

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**UMA ANÁLISE DO PROFISSIONAL DO RH CONTEMPORÂNEO**

Eleuza Bortoncello Buffet  
Elma Parreira Rodrigues da Silva  
Solange da Silva Ferreira

Anápolis  
2012

Eleuza Bortoncello Buffet  
Elma Parreira Rodrigues da Silva  
Solange da Silva Ferreira

## **UMA ANÁLISE DO PROFISSIONAL DO RH CONTEMPORÂNEO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de Especialização em Gestão de Pessoas como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, sob orientação da Profa. Ms Márcia Sumire Kurogi

Anápolis  
2012

Eleuza Bortoncello Buffet  
Elma Parreira Rodrigues da Silva  
Solange da Silva Ferreira

## **UMA ANÁLISE DO PROFISSIONAL DO RH CONTEMPORÂNEO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Superior de Educação, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Aprovada em Maio de 2012

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms Márcia Sumire Kurogi

---

Avaliadora: Aracelly R. Loures Rangel

---

Avaliadora: Elaine Abrahão Amaral

Anápolis

2012

Dedicamos este trabalho a toda nossa família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus que nos iluminou a cada dia, e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

Em especial aos professores pela orientação, crítica e principalmente pelo apoio dado no decorrer da pesquisa.

"O mundo depois de nós tem que ser melhor do que o nosso, porque caminhamos sobre ele. Se não pudermos ser um sol esplendoroso, contentamo-nos em ser um simples vagalume. O importante é iluminar alguma coisa".

(Carlos Drummond de Andrade)

## RESUMO

A globalização da economia e a crescente competitividade do mercado vêm ocasionando uma verdadeira revolução na área de RH (Recursos Humanos). No passado, gerir pessoas, por intermédio do Departamento Pessoal, consistia em "tratar burocraticamente" os processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas. O principal objetivo desta pesquisa é traçar características do novo profissional de RH contemporâneo a fim de verificar seu comportamento perante as mudanças que vem ocorrendo no atual cenário empresarial e observar as mudanças na Gestão de Pessoas. A pesquisa se faz importante por destacar que a área de Recursos Humanos, na maioria das organizações, está passando por grandes transformações. Para o desenvolvimento dessa análise foi utilizada a pesquisa científica, a qual predominou a fundamentação teórica e bibliográfica, a pesquisa objetivou reunir bibliografia suficiente para uma definição clara e objetiva do ambiente de discussão da pesquisa. Como resultado dessa análise foi possível constatar que existe este profissional de RH com características e capacidade exigidas atualmente no contexto empresarial, porém algumas organizações ainda resistem ao fato de lidar com esse tipo de profissional, pois faz se necessário que as empresas invistam mais na qualificação de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Organização. Recursos Humanos. Departamento Pessoal.

## **ABSTRACT**

Economic globalization and increasing market competition are causing a revolution in the field of Human Resources (HR). In the past, people management, through the Personnel Department, was to "treat bureaucratically" the admissions process, payment of wages, dismissal and the legal obligations of companies. The main objective of this research is to outline the new features contemporary HR professional to verify their behavior before the changes occurring in the current business scenario and observe the changes in Personnel Management. The research is important to highlight that the area of Human Resources, in most organizations, is undergoing major transformations. To develop this analysis has been used in scientific research, which dominated the theoretical literature and the literature survey aimed to gather enough for a clear and objective discussion of the research environment. As a result of this analysis it was found that there is this HR professional with features and capabilities currently required in a business context, but some organizations still resist the fact of dealing with this kind of work, it makes it necessary for companies to invest more in qualifying its employees.

**Keywords:** Organization. Human Resources. Personnel Department.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO-----	11
METODOLOGIA-----	13
CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA-----	14
1 HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS-----	14
1.1 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ATUAL-----	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	25

## INTRODUÇÃO

A valorização do papel dos profissionais de RH tem sido destaque entre as mudanças ocorridas nos últimos anos. Como consequência das rápidas mudanças econômicas, políticas e culturais, as organizações vêm se preparando através de sua habilidade competitiva, que compreende alterações profundas em suas estratégias e o uso crescente da tecnologia, no intuito de alternativas adequadas ao mercado e plano de desenvolvimento fundamentado. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Através da crescente globalização e competitividade as organizações se capacitaram na procura por concretização e objetividade para se adaptarem às alterações do meio ambiente. Essa condição faz com que o profissional de RH esteja vigilante às mudanças, às capacidades e habilidades para operar nas novas estruturas empresariais. Nesse cenário moderno, o profissional de RH passa a ser altamente estimado nas empresas, que carecem de visão estratégica para dirigir o negócio, apresentando como foco fundamental seus colaboradores.

O processo de integração entre as economias e sociedades dos vários países, especialmente no que se refere à difusão de informações e a crescente concorrência das organizações vêm acarretando uma verdadeira revolução na área de RH. Como consequência dessa revolução é crescente o número de empresas que adotam no novo processo de Gestão de RH, pois no passado o gerenciamento de pessoas era feito através do Departamento Pessoal e consistia em burocratizar todo o processo de admissão e demissão das empresas. Através da Escola das Relações Humanas e a evolução das teorias sobre o comportamento organizacional, é visível seu progresso em direção às tendências atuais.

Ainda hoje muitas empresas cultivam a antiga forma de visão e tratamento dos seus recursos humanos, de modo autoritário, burocrático e imutável. Sabendo-se que a gestão administrativa é o fator diferencial de qualquer organização ressalta-se que o desafio dos novos tempos é, portanto, agregar valor às suas atividades, transformar os seus recursos humanos em centro de lucro por meio do investimento nas pessoas através de uma nova visão do profissional de Recursos Humanos.

O principal objetivo desta pesquisa consiste em traçar características do novo profissional de RH contemporâneo a fim de verificar seu comportamento perante as mudanças que vem ocorrendo no atual cenário empresarial e observar as mudanças na Gestão de Pessoas. A pesquisa se justifica importante por destacar que a área de Recursos Humanos, na maioria das organizações, está passando por grandes transformações. Além de executarem seu trabalho como: recrutamento, seleção, treinamentos, avaliação de desempenho, cargos e salários, higiene, medicina e segurança no trabalho, relações sindicais e trabalhistas, as organizações estão procurando preparar o Departamento de Recursos Humanos e seus profissionais para desempenharem outros papéis dentro da empresa, com perspectivas de atender às necessidades de mudanças e programar e orientar para ações com resultados efetivos.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa análise foi utilizada a pesquisa científica, a qual predominou a fundamentação teórica e bibliográfica, a pesquisa objetivou reunir bibliografia suficiente para uma definição clara e objetiva do ambiente de discussão da pesquisa. Onde foi possível vislumbrar a ampla área de conhecimento que a área de Recursos Humanos oferece.

Segundo Ruiz (2002) qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer a maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento de questões, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa. A pesquisa bibliográfica é de grande relevância para o desenvolvimento de determinadas investigações científicas, pois após a escolha do tema é necessário fazer uma revisão de bibliográfica do assunto, utilizando livros, periódicos, correio eletrônico, ou seja, material já publicado por pesquisadores que se debruçaram sobre o estudo do tema em questão.

Para Gil (2002), pesquisa Bibliográfica: é elaborada a partir de material já publicado, constituída principalmente de livros e artigos científicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet. Sua maior vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em artigos científicos e livros que falam sobre Gestão de Pessoas. Ao avaliar as diversas ideias e opiniões a respeito de uma nova visão sobre a gestão de pessoas e o contexto que o profissional de RH está inserido este novo preceito colabora não apenas para o bom desenvolvimento do trabalho, como também para o crescimento intelectual.

Grande parte dessa pesquisa se deu através de artigos na internet, que é referência quando se trata de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos. Durante a pesquisa também se recorreu a informações obtidas de internet. Em síntese, a pesquisa contou com várias fontes de conhecimento que serviram para dar corpo ao trabalho.

## CONTEXTUALIZAÇÃO TEORICA

### 1 HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Evolução, segundo Michaelis (2002, p. 329) “significa progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação, etc. E para tanto, é de importância considerável trazer a evolução da área de Recursos Humanos para os dias atuais buscando entender sua trajetória ao longo dos anos”.

Em 1980 nos Estados Unidos, foi fundado o primeiro departamento de Administração de Pessoal na NCR Corporation, tendo por objetivo administrar os recursos de mão de obra de obra (FISCHER, 1998 *apud* CUNHA et al. 2007).

Já em 1900 as primeiras teorias gerais da administração começaram a evoluir. Neste período o fator humano e as práticas de RH eram pouco evidenciadas, sendo os trabalhadores meros instrumentos de uma máquina. (WOOD, 1992 *apud* COSTA 2010)

Observa-se que na década de 30, através da pesquisa de Elton Mayo, as relações humanas foram enfatizadas, surgindo a psicologia organizacional que apresenta como finalidade o processo de compreensão e intervenção do exercício das pessoas no trabalho, deixando assim de ressaltar aspectos legais e econômicos, tendo como foco o recrutamento, treinamento e avaliação pessoal. (SAMMARTINO, 2002 *apud* CUNHA et al. 2007).

De acordo com (CHIAVENATO, 2002 *apud* COSTA 2010), na década de 1950, após Revolução Industrial, houve o aumento da industrialização em todos os países desenvolvidos e industrializados, transformando a estrutura organizacional em burocrática e centralizada devido à prosperidade e de crise neste momento.

Segundo (SAMMARTINO, 2002 *apud* CUNHA et al. 2007), nas décadas de 40 e 50, ocorreram mudanças no posicionamento de RH, devido interferências do Estado nas relações trabalhistas. Com o crescimento das forças sindicais a área de RH tem um papel exclusivo nas empresas, como reguladora nos conflitos capital e trabalho.

Ainda de acordo com (SAMMARTINO, 2002 *apud* CUNHA et al. 2007) a intervenção mudanças estabelecidas pelos EUA nas décadas de 60 e 70, novas visões de direitos civis e igualdade nas relações de trabalho fizeram que as forças de trabalho representadas pela minorias participassem e fossem favorecidas através de remuneração e benefícios fortalecendo as relações de treinamento pessoal.

“No Brasil, as pesquisas demonstraram que muitas das práticas de gestão não têm respondido aos desafios enfrentados pelas empresas, uma análise da cultura brasileira, seus principais traços e sua dinâmica para melhor compreender tudo isso, porém três abordagens sobre a influência foram apresentadas: universalista, também chamada de convergente, relativista, ou divergente; e a que um dos autores deste livro, Tanure, denominou de divergência convergente. Elas têm relevância quando tratamos das práticas de gestão de recursos humanos (GRH), pois fundamentam a discussão sobre a aplicabilidade universal. (TANURE, EVANS e PUCIK, ano 2007 p. 1)

A evolução da administração de recursos humanos no Brasil revela o mapeamento histórico de Recursos Humanos à luz da história das relações de trabalho. Segundo Fischer (1987, p.29), “as políticas de recursos humanos que efetivamente definem os parâmetros nos quais os padrões de relações do trabalho são constituídos” (*apud* CUNHA et al. 2007)

“Conhecer o lugar onde se está é a chave para a compreensão do comportamento das empresas em países diferentes relações entre sistemas econômico, educacional, financeiro, legal político e cultural. As diferentes estruturas institucionais apresentam claramente na reação das nações à pressão mundial para o corte de custos, como Estados Unidos, um país com as menores restrições legais deflagraram a primeira onda de cortes e redução de pessoal, na metade dos anos 1980. Em seguida demais países implementam medidas com menores restrições a contratações e dispensas de empregados. O Brasil é um dos países onde a lei trabalhista é considerada antiga e incompatível com a modernidade das relações contemporâneas”. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007 p. 6)

Conforme (BRANDÃO 2004 *apud* CUNHA et al. 2007), durante o governo Getúlio Vargas na década de 30, a área de RH tem como destaque o surgimento do trabalhismo, devido a influência da revolução de 1930, no Estado Novo, tendo como consequência a consolidação das relações de trabalho, sendo criada então o Ministério do Trabalho Indústria e Comércio e a consolidação das leis trabalhistas– (CLT) – promulgada em 1943.

A partir de então, as atividades de Recursos Humanos onde em muitas empresas se baseavam apenas em treinamentos funcionais e de curto prazo, ou seja, “aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas” (Fleury, 2002), passaram a ser desenvolvidas e aplicadas focando o treinamento, desenvolvimento e satisfação das pessoas na organização. Os estudos de Maslow e McGregor contribuíram para esse novo enfoque.

A partir da instituição do Ministério do Trabalho e da promulgação de uma série de leis regulamentando as relações sindicais e de trabalho, as empresas brasileiras foram obrigadas a criar áreas específicas para controlar a aplicação desta legislação. Surgem daí os Departamentos de Pessoal e a figura do Chefe de Pessoal (BRANDÃO, 2004 *apud* CUNHA et al 2007).

De acordo com (Limongi-França e Veira , 2002), segundo a autora a qualidade de vida no trabalho favoreceu ao equilíbrio entre os interesses do ser humano, ou seja, uma nova forma de analisar o bem-estar e visão do mundo empresarial.

Com a Constituição de 1946, a legislação trabalhista, passa por uma reestruturação possibilitando um crescimento industrial através da inserção do capital estrangeiro. Neste momento surge o SENAI e o SENAC para aprimorar a formação profissional, foi um período em que o capital estrangeiro favoreceu a modernização e a implantação da modernização industrial (CUNHA et al 2007).

A gestão de pessoas no Brasil passou grandes transformações nas últimas décadas e tem sua origem no modelo de departamento de pessoal “quando os empregados se tornaram um fator de produção, cujos deveriam ser administrados tão racionalmente com o os custos de outros fatores de produção” (FICHER , 2002, p.19).

Como característica desse modelo, as atividades do departamento de pessoas foram rigidamente condicionadas às questões legais, burocráticas e às diretrizes fixadas pela alta direção e pelos tecnológicos da produção (LACOMBE E BANDASSOLLI, 2004).

(ALBUQUERQUE 1987 *apud* CUNHA et al. 2007),relata que na década de 60 desenvolveram a profissionalização com surgimentos de recrutamentos, treinamentos, cargos e salários.Neste período surgiu o gerente do RH.

Conforme Santos (2010), na década de 60 e 70, iniciou-se a valorização do papel das lideranças na administração das relações entre a organização e as pessoas, época em que a área de Recursos Humanos esteve envolvida em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho das minorias sociais.

Segundo (FLEURY E FISCHER, 1992 *apud* CUNHA et al 2007), com o golpe de 1964 os sindicatos perderam seu poder perante as organizações, surgiu assim uma nova política salarial, onde o fim da lei de estabilidade movida pela oferta de mão de obra, facilitou as empresas utilizarem artifícios visando a rotatividade.

Santos (2010,p.65) afirma que

“Os movimentos de reivindicação pela abertura política aliados à insatisfação vinda de setores diversos da sociedade marcaram as décadas de 70 e 80,estes movimentos mostravam-se mais organizados e preocupados com a intensificação das desigualdades sócio-econômicas. Assim, o Estado buscou articular o Sistema Nacional de Formação Profissional que incluía várias entidades responsáveis pela formação profissional no país e, além disso, promulgou uma lei de incentivo ao treinamento nas empresas, cujo alcance, na prática, favoreceu gerentes e diretores e não o nível operacional”

De acordo com CUNHA et al. 2007, na década de 80, com o fortalecimento sindical, as organizações repensaram e reestruturaram suas práticas de gestão, com destaque na administração de RH, tendo como consequência a implantação de novos sindicatos e mudanças na visão dos gerentes de RH, enfatizando assim os sujeitos na organização.

“A necessidade de melhorar o desempenho é uma força externa que hoje atua na mudança ou na ressignificação dos valores que sustentam ou sustentaram por muito tempo as culturas organizacionais. Esse fenômeno gera impactos nos comportamentos observáveis e pode ter influências estruturais mais profundas. O brasileiro tem uma maneira própria de gerenciar. As novas exigências do mercado globalizado, entretanto, tendem a gerar alterações que permitam às empresas tornarem-se mais competitivas e superar o típico subdesempenho satisfatório. Debates são realizados sobre estes assuntos, porém, organizações somente renovam suas culturas por forças da necessidade de transformações radicais do ponto de vista do negócio ou gestão”. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007 p. 13)

Para (CUNHA et al. 2007) abertura da economia e do mercado proporcionou novos avanços nas políticas industriais e comerciais e o surgimento de produtos e serviços diferenciados. Com todas essas mudanças, as organizações perceberam a importância de realizar atividades visando a flexibilidade, inovação, criatividade, humanização e novas qualificações e competências.

Segundo TANURE, EVANS e PUCIK (2007 p. 19)

“Não há como negar a controvérsia sobre a contribuição da gestão de pessoas, denominada como Gestão de Recursos Humanos (GRH), para o desempenho da empresa. A certeza dessa contribuição é observada no discurso dos gestores, mas ainda não está bem refletida na prática. As coletas de dados são realizadas para avaliar se os investimentos retornam como benefícios para as empresas e assim convencer os acionistas que a relação é forte e direta. Já outros autores são céticos e questionam a robustez dessa evidência”.

Tonelli (2008, p.2) enfatiza que

“Os autores TANURE, EVANS e PUCIK deixam claro que não é possível imitar práticas de gestão de pessoas de outras empresas ou fornecer “receitas” sem que haja uma profunda consideração de seu contexto, já que a área de RH, mais do que outras áreas das empresas, depende muito da realidade de cada lugar. Dessa forma, enfatizam a importância da cultura local e mostram que no Brasil questões de poder, relações e flexibilidade têm impacto inequívoco na dinâmica que se estabelece nos espaços organizacionais em questões de hierarquia. Embasados na compreensão dessa cultura local, os autores acima citados propõem nova leitura para tradicionais questões de Recursos Humanos, inclusive com incursões sobre estratégia, fusões e aquisições e papel gerencial”.

As pessoas passaram a ser consideradas parceiras da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. O processo produtivo somente se realizou com a participação conjunta dos diversos parceiros (colaboradores, fornecedores, acionistas, investidores, etc.), cada um contribuindo com algum recurso e nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. (CHIAVENATO, 2002)

Segundo Albuquerque (1987 *apud* CUNHA et al. 2007), surgem nesta época também outras atividades que foram enfatizadas pelas organizações e ações voltadas para o planejamento estratégico do RH, buscando assim uma grande participação do mesmo.

Percebe-se então que a área do RH teve uma evolução e fortalecimento no decorrer de toda a história, influenciado por momentos históricos em períodos distintos, tendo como consequência uma nova postura fortalecida por metodologias onde as competências são analisadas de maneira mais sistemáticas, sendo ele nos dias atuais denominado um RH estratégico.

## 1.1 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ATUAL

Ao longo do século XX aconteceram mudanças e transformações na função de Recursos Humanos. As três eras deste século, Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e a Era da Informação, acarretaram abordagens distintas sobre a temática de dirigir pessoas dentro das organizações. No período das três eras a área de recursos humanos lidou com etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Cada abordagem encontra-se combinada aos padrões e mentalidades dominantes na época, bem como às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2002)

Atualmente já não são novidades as mudanças que vêm acontecendo na área de recursos humanos. A maneira como o profissional necessita se preparar para desempenhar seu trabalho, é investindo na própria carreira, buscando a atualização constante, com o objetivo de galgar a tão notável multifuncionalidade (RIBEIRO, 2005 *apud* RUTH; SOARES, 2008).

Há uma década a atuação do departamento de recursos humanos se dava de forma mecânica onde a visão do empregado predominava a subordinação e a execução da tarefa, e ao chefe, a autoridade centralizada. Mildeberger (2011) afirma que a Área de R H abandonou

o preceito de ser um simples departamento de pessoal para se tornar condição principal de mudanças dentro de uma organização.

Ribeiro (2005, p.9 *apud* RUTH; SOARES, 2008) enfatiza que esse é “o novo perfil que as empresas estão exigindo dos futuros contratados e dos próprios colaboradores”. Perante diversas transformações no panorama empresarial, caracteriza-se como importante que o profissional de Recursos Humanos encontre-se disposto para os novos desafios.

Segundo Nascimento et al. (2002) as organizações vêm seguindo novos modelos de relação de trabalho onde buscam uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. E um dos fatores que merece ênfase é a valorização do capital intelectual, como também, a modificação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica.

Lawler (1998, p.15 *apud* RUTH; SOARES, 2008) salienta que um gerente de Recursos Humanos “deve entender de estratégia, acima de tudo, deve conhecer profundamente a empresa em que trabalha e participar da elaboração de sua estratégia”.

De acordo com *Gonçalves* (1997, p.18), “nas empresas modernas, a execução da maioria das tarefas que eram características da área de RH passou para as demais áreas da empresa, com orientação, suporte e treinamento da equipe de RH” (*apud* RUTH; SOARES, 2008). Assim torna-se claro e inevitável que profissionais de RH possuam novos perfis e, os demais gerentes detenham o apropriado conhecimento dessa área, assegurando dessa maneira, inteligência nas tomadas de decisões.

“A preocupação com o aspecto social de muito longo prazo merece respeito que obriga a definir claramente quem é empresa, onde ela está e para onde vai, de forma transparente”. (MARRAS, 2007, p.140)

Como consequência da exigência do mercado, o cenário empresarial almeja por profissionais de RH bem habilitados, determinados e principalmente motivados dentro do ambiente das organizações, com finalidade de atender à grande exigência por competências desse profissional, ou seja, ele deve ser capacitado para desempenhar seu papel atendendo às demandas empresariais. Dessa forma, o profissional de RH passa a ter um significado diferente na organização que está inserido, ou seja, ser um consultor especializado que atende às demandas dos demais gerentes no que se refere a pessoas, como, por exemplo, explicar acerca dos critérios a serem empregados na escolha de um candidato ou no planejamento de um treinamento. Assim sendo, pode-se destacar que, no âmbito da empresa, os distintos

gerentes são clientes e os gerentes de recursos humanos são prestadores de serviços (GONÇALVES, 1997 *apud* RUTH; SOARES, 2008).

“A empresa é representada, na prática, pelo conjunto gerencial que detém o poder decisório ou, como na maioria das pequenas e médias empresas, pelo próprio empresário (que não delega nem mesmo essa função). Por este motivo, utiliza-se ainda o jargão “patrão”, e não empresa na grande massa trabalhadora”. (MARRAS, 2007, p.162)

Para Chiavenato (2004, p.53), “competência é o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor”

Atualmente é conveniente que o profissional de RH possua estilos estratégicos para ser flexível para lidar com transformações e ter habilidade de desempenhar tarefas para atingir a competência de saber fazer e acontecer.

Segundo Drucker (1981, p. 48)

Sabemos que é preciso ir além da administração dos Recursos Humanos. Teremos que aprender a liderar as pessoas ao invés de tolhê-las. As abordagens tradicionais são necessárias. Entretanto, não são suficientes. Além delas, tem-se que aprender a considerar as pessoas como recursos e oportunidades, e não como problemas, custos ou ameaças. Precisa-se aprender a liderar, não a administrar; precisa-se a aprender a dirigir, não a controlar.

Analisando as reais situações, demanda-se do profissional de RH uma maior destreza, que o faça almejar por uma reestruturação do seu papel, focando suas atenções aos resultados, comportando-se como um prestador de serviços, com o objetivo de que sua clientela tenha suas necessidades atendidas, atentando para o *feedback* na qualidade de seus serviços, com base na sua capacidade técnica multifuncional, desenvoltura interpessoal e política, visão estratégica, atributos esses que resultam em uma conduta eficiente frente às dificuldades, se adiantando aos problemas, criando e sugerindo recursos com intuito de evitar implicações negativas (Chiavenato, 2002).

“As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2002, p.48).

Resende (1999) destaca que o progresso da área de Recursos Humanos encontra-se da seguinte maneira, aumentou em quantidade, mas necessita de qualidade, mesmo que haja mais empresas inserindo o setor de Recursos Humanos, carecem práticas de ações prioritárias como: diagnóstico do clima organizacional, formação do plano de carreira e de sistemas de

motivação dinâmicos. Além disso, ainda enfatiza a precisão dos profissionais de Recursos Humanos atuarem com pró-atividade, adiantando-se às mudanças.

Conquistar, buscar e manter pessoas na organização são metas do profissional de RH através do trabalho e doação total de si, com um estilo prático e adequado. Pois ele representa idéias não só imponentes que provocam alegria e ânimo, mas que persuadem as pessoas a almejarem continuar na organização. Dessa forma, o profissional de RH precisa ter desenvoltura e atitude, procurando firmemente o conhecimento e qualificação para que assim fique disposto para as mudanças e concretizar obras eficazes que emanem atender às necessidades para o contentamento das organizações (RESENDE, 1999).

Nessa categoria de administração de carreiras, são agrupadas as decisões vinculadas à compatibilização do sistema de Administração de carreira, aos princípios que balizam a gestão de RH e as estratégias organizacionais e negociais da empresa. Podem ser incluídas nessa categoria decisões como: Conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas; Definição de trajetória de carreira e especialização importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas; Grau de liberdade dado às pessoas para efetuarem opções de carreira e grau de compartilhamento das decisões sobre trajetórias; (DUTRA ano 2002 p.107)

De acordo com Gil (1994, p. 21) “a Administração de Recursos Humanos é uma área multidisciplinar. Envolve, entre outros, conhecimentos de Sociologia Organizacional, Psicologia do Trabalho, Direito Trabalhista, Medicina do Trabalho, Engenharia do Trabalho, Serviço Social e outros”.

Albuquerque (1999, p.228 *apud* RUTH; SOARES, 2008) afirma que:

O atual sistema de escolaridade formal e de formação de Recursos Humanos não vem atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial. A revolução na educação e na formação de Recursos Humanos é imperativo consensual restando discutir as formas e iniciar a ação. O sistema atual não se mostra adequado para preparar novos profissionais, as mudanças que estão ocorrendo requerem a presença de um novo perfil, que eleve o nível de qualificação e conseqüentemente de conscientização de gerenciamento.

Torna-se evidente a necessidade de formação universitária para o profissional de RH, sendo a formação mais ajustada na atualidade em Ciências Humanas ou Administração. Sempre haverá um curso universitário adequado para cada uma das áreas que estão relacionadas com a Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. É necessário identificar as principais funções a serem exercidas pelo profissional de RH para em seguida determinar seu perfil, pois o administrador de recursos humanos deve ser capaz de desempenhar funções que condizem com suas habilidades. (GIL, 1994).

“As fontes de RH são denominadas fontes de recrutamento. Como há diferentes fontes, as empresas utilizam diversos canais de comunicação, pois cada uma requer um tipo de comunicação e de apelo para atrair um número maior de candidatos para as vagas disponíveis como as pesquisas externas e internas.

Pesquisa externa: corresponde à pesquisa no mercado de RH, segmentando-o para facilitar sua análise.

Pesquisa interna: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais as políticas que ela pretende adotar em relação a seu pessoal. Nesse caso, deve-se também mapear os pontos fortes dos funcionários ou destacar as potencialidades de cada cargo ou equipe. Com isso, fica-se sabendo onde estão os pontos fortes e fracos da mão de obra para, a partir daí, optar pela fonte mais adequada a cada realidade e ou situação distinta”. (VILAS BOAS, ANDRADE ano 2009 p. 40)

A profissão de administrador de recursos humanos exerce um papel bastante ativo, por isso, cabe ressaltar que a mesma vem passando por inúmeras transformações no perfil de seus representantes, dessa forma é necessário notar que além de desempenhar e apresentar vastos conhecimentos das suas colocações, ainda deve-se ressaltar a sinergia não só com a área de RH, mas na organização com um todo (GIL, 1994).

GIL (1994 p, 29) enfatiza que o profissional de recursos humanos deve apresentar um novo perfil, que inclui:

- a) **Visão generalista.** Além dos conhecimentos específicos de recursos humanos, ele domina também outros campos que têm a ver com a vida da empresa; finanças, por exemplo; b) **preocupação com os resultados finais da empresa.** Ele sabe ler seu balanço, projetar os aumentos de custos decorrentes da admissão de pessoal, calcular o retorno do investimento em treinamento etc.; c) **disposição para atuar em parceria.** O profissional de recursos humanos deixa de trabalhar de forma estanque em seu departamento e busca deliberadamente contato com outros setores, procurando juntar esforços para o alcance dos objetivos da empresa; d) **ação estratégica.** O trabalho rotineiro é delegado para um núcleo de serviços e o profissional de recursos humanos fica mais disponível para o trabalho estratégico. Isso implica estar envolvido com a empresa como um todo e com os meios de satisfação do consumidor com seus produtos; e) **atualização.** O profissional de recursos humanos sente, permanentemente, a necessidade de se autoqualificar. Para tanto, procura assinar revistas especializadas, ler as seções de jornais diários que tratam de assuntos de empresas, participar de cursos, seminários, grupos de discussões, encontros de profissionais etc.; f) **atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal.** O profissional de Recursos Humanos esforça-se no sentido de promover ações voltadas à capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como, para tornar motivador o ambiente de trabalho; g) **capacidade Integradora.** À medida que o gerenciamento de recursos humanos se dilui entre todos os gerentes da organização, cabe ao gerente de recursos humanos atuar junto a seus pares como consultor e mesmo conselheiro sobre assuntos de relacionamento humano. E para que essa atuação ocorra de maneira harmônica, ele precisa estar dotado de capacidade integradora, a fim de que as metas e riscos se estabeleçam como empreendimento grupal; h) **habilidade para negociar.** Negociação já se tornou atividade constante no relacionamento humano nas mais diversas situações. O gerente, mais que qualquer outro profissional, precisa ser um negociador. O gerente de recursos humanos, naturalmente, precisa desenvolver essa capacidade em nível ainda mais elevado.

Sobretudo, porque as negociações que lhe são atribuídas dão-se mais no sentido horizontal do que vertical. Enquanto as negociações dos demais gerentes costumam ser feitas com a própria equipe, as do gerente de recursos humanos dão-se principalmente com os outros gerentes.

As transformações estão acontecendo nas organizações a cada momento e em nível globalizado, isso incide que o profissional de Recursos Humanos proporcione um perfil individualizado e habilitado, tendo ciência de que a atual administração revela-se menos rigorosa em relação à função exercida e os princípios tradicionais tornam-se mais debatidos, é necessário que ele atue, movimente recursos, espalhe conhecimento, instrua-se, adquira responsabilidades e apresente visão estratégica (Gil, 1994).

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p. 162)

O cenário atual exige que o profissional que atua na área de RH seja detentor de aptidão, disposição, informação, destrezas e perfil inovador, qualidades essas que contribuem para a eficácia das suas atividades estabelecidas, apresentando competência de absorver e se preparar para novas circunstâncias no trabalho, provocando e favorecendo o desenvolvimento, atendendo as necessidades do mercado de trabalho, adicionando valores parcimoniosos, igualitários e particulares com a finalidade das organizações alcançarem seus objetivos (CHIAVENATO, 2002).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização da economia, as inovações tecnológicas e as mudanças de paradigmas propiciaram às organizações a valorização dos profissionais da área de Recursos Humanos e uma visão mais habilitada dos mesmos. Para superar as mudanças que vem ocorrendo no cenário empresarial, a área de RH conta com a preparação dos gestores e profissionais de RH para desempenhar variados papéis na organização.

Destaca-se a importância das empresas adotarem os sistemas de gestão de recursos humanos de acordo com as suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos. Os resultados do gerenciamento de RH assumem uma nova dimensão: há cobrança de um perfil multidisciplinar, não somente como um aspecto técnico, mas também em um âmbito prático e dinâmico.

Ao comentar sobre a evolução da área de Recursos Humanos e seu contexto atual que relata mudanças comportamentais na área de gestão de pessoas, salienta-se que o principal objetivo dessa pesquisa foi alcançado, pois através de uma análise pode-se verificar as que transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas no cenário empresarial caracterizaram o surgimento de um novo profissional de RH contemporâneo.

Dessa forma o profissional de RH deve agregar mais valor à sua carreira, através de aperfeiçoamento e melhoramento, ou seja, ele deve procurar investir em inovação, buscando uma formação superior e especialização na área, participando constantemente de cursos, palestras, seminários e o que mais for interessante para o seu profissionalismo, pois, estará preparado e atualizado para as demandas que o mercado de trabalho está condicionando aos profissionais.

Conclui-se que neste contexto empresarial existe este profissional de RH com características apresentadas na pesquisa, porém algumas organizações ainda resistem ao fato de lidar com esse tipo de profissional, pois faz se necessário que as empresas invistam mais na qualificação de seus colaboradores. É interessante observar e considerar que o perfil do profissional está apropriado para o mercado de trabalho e tem procurado o seu crescimento para encarar uma série de desafios que estão surgindo e se antecipar a eles. Logicamente, que compete a cada um considerar qual a melhor forma pela qual deve atuar, para tornar-se um agente de mudanças, que seja capaz de delinear objetivos e estratégias que venham adicionar importância para empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. -8. ed.- São Paulo: Atlas, 2004.

CUNHA, Mariane Maria de Carvalho et al. **Estudo sobre a evolução da área de Recursos Humanos**. X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino de Pós-Graduação – Universidade do Vale da Paraíba. 2007. Disponível em <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070\\_01C.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070_01C.pdf)> Acesso em março de 2012.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração / Peter F. Drucker; como utilizar este livro**, definições dos termos-chaves por Oscar Tivis Nelson, Jr. ; tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelo, Processo, Tendências e Perspectivas. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002

FLEURY, M. T. L. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. – **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional** / Antonio Carlos Gil. – São Paulo: Atlas, 1994. Ed. 4

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**. Conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo. Editora Atlas, 2002

MARRAS, Jean Pierre. **Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no pessoas no século XXI.** 2007

MICHAELIS: **Dicionário escolar de língua portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MILDEGERGER, Daiana. **A Evolução da área de RH frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** 2011. Administradores.com. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>> Acesso em março de 2012.

NASCIMENTO, Andressa Maria Freire da Rocha de et al. **Tendências atuais das políticas de RH: Um estudo de caso numa empresa têxtil da Paraíba.** VI Semead, 2002. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/RH.htm>> Acesso em março de 2012.

RESENDE, E. J. **A gestão de pessoal nas empresas brasileiras: o curto e o longo prazo. Tendências do Trabalho.** Rio de Janeiro: Tama, n 238, p.7-12, maio, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUTH, Erison Luis; SOARES, Augusto Cesare de Campos. **O Perfil dos profissionais de Recursos Humanos das Empresas de Pequeno, Médio e Grande Porte de Guarapuava.** Unicentro, 2008. Disponível em <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/4%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed4\\_CS-PerfilP.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/4%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/9-Ed4_CS-PerfilP.pdf)>. Acesso em março de 2012.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de pessoas no Brasil- virtudes e pecados capitais.** São Paulo, Editora Elsevier Editorial LTDA, 2007

TONELLI, Maria José. **Resenha: Gestão Brasileira de Pessoas.** FGV – EAE. São Paulo. 2008.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2009

WOOD, S. **Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, out.dez, 1992.