.

Moisés comenta: *“Aqui entramos na parte de crenças, eu já trabalhei em diversas empresas ao longo da minha carreira, e em uma delas eu tive um gestor que ele não aceitava profissionais que não fossem formados de UFRGS ou PUC e meu embate com ele é que não é só uma formação ou uma universidade que molda um profissional, eu acredito que seja um todo. Eu avalio que hoje estamos muito abertos na questão dos cursos a distância, existem muitos cursos no Brasil e na minha visão abriu demais, perdemos um pouco o controle, mas precisamos cuidar para não pré-conceituar. Fico entre o meio de olhar para todas as pessoas e tentar entender um pouco do todo, que seria o que o profissional fez durante a faculdade: se ele somente estudou sem vivenciar (estágios ou trabalhos) é difícil depois se inserir e como vai lidar com os problemas; mas se você fez a faculdade, aprendeu a se relacionar, a seguir regras, ter relacionamento, vivenciar com autoridades, lidar com desafios, então aí você vai se formando. As faculdades têm que se qualificar, para entregar profissionais melhores e os estudantes precisam buscar trabalho para entender a realidade, para quando estiver formado, ter a experiência e conhecimento para seguir”.*

“Eu vejo que a área de RH envolve diversos cursos, e no Curso de Administração que foi o que eu cursei é um curso muito bom, os profissionais saem com muita teoria, mas na prática é um pouco divergente; as universidades passam a teoria de forma correta, mas não mostram as principais dificuldades que as empresas passam, e quando os profissionais veem isso na prática, se perguntam se realmente era isso que queriam. O que falta é tentar mostrar um pouco mais essa realidade. Eu estou cursando direito e tenho cadeiras de direitos trabalhistas e eles mostram a visão do direito do trabalho e das leis que precisam ser seguidas, mas tentar mostrar os dois lados, não só os lados dos órgãos que fiscalizam. No curso de psicologia, precisa passar mais sobre psicologia organizacional, na organização tem trabalho para os psicólogos, atuar diretamente com o funcionário com uma junção dos objetivos pessoais e da empresa. A universidade prepara, mas na realidade é diferente”, relata Milena.

Para Patrícia o que falta nas organizações é a parte prática: *“Formam nas habilidades conceituais, mas o que falta é o contato com a vida real, que sejam inseridos na organização para ver as reais necessidades da empresa, ver o perfil real do profissional de RH da empresa para que consiga atender o que ele precisa.*

Às vezes só o conceitual não é suficiente, porque cada empresa e cada setor são diferentes das outras empresas, então não tem como generalizar que o RH é assim. Eu diria que faltaria a parte mais prática de ser inserido na organização e conhecer o real perfil das pessoas que trabalham lá; e isso se resolve como? Talvez estágios, trabalhos acadêmicos mais desenvolvidos dentro de uma empresa ou indústria. Nós percebemos que as pessoas que vêm para trabalhar no RH tem o conceito, mas falta a vivência do chão, de conhecer a vivência da empresa e do dia a dia. Quais são as necessidades de 320 pessoas? Vem um profissional novo e se depara com essa realidade e demora pra entender isso”.

Diego já trabalhou em uma universidade e relata: *“Eu acho que deixa a desejar, eu tive uma vaga de RH há pouco tempo e penamos para fechar, então não sei te explicar exatamente o que é, mas eu acho que falta conhecimento, isso não é só culpa da universidade e sim do aluno também. Falo isso porque já dei aula na universidade e já vi um pouco daquilo e tenho algumas críticas ao sistema, porque o aluno que estuda aqui na região estuda à noite, e também tem suas demandas de dia, e às vezes estuda uma coisa que não trabalha na área, então sai formado em algo que não tem a prática, e o curso deixa a desejar na questão da prática. Isso não só em RH, mas na psicologia também, tenho estagiários aqui muitos básicos, porque o foco é clínico e não na organização. Mas enfim, eu acho que ele dá uma formação muito básica, e o que fazer pra melhorar eu também não sei, talvez promover mais o estágio e fomentar para que queira ir na área no meio do curso, a Univates aproveitar o próprio balcão de empregos: fazer trabalhos de recrutamento e seleção ali dentro, olhar pra esse universo pra não vir tão cru para as empresas, porque pessoas no papel é tudo lindo mas na prática pessoas é difícil. Cultura é exemplo, e o líder é exemplo, os profissionais vêm com o conhecimento muito básico, mas isso é culpa de todo um sistema de educação, que já vem básico do início, da sua base; não prepara para ser um aluno curioso. Eu tenho essas pessoas no RH com formação, e se eu te perguntar quantas delas me trazem “eu estou lendo sobre isso”, “tem esse assunto interessante”, ninguém; temos um profissional muito acomodado aqui na região. Minha angústia é essa, e esse mundo que está vindo vai exigir pessoas mais conectadas com o aprendizado, pois muda muito rápido. Como as organizações vão se preparar para deixar as pessoas implantarem o que estão lendo e estudando, e o que estão buscando. Às vezes as pessoas dizem que a*

empresa não deu treinamento mas eu peço: qual foi o treinamento que você pediu? Não tem resposta pra me dar, esperam que o líder diga o que fazer. A universidade devia instigar mais o aluno a buscar o aprendizado, o aluno ler antes e depois construir junto o aprendizado e não trazer tudo pronto”.

Todos os entrevistados têm a opinião de que os alunos que saem das universidades não estão preparados para atuar no que escolheram, todos têm muita teoria dos assuntos, mas a prática deixa a desejar. Muitas vezes saem do curso sem saber se realmente era isso que queriam, e não vivenciaram o dia a dia na empresa para ver as dificuldades e desafios. O que poderia ser feito para mudar isso? Foram citados os estágios obrigatórios por curso e trabalhos práticos em empresas.

4.3 Habilidades e competências necessárias ao profissional de RH para atuar no mercado atual

Neste subtítulo serão abordadas as habilidades e competências necessárias para o profissional de Recursos Humanos atuar no mercado atual, respondidas pela pesquisa realizada com os gestores de empresas do Vale do Taquari.

4.3.1 Habilidades técnicas, conceituais e humanas

Para Lacombe (2005), o administrador é alguém que assume a responsabilidade pelo atingimento dos objetivos e metas, e uma administração bem sucedida precisa apoiar-se em três habilidades básicas: as habilidades técnicas (habilidades ligadas à execução do trabalho, conhecimento), conceituais (visão da organização como um todo) e humanas (habilidades necessárias para um bom relacionamento, lidar com pessoas). Todos os sujeitos pesquisados consideram as três habilidades muito importantes, mas a habilidade determinante para um candidato ter são as humanas.

Moisés acredita serem determinantes as habilidades conceituais e humanas: *“as habilidades técnicas em sua maioria são as mais fáceis de serem ensinadas, pois são conhecimento e processos que são fáceis de ensinar; mas as conceituais e*

humanas tem a ver com o que a pessoa carrega em si e são mais difíceis de serem desenvolvidas. As conceituais são a linha do meio, tem a ver com as crenças, mas você aprende, e as humanas tu traz de casa, teus valores, percepções e crenças, sendo mais difíceis de serem trabalhadas. Eu sempre busco as conceituais e humanas, mas claro, se você tem uma oportunidade mais técnica, aí vai ter um peso maior; mas se for uma área de gestão e liderança precisa ter os dois, quanto mais vai crescendo a responsabilidade vai migrando para os outros”.

Milena comenta: *“Acredito que as três são fundamentais, as habilidades técnicas precisa entender o que está fazendo, a visão de um todo é muito importante, porque é difícil as pessoas entenderem que o que elas estão fazendo é para o bem da organização e que cada um tem um processo a ser seguido; mas o que mais analisamos hoje é as humanas, porque está cada vez mais difícil se relacionar com as pessoas, em função da tecnologia, não tem mais empatia e se colocar no lugar do outro, entender as dificuldades para poder se completar. Trabalhando no RH vai lidar com vários perfis, e cada um tem uma visão e um jeito de agir, o RH é um exemplo a ser seguido, precisa saber lidar com as pessoas e tratar todos bem”.*

Para Patrícia as habilidades humanas são mais importantes: *“Hoje as habilidades humanas são mais importantes, entender essa lógica de perfil e como lidar com isso, como lidar com um gestor antigo para que ele entenda à necessidade do perfil mais novo e como fazer com que os dois se entendam e possam trabalhar juntos. Então o desafio do gestor é a questão humana, de saber entender a cabeça de cada um, do que ela precisa, quais as necessidades e dificuldades, como ela pensa e o que fazer para que ela se sinta bem e consiga trabalhar para ficar na empresa; então essa habilidade de estabelecer um bom relacionamento, e lidar com pessoas é a mais importante; mas claro, para trabalhar uma habilidade de humana, preciso ter a parte conceitual e como trabalhar isso, e a técnica é a mesma forma, preciso saber como aplicar o conceito de gestão pra que eu consiga resolver essa questão de relacionamento entre as pessoas”.*

E para Diego, todas as habilidades são importantes e juntas formam um todo: *“A necessidade técnica é aderente, entender onde faz o uso e trazer esses ganhos pra empresa, técnicas de seleção, técnicas de avaliações, o profissional precisa*

estar muito ligado ao que o mercado está oferecendo, nem sempre pode ser implantado na empresa, mas é importante saber o que tem. Não usar é uma escolha, mas eu preciso saber que tem. É preciso ter o conhecimento técnico, estar ligado ao que acontece no mundo, saber entender o equilíbrio do que está dentro e o que está fora da empresa, entender a visão da organização é muito importante, sobre a cultura e respeitar os valores da empresa. E humanas, eu acho que tem uma questão de autoconhecimento, para toda a liderança é crucial você se conhecer, e a partir disso você é melhor na interação com o outro porque nas interações nós somos os espelhos dos outros, então muito do que diz de mim, diz de ti, muito do que você faz pra mim bate em mim e é meu e não seu; portanto conseguir se conhecer para ter uma maturidade para conversar um com o outro, é fundamental. Um gestor precisa se conhecer e precisa conhecer as relações humanas e precisa lidar com a empatia". Ele cita ainda um exemplo do que fizeram na empresa: "Estive trabalhando com algumas empresas de São Paulo, bem renomadas, com um trabalho de revisão da nossa marca, é um trabalho do marketing, mas o RH foi convidado a participar, e por quê? Por causa da cultura, da nossa história e veio muito forte sobre isso, pois a história é única, e temos que valorizar isso, ser verdadeiro e ser essência, cresce e mexe na cultura para atualizar ela, mas você não muda a essência. No momento em que você perde a essência quanto empresa, é muito sério, você desorganiza toda a empresa".

4.3.2 Conhecimento, habilidade e atitude

Conforme citado acima, para Durand (1997) a palavra competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecido pela sigla CHA. Conhecimento são as informações que a pessoa recebe e assimila, habilidade se refere à capacidade de saber fazer algo e atitude corresponde ao comportamento da pessoa relacionado ao trabalho. Ou seja, além do conhecimento e da habilidade, a pessoa precisa querer usá-los.

Todos mencionaram que acreditam que a competência mais difícil de encontrar hoje em dia em um profissional é a atitude, atitude de ajudar o outro, conhecer o novo. Moisés, Diego e Milena acreditam que seja só atitude, Moisés comenta: *"acredito que o mais difícil é a atitude, se desafiar ao novo, por exemplo: o*

administrativo da empresa é mais enxuto, então quando um profissional sai de férias e/ou sai de licença, outra pessoa de outro setor precisa fazer aquela atividade, então vai da disponibilidade de ajudar o colega, de somar mais uma atividade, e tem tudo a ver com atitude positiva de encarar as coisas, entender as necessidades do mercado e se dispor a fazer algo a mais e não só aquilo que está acostumado. E com isso, nós encontramos muita resistência, muitas vezes, e o mais difícil tu moldar as atitudes das pessoas”. Milena comenta: “Eu acredito que o que seja mais difícil é as atitudes; conhecimento tu adquire, mas a atitude e os valores é mais difícil de encontrar nas pessoas. Hoje em dia os profissionais estão preocupados em fazer seu trabalho, as pessoas querem crescer sem ter responsabilidade, sem ajudar os outros e sem se colocar no lugar do outro”.

Diego comenta: *“No profissional de RH é a atitude, falando da região é uma área de DP melhorado: já tem recrutamento e seleção, treinamento e avaliação, mas não tem uma visão do desenvolvimento humano e de todo o potencial que ele tem e onde ele pode levar. Depende da atitude do profissional, de conseguir pontuar e conseguir mostrar isso, não é só no RH e sim de todo profissional. E atitude não é uma coisa que você ensina, vem da própria pessoa, é o seu comportamento e no que você acredita, então é mais difícil de desenvolver”.*

Para Patrícia o mais raro é atitude e habilidades: *“Habilidades e atitudes, eu diria, pois o conhecimento é o que se adquire na faculdade, no curso e em leituras; mas a habilidade é a capacidade do dia a dia, da experiência, ter um trabalho prático que desenvolva essa habilidade de saber lidar com os desafios do dia a dia; e a atitude com certeza está entrelaçada com a questão da habilidade, porque se tem atitude proativa já começa a desenvolver a habilidade de trabalhar isso. O que temos mais dificuldade de encontrar no profissional de início de carreira é a atitude, e está entrelaçada com a experiência, e se adquire com o tempo; pois para lidar com pessoas não tem uma fórmula pronta, você não sabe como cada um pensa, você vai conhecer as pessoas e como trabalhar com ela com o tempo, e isso está entrelaçado com a habilidade e nas atitudes (proativas e de ter iniciativa de buscar as informações de campo, ir a cada setor descobrir quais as necessidades e dificuldades de cada um). O profissional de RH não pode ficar sentado numa sala esperando que uma coisa aconteça, tem que ter iniciativa de ir lá ao campo buscar*

isso; todos os profissionais precisam ter essa iniciativa de ir lá e não esperar que algo ruim aconteça para então tomar uma atitude”.

4.3.3 Competências de um profissional de Recursos Humanos

Na pesquisa foram citadas algumas competências e os gestores colocaram em ordem crescente de importância para um cargo de auxiliar administrativo na área de Recursos Humanos. As competências listadas foram estas:

- () Comunicação
- () Empreender e desenvolver projetos.
- () Flexibilidade e adaptabilidade
- () Liderança
- () Negociação
- () Orientação para resultados
- () Tomada de decisão

Tabela 4 - Ordem de competências conforme a percepção de cada gestor

	Comunicação	Empreender e desenvolver projetos	Flexibilidade e adaptabilidade	Liderança	Negociação	Orientação para resultados	Tomada de decisão
Diego	1º	6º	2º	7º	3º	4º	5º
Milena	1º	4º	2º	7º	5º	3º	6º
Moisés	1º	5º	2º	7º	4º	3º	6º
Patrícia	2º	4º	1º	7º	5º	3º	6º

Fonte: o autor.

Cada gestor ordenou as competências conforme sua percepção de importância, todos mencionaram que à medida que o profissional sobe de cargo, a ordem das competências pode variar. Para 3 gestores a comunicação ficou em primeiro lugar de importância na hora da contratação e em segundo ficou a

flexibilidade e adaptabilidade para 3 dos 4 gestores. A liderança ficou em último lugar para todos os gestores, em virtude de que para este cargo, essa competência não é tão importante, conforme vai aumentando de cargo, vai sendo cobrada cada vez mais esta competência.

Moisés e Patrícia acreditam que somente essas competências são relevantes; Milena acrescentaria nessa listagem os valores: *“Essas competências estão bem colocadas, mas ainda poderia acrescentar os valores, um profissional com os valores bem definidos no dia de hoje, é muito importante”*. E para Diego, poderia acrescentar a resiliência: *“A resiliência, pois o RH é uma área muito ingrata, porque se você fizer errado vem a crítica, mas fazemos muita coisa e recebemos poucos elogios. Por exemplo, se você contrata bem, o mérito é do gestor; a parte dos presentes e festas somos nós que organizamos, tudo isso afeta o clima, e o resultado do clima é da empresa. Então é necessário ter muita resiliência, pois recebe poucos elogios e muitas críticas, atua nos bastidores e não tem um holofote só pra ele”*.

4.3.4 Diferencial do profissional de Recursos Humanos no mercado atual

Para os gestores um diferencial em um profissional de Recursos Humanos nos dias de hoje, é alguém que esteja aberto ao novo, seja curioso para buscar informações e estar atento ao que acontece no mundo, ser flexível para entender as necessidades do outro e empatia.

Moisés comenta: *“Querer aprender, estar aberto ao aprendizado e não ter medo de desafios; é a receita para o bolo, encarar as coisas como algo positivo e estar junto, o profissional de RH precisa ser modelo, não é perfeito e tem dias ruins, mas precisa trazer imagem positiva para o trabalho e de resolução. Quando eu trabalhei em outra empresa, o setor de RH era entre quatro pessoas, e nós tínhamos uma menina que era muito difícil de lidar, até que tive que contratar uma menina de fora para substituir uma colega que saiu de licença, e essa menina veio com tudo, muito aberta e disposta. Teve a festa de final de ano, e das quatro que ficaram somente a novata se ofereceu para me ajudar, no sábado de manhã a única que estava lá era ela; as outras tinham o entendimento que não era horário de trabalho,*

e não precisavam ajudar e como eu era o “chefe” eu que ficasse trabalhando lá; e o que aconteceu, a novata ficou e a menina que era difícil e reclamava de tudo, acabou sendo demitida, pois tudo era difícil e acaba sendo uma coisa que tu carrega”.

Para Milena, o diferencial hoje em dia são os valores, empatia e trabalho em equipe. Patrícia comenta: *“A flexibilidade, adaptabilidade, capacidade de comunicação, capacidade de negociação, são imprescindíveis. O profissional de RH, se não tem essas habilidades, vai ter dificuldades. Cada dia é um desafio, sempre tem uma situação nova e ele precisa ser flexível para entender isso e se adaptar a isso. Hoje é uma coisa e amanhã é outra, é muito dinâmico”.*

Diego acredita ser um diferencial a curiosidade: *“Curiosidade, uma pessoa curiosa e que esteja conectada com o novo no mercado, porque todo dia surgem coisas novas, um aplicativo novo, uma startup nova, um método de trabalho novo, então posso não poder contratar a startup para trabalhar aqui, mas o que disso eu consigo trazer para a empresa, nem que seja só falar sobre. Ter um profissional bem antenado com o que acontece; no meu setor eu sou o mais velho, e eu sou o mais atualizado, porque eu tenho mais possibilidade de ir em eventos. Sim, mas é difícil ter um evento que eu não leve alguém do RH junto, mas o que eu trago e o que a outra pessoa consegue trazer tem muita diferença. E tem a ver com o perfil da pessoa, meu olho sempre brilhou com o novo, meu olho brilha por fazer coisas diferentes, sempre me envolvi com tudo que tinha na empresa. Você ter a curiosidade, saber como funciona, como as máquinas funcionam, porque a máquina faz isso, é quando você fala com alguém de outra área, você saber o que ela está falando, falar com a qualidade e entender o que ele está falando, não vou saber fazer mas ter uma base. O profissional de RH conseguir construir uma relação com todas as áreas e conseguir entender o que eles precisam”.*

4.3.5 Experiência profissional na hora da contratação

A experiência profissional depende muito do cargo, se for para um cargo de auxiliar, não precisa ter experiência, se for um cargo de liderança, será levada em

conta a experiência; não tem um tempo determinante na hora da contratação, será olhado o perfil do candidato.

Para Moisés a experiência depende do cargo: *“Falando de um cargo de liderança, vai depender do que a empresa está precisando, então se eu tenho uma posição de RH generalista, quanto mais diversificada for a experiência, melhor. Se for um profissional de departamento profissional, preciso de alguém que domine o departamento pessoal e tenha o conhecimento das leis trabalhistas. Não tem como dar uma posição de liderança para alguém de fora sem ter sido líder ainda, é mais fácil conquistar uma posição interna de onde você está, e aqui na empresa quando vamos escolher um líder de setor, tentamos pegar interno pois já tem conhecimento técnico, já tem respeito dos colegas, e com isso consiga se posicionar no grupo e tentamos mostrar pro profissional que ele vai sim enfrentar desafios, mas vai abrir um horizonte para poder crescer dentro da empresa. A experiência é essencial na contratação, pois nenhuma empresa irá te testar nessa habilidade que é tão difícil de ocupar que é a gestão. O tempo de experiência depende da maturidade do profissional”.*

Milena acredita que a experiência depende de cada profissional: *“A questão do tempo de experiência depende de profissional para profissional, pode ter profissionais de 10/15 anos de RH que podem saber menos do que um profissional de 2 anos, depende da pessoa e das competências que ela tem, da vontade, atitude e comunicação. Na hora de divulgar a vaga nós colocamos experiência, mas na hora da entrevista não vai fazer diferença, e sim a percepção que tu vai ter dela, do conhecimento e a visão da entrevista para contratar. Então a experiência é um parâmetro, vamos olhar as habilidades e competências”.*

“As pessoas hoje numa entrevista se comportam de uma forma muito padrão, muito parecida, porque a forma de se portar em uma entrevista é de conhecimento público, o que ele pode ou não pode dizer. E o profissional de RH precisa ter essa capacidade de perceber as entrelinhas de uma entrevista, desde a análise do currículo, até a entrevista pessoal, ele tem que buscar as coisas que não estão claras e que não estão escritas no currículo. Muitas vezes o candidato esquece-se de colocar algo, e o recrutador de RH precisa ter esse time, a capacidade de pegar os mínimos detalhes que não estão escritos. Um exemplo: vai pegar uma carteira de

trabalho com vários contratos em um curto período de tempo; temos que entender qual é a lógica, porque tantos contratos em um período tão curto, qual foi a dificuldade, se foi do candidato ou do emprego; e o recrutador vai ter que extrair isso do candidato, tentar entender porque ele trocou de emprego tantas vezes, talvez o perfil dele seja esse, ou o perfil das empresas. São muitas variáveis que o recrutador precisa captar e entender, porque se a dificuldade está no candidato que ele não consegue se estabelecer em lugar nenhum e a característica da empresa é de ficar no mínimo 2 anos, para ser um bom profissional tecnicamente falando, ele vai ter dificuldade aqui também porque eu preciso que ele fique no mínimo 2 anos, então o perfil não se encaixa para nós. O profissional precisa entender essa lógica, extrair as informações, entender o perfil do candidato e ter capacidade de extrair e isso se adquire com o tempo, dificilmente ele vai vir pronto”, comenta Patrícia.

Diego afirma: *“Não sei se tem um tempo determinado, é muito relativo, se eu for contratar um auxiliar e um assistente, óbvio que a experiência vai ser menor, então vou olhar mais o perfil dela, se encaixa com a empresa e com a equipe. Se for contratar um analista, preciso olhar formação para o que eu preciso e olhar a experiência. Mas eu não diria um número de experiência e sim a vivência dessa pessoa e como ela consegue me mostrar o que aprendeu com essa vivência para poder usar aqui. E, às vezes, 1 ano vale mais do que 5”.*

A experiência, para os gestores, não é fator decisivo na hora da contratação, pois pode ser uma pessoa com muita experiência, mas não tem atitude para realizar as tarefas do dia a dia, e para pessoas jovens que ainda não tem nenhuma experiência, é preciso dar oportunidade para ingressar no mercado de trabalho. Para cargos maiores e de liderança, a experiência é levada em consideração e tem um peso maior na escolha do profissional, mas para cargos primários, não é levada em conta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia se propôs a estudar o perfil do profissional de Recursos Humanos em tempos de crise; a fim de identificar, na percepção dos gestores, a necessidade de um novo perfil do profissional de RH e quais as habilidades de competências são necessárias para o profissional atuar no mercado atual. A pesquisa mostra que os gestores entrevistados têm ensino superior completo, estão em empresas de médio e grande porte no ramo de indústria e são empresas que estão há mais de 27 anos no mercado.

Atualmente, com a crise econômica do país, o desemprego aumentou e a busca por emprego está cada vez maior, devido a isso, a área de Recursos Humanos também precisa mudar. O profissional dessa área precisa se posicionar de forma assertiva, buscando resultados e inovação, precisa estar preparado para selecionar as pessoas certas para os respectivos cargos. Na percepção dos gestores, a atual dinâmica do mercado não está impactando diretamente na área de RH, mas sim no perfil das pessoas e na dificuldade de encontrar profissionais qualificados e que queiram ficar na empresa. O ponto é como os jovens estão lidando com a sua trajetória profissional e o seu investimento, e isso está ligado com os valores.

O grande desafio, na percepção de todos os gestores, é o profissional se atualizar, ser curioso para buscar informações e estar conectado com o mundo para novas oportunidades que possam ser implantadas na empresa, e não só saber as informações, trazer elas para discutir dentro da empresa. Isso está entrelaçado com a questão das pessoas estarem abertas ao novo, a possibilidades novas e estar

sempre se revendo, a disposição para aprender coisas novas e conhecer a organização como um todo.

Em relação às habilidades e competências, as habilidades técnicas (habilidades ligadas à execução do trabalho, conhecimento), conceituais (visão da organização como um todo) e humanas (habilidades necessárias para um bom relacionamento, lidar com pessoas). Todos os gestores consideram as três habilidades muito importantes, mas a habilidade determinante para um candidato ter é as humanas, é conseguir entender o perfil de cada candidato na hora da entrevista, ter empatia de se colocar no lugar do outro, entender suas dificuldades e fazê-la se sentir bem em estar na empresa. E todas essas ações não podem ser feitas somente sentado na sua mesa, e sim se envolvendo com todos os setores da empresa, para conhecer a realidade de cada um e poder ajudar; isso está relacionado com as atitudes de cada um.

Das competências citadas na sigla CHA (conhecimento, habilidade e atitude), que são: conhecimento são as informações que a pessoa recebe e assimila, habilidade se refere à capacidade de saber fazer algo e atitude corresponde ao comportamento da pessoa relacionado ao trabalho, a atitude é a mais “rara” de se encontrar, está relacionada com os valores, vontade, esforço e iniciativa de cada um. E como diferencial é citado novamente, a questão do buscar o novo, de estar informado e conectado com as mudanças que acontecem no mercado.

As competências necessárias para um profissional de Recursos Humanos, de um nível de assistente foram listadas: as primeiras são comunicação e flexibilidade e adaptabilidade, pois a área de Recursos Humanos precisa ser comunicativa para se relacionar com todas as áreas e pessoas, e precisa ser flexível para lidar com todos os problemas e dificuldades que surgirem. Conforme aumenta o nível hierárquico, vai modificando a ordem das competências.

A experiência, na percepção dos gestores, não é fator determinante na contratação do profissional, depende do cargo e atividades que irá realizar; se for para um cargo de liderança, é necessário ter experiência, e para cargos de assistente, somente estar cursando algum curso de área afim.

As universidades, na percepção dos gestores, não formam profissionais com um perfil que atenda às necessidades das organizações, pelo fato de passarem a teoria e o conceito, mas falta a vivência na prática de empresa, enfrentar as dificuldades do dia a dia. O que poderia ser feito para melhorar? Talvez estágios ou trabalhos na área, para vivenciar mais a rotina e atividades das empresas/indústrias.

Os profissionais de Recursos Humanos precisam estar sempre buscando se atualizar, estar abertos ao novo e a aprender sempre mais. Estar atualizado quanto os valores da empresa e ter uma visão da empresa como um todo; ser flexível para entender as dificuldades e diferenças de cada um, para poder ajudar todos da melhor forma. Acredito que o que os gestores buscam, são pessoas que façam a diferença, sejam proativas, busquem fazer mais do que eles pedem, tragam informações relevantes que acrescentem coisas positivas para a equipe e a empresa. E isso está ligado aos valores das pessoas e a atitude de querer fazer mais e querer ajudar o outro da melhor forma.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADOR – A visão 360° no RH. **Revista Carreira Mulher**. São Paulo, 06 set 2017. Disponível em: <<http://carreira.com.br/administrador-a-visao-360-no-rh/>>. Acesso em 01 mai 2018.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa**. São Paulo: Pionera Thomson Learning, 2006.

BAGGIO, Letícia. **O perfil do gestor de Recursos Humanos nas organizações do conhecimento**. Ponta Grossa, Paraná. Abr/2008. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/76/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 01 abr 2018.

CAGLIARI, Vanessa. O perfil do profissional de RH requisitado para 2017, segundo pesquisa. **Domoscoead.com.br**. 04 mai 2017. Disponível em: <<https://www.domboscoead.com.br/pos-graduacao/noticias/o-perfil-do-profissional-de-rh-requisitado-para-2017-segundo-pesquisa/557>>. Acesso em 03 abr 2018.

CHEMIN, Beatris F, **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. Ed. Lajeado: Univates. 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CINCO Competências necessárias para um profissional de RH de sucesso.

Vb.com.br. 15 mar 2017. Disponível em: <<https://blog.vb.com.br/5-competencias-necessarias-para-um-profissional-de-rh-de-sucesso/>>. Acesso em: 1 mai 2018.

COSTA, Marco Antônio da. COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de pesquisa**: entenda e faça. 6 ed. Petrópolis: Vozes. 2015.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DURAND, T. **Strategizing for innovation**: Competence analysis in asserring strategic change. In: HEENDE, A.; SANCHES, R. Competence based strategic management. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HISTÓRIA do departamento de Recursos Humanos. **Fellipelli.com.br**. São Paulo, 5 ago 2016. Disponível em: <<https://www.fellipelli.com.br/2016/08/05/a-historia-do-departamento-de-recursos-humanos/>>. Acesso em 06 mar 2018.

HISTÓRIA e evolução da administração. **Rhportal.com.br**. 02 set 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/histria-e-evoluo-da-administrao/>>. Acesso em 13 abr 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEOPARDI, Maria T. **Metodologia da pesquisa na saúde**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

LIMA, J. **Gestão e Cultura de Resultados**: O modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras. São Paulo: Editora Gente, 2015.

LOYOLA, Ronaldo. **Descubra porque o mercado para Profissionais de RH é tão promissor**. 18 ago 2017. Disponível em: <<https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/mercado-para-profissionais-de-rh-promissor/>>. Acesso em 06 mar 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. Pearson: São Paulo, 2005.

MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teria geral da administração: da escola científica á competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração para Empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NÓR, Barbara. O novo time de RH. **Revista Exame**. 13 jul 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-novo-time-de-rh/>>, Acesso em 01 mai 2018.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Intersaberes. 2016.

PERIARD, Gustavo. História e evolução da Administração.

Sobreadministracao.com. lugar, 07 ago/set 2005. Disponível em:

<<http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>>.

Acesso em 13 abr 2018.

QUAIS as competências necessárias para atuação de um gestor de pessoas?

Rhportal.com.br. Minas Gerais, 02 set 2015. Disponível em:

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/quais-as-competncias-necessrias-para-atuao-de-um-gestor-de-pessoas/>>. Acesso em: 1 mai 2018.

QUAL é o perfil do profissional de RH? **Revista Carreira Mulher**. São Paulo, 31 mai 2017. Disponível em: <http://carreira.com.br/qual-e-o-perfil-do-profissional-de-rh/>>. Acesso em 01 mai 2018.

RIBEIRO, A.de L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SENDIN, Tatiana. O RH que gera lucro. **Revista Exame**, São Paulo, 26 fev 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/o-rh-que-gera-lucro/>>. Acesso em 06 mar 2018.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6 ed. São Paulo, 2013. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf>. Acesso em 12 ago 2018.

SOUZA, Aline Mayara de. Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos. **Catho.com.br**. Disponível em: https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2064&acao=exibir>. Acesso em 07 mar 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado com os gestores de Recursos Humanos.

a) Identificar o perfil das empresas pesquisadas.

1. Qual é o ramo de atividade da empresa?
2. Quantos anos a empresa atua no mercado?
3. Quantos e quais os setores da empresa?
4. Quantos funcionários têm na empresa?
5. Quantos funcionários têm no RH?
6. Qual é a formação dos funcionários de RH?

b) Averiguar a percepção dos gestores sobre a necessidade de um novo perfil profissional de RH frente às atuais exigências do mercado.

7. A atual dinâmica de mercado está impactando os setores de Recursos Humanos das organizações? De que modo? Relate sobre.
8. Você acredita que com o atual mercado (crise econômica) o perfil do profissional de Recursos Humanos muda, em termos de habilidades e competências? Quais os principais desafios deste profissional na gestão de Recursos Humanos das organizações atuais?
9. Quais as competências e habilidades, do profissional de RH, na sua percepção, que mais carecem de serem desenvolvidas, frente aos desafios do atual mercado de trabalho?
10. Na sua percepção, as Universidades formam um profissional, na área de Recursos Humanos, com um perfil que atenda às necessidades das organizações? O que as Universidades ainda poderiam ou deveriam melhorar neste sentido?

c) Identificar habilidades e competências necessárias ao profissional de RH para atuar no mercado atual, na percepção dos gestores.

11. Para um gestor, na área de RH, das **habilidades técnicas** (habilidades ligadas a execução do trabalho, conhecimento), **conceituais** (visão da organização como um todo) e **humanas** (habilidades necessárias para um bom relacionamento, lidar com pessoas), quais destas são determinantes que o candidato tenha e por quê?
12. Levando em consideração o CHA (**Conhecimento, habilidades e atitudes**), na sua percepção, qual é a mais rara de encontrar em um profissional de RH? Por que você acredita que isto aconteça?
13. Ordene as competências, que você acredita serem importantes em um profissional de Recursos Humanos atualmente (no cargo de auxiliar), em ordem crescente:
 1. **Comunicação**
 2. **Tomada de decisão**
 3. **Flexibilidade e adaptabilidade**
 4. **Negociação**
 5. **Liderança**
 6. **Orientação para resultados**
 7. **Empreender e desenvolver projetos.**
14. Teria alguma outra competência, que você acredita ser relevante e que não foi mencionada aqui?
15. O que seria um diferencial, no mercado de trabalho atual, em termos de habilidades ou competências de um profissional de RH, sem citar a experiência?
16. Como é percebida a experiência profissional do gestor em RH, na hora da contratação deste profissional? Quanto tempo de experiência profissional, na área, é relevante que o candidato tenha para se destacar na hora de sua colocação profissional?

ANEXO

ANEXO A – Termo de Consentimento

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DE PESQUISA

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo: “O perfil dos profissionais de Recursos Humanos em tempos de crise” com os gestores da área como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Letícia Taís Prediger sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o sigilo da minha identidade e a possibilidade de retirar meu consentimento a qualquer momento, antes da publicação, sem que isto leve à qualquer penalidade.

Lajeado, ____/____/____ de 2018.

Nome: _____

Assinatura do sujeito ou responsável: _____