

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

SEGUNDO *HEADHUNTERS*

Milena Scholten

Porto Alegre

2011

MILENA SCHOLTEN

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

SEGUNDO *HEADHUNTERS*

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre, 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida, pela ajuda que preciso - e não pela que quero - e por ser leal mesmo quando sou, no mínimo, relapsa.

Agradeço a meus queridos pais, Lauri e Ivonete, por serem meus anjos da guarda, meus amigos e por saber que sempre poderei contar com eles.

Agradeço ao Leandro por ter sido um dedicado colega de faculdade, mas também um amigo e um amor sem igual. Pela dedicação, pelo amor, pela paciência.

Aos meus amigos do peito pela alegria de saber que os tenho e à Dalila pela companhia nas madrugadas de TCC – tenho saudades.

A todos os profissionais que participaram deste trabalho de modo muito solícito e às suas secretárias que conseguiram me encaixar em suas concorridas agendas.

Ao professor César De Ré que ministrou apaixonadas aulas de RH, responsáveis por meu interesse pela área. Agradeço a paciência, o conhecimento transmitido e os valiosos conselhos que lapidaram esse trabalho.

Enfim, agradeço à UFRGS pelo ensino gratuito e de qualidade.

RESUMO

O setor de Recursos Humanos nas organizações está em vias de sair de um momento nebuloso em que seus objetivos não eram vistos claramente por gestores de outras áreas; se verifica um momento bastante dinâmico no cenário organizacional e também uma tendência de alterações do papel do RH diante de outros setores. O setor precisa enfrentar a transição do operacional para a estratégica. E, para tanto, é imprescindível o papel do gestor da área, capaz de atuar demonstrando as competências adequadas a esse contexto. Dessa forma, se justifica esse trabalho de pesquisa que buscou: identificar o perfil do gestor de Recursos Humanos atualmente requerido pelo mercado de trabalho; verificar que profissional as universidades estão formando; e qual é a imagem que se tem do profissional de RH no mercado de trabalho. Os resultados foram obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa semi-estruturada em que foram entrevistados *headhunters*. Com relação aos principais resultados, as competências dos gestores de RH solicitadas pelo mercado de trabalho vão desde competências mais tradicionais – ligadas aos subsistemas de RH – até competências menos técnicas e operacionais, como visão estratégica e visão de negócio. Também se pode evidenciar que, na opinião dos entrevistados, a experiência profissional adquirida no dia-a-dia, na vivência em uma empresa, é que dá ao profissional de RH as competências requeridas pelo mercado de trabalho, ficando à universidade o papel de formação técnica. Além disso, a pesquisa permitiu visualizar o ponto de vista com relação à imagem e à valorização do profissional de RH: o reconhecimento está melhorando, porém, dependendo de algumas variáveis, pode ser que se dê mais peso a outros cargos.

Palavras-chave: Competências. Recursos Humanos. Gestor de RH. *Headhunter*.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH – Recursos Humanos

CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos	16
Figura 2 – Recursos da competência e desdobramentos possíveis.	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Competência.....	15
Quadro 2 – Explicativo dos recursos da competência	20
Quadro 3 – Exemplos de competências individuais	23
Quadro 4 – Quadro resumo das competências individuais segundo os entrevistados	39
Quadro 5 – Quadro-resumo das respostas sobre imagem do gestor de RH	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
2 OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
3.1 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS	14
3.1.1 A dimensão organizacional de competências	17
3.1.2 A dimensão individual de competências	19
3.2 EVOLUÇÃO DO SETOR DE RH E O PROFISSIONAL DE RH	24
3.2.1 Evolução do setor de RH.....	24
3.2.2 O profissional de RH.....	26
4 MÉTODO	29
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
4.2 COLETA DE DADOS.....	30
4.3 LIMITES DO MÉTODO E DA PESQUISA.....	30
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
5.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS GESTORES DE RH.....	32
5.2 FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DOS ADMINISTRADORES	39
5.3 IMAGEM DO PROFISSIONAL DE RH.....	40
6 CONCLUSÕES	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXO.....	50

INTRODUÇÃO

O final do século XX foi marcado por alterações significativas no âmbito organizacional. Por um lado, a globalização tornou o mercado mais dinâmico e competitivo; e por outro lado, a evolução tecnológica impulsionada pela era da informática deu à globalização, por meio da rápida transferência de informações, o ferramental adequado à sua consolidação.

A velocidade que vem sendo exigida das empresas no ambiente competitivo traz também novos desafios com relação ao ambiente organizacional. Para que a atuação da empresa corresponda às demandas do mercado em que se insere, é importante que haja sintonia das competências individuais e coletivas com os objetivos estratégicos da organização.

Nesse sentido, deve-se ressaltar que o papel dos gestores das organizações está diretamente relacionado ao sucesso da sintonia entre o que a diretoria dá como orientação estratégica e com o que o operacional executa: o gestor nivela os objetivos que vêm da cúpula com o que deve ser executado pelos empregados. O gestor de Recursos Humanos, portanto, assim como seus colegas de outras áreas, tem a incumbência de levar a seus subordinados as orientações gerais da empresa de forma que a área esteja também em prol do objetivo da organização. Esse departamento está em vias de sair de um momento nebuloso em que seus objetivos não eram vistos claramente por gestores de outras áreas; está em processo de se tornar um parceiro estratégico de outros setores.

Assim, já que se verifica um momento bastante dinâmico no cenário organizacional e também uma tendência de alterações do papel do RH diante de outros setores, é relevante um trabalho que demonstre qual é o perfil do profissional de RH que fará a articulação dos objetivos estratégicos com o desempenho do departamento de que é responsável.

O perfil do gestor de RH não pode ser dado fechado, ou seja, deve haver flexibilidade na definição, pois não haverá um profissional exatamente

igual ao outro. Todavia, as principais competências foram levantadas nesse trabalho de acordo com pesquisa com *headhunters*.

Headhunter é uma palavra de origem inglesa que, literalmente, significa “caçador de cabeças”. Essa figura de linguagem tem sido usada para definir o profissional que busca novos talentos; é contratado por empresas para buscar profissionais, em geral, de altos níveis hierárquicos e com um perfil pré-estabelecido.

Uma pesquisa com cinco *headhunters* foi feita com vistas a estabelecer determinadas competências que são exigidas pelas empresas de forma a traçar o perfil mais aproximado possível do profissional que tem sido requisitado por elas.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme Rocha-Pinto, Pereira, Coutinho e Johann (2003), é inegável que as organizações brasileiras, a partir dos anos 90, deram um salto qualitativo em função de certificações internacionais, uso de capital estrangeiro, incremento da automação industrial e de serviços e ainda em função de convívio com outras culturas. Vem sendo imposto às organizações brasileiras que seja feita uma revisão de estruturas e práticas organizacionais. Dessa forma, é visível a necessidade de contratação de gestores de RH que estejam preparados para atender aos requisitos desse ambiente competitivo e dinâmico. Nesse trabalho foram levantadas competências importantes para que esse profissional esteja de acordo com o ambiente, capaz de fazer uma gestão que esteja em sintonia com a estratégia da empresa.

Em outra esfera, setor de RH ainda está impregnado de padrões legalistas, vezes por determinação da cúpula da empresa, vezes por certa limitação na formação do profissional. Nas últimas décadas, de acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), a função de RH era tradicionalmente vista como administrativa e profissional, e deveria se focar em atividades rotineiras e operacionais. Além disso, ainda vigora em muitas organizações o pensamento de que RH não é um setor estratégico para a empresa, capaz de agregar valor e de gerar vantagem competitiva. Parte disso se deve à dificuldade de mensuração do impacto que a área de RH tem sobre o desempenho da empresa. Nesse sentido, a gestão inadequada do setor traz o risco de a área continuar sendo vista como incapaz de gerar valor.

Diante dessas alterações no papel do setor de RH e de um novo macroambiente organizacional, como já exposto, é necessário que o gestor de RH esteja em constante atualização de seus conhecimentos e que busque a ampliação de suas competências individuais para que não atue de forma limitada, pois se falhar na comunicação pode gerar o risco de haver um grande distanciamento entre as pontas hierárquicas da empresa. “A definição do papel do gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente (...)”, de

acordo com Gil (2008b). A Gestão de Pessoas entendida como uma aliada da empresa passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos. O setor, ainda de acordo com Gil, precisa enfrentar transições da ação operacional para a estratégica. E, para tanto, é imprescindível o papel do gestor da área, capaz de atuar demonstrando liderança e visão estratégica. Dessa forma, para identificar o perfil do gestor de RH atualmente requerido pelo mercado de trabalho, se justifica a presente pesquisa, a qual foi feita com *headhunters* com fins de buscar, na opinião deles, quais são as competências que o mercado de trabalho solicita quando busca um gestor de RH e qual a valorização que é dada a ele.

2 OBJETIVOS

Na presente seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho. De acordo com Acevedo e Nohara (2007), o objetivo de um trabalho científico é a afirmação daquilo que se quer alcançar com o estudo.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral de um estudo está diretamente relacionado com o problema da pesquisa (ACEVEDO e NOHARA, 2007). Portanto, este trabalho visou identificar o perfil do profissional de RH atualmente exigido pelo mercado de trabalho segundo opinião de especialistas em recrutamento e seleção (*headhunters*).

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que seja possível atingir o objetivo geral, objetivos específicos se fizeram necessários para uma melhor organização e compreensão da temática, quais sejam:

- A) Investigar que competências individuais o mercado de trabalho valoriza nos profissionais candidatos a cargos de gestão de RH, na opinião dos *headhunters*.
- B) Verificar se os cursos de Administração estão proporcionando o desenvolvimento dessas competências demandadas pelo mercado de trabalho nos candidatos a cargos de gestão de RH.
- C) Verificar como o profissional de RH está sendo visto no mercado de trabalho, segundo os *headhunters*.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo são discutidos conceitos relacionados ao tema do trabalho; são trabalhados conceitos de competências, suas dimensões organizacional e individual. Ainda que as competências individuais dos gestores sejam o foco da pesquisa, é importante visualizar o outro termo, pois a partir dele se explica mais facilmente a importância que as competências individuais dos gestores têm para o sucesso das empresas. Também foi analisada literatura que discorre acerca do profissional gestor de modo geral e gestor de RH.

3.1 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O termo competência vem da palavra latina *competens* o que significa “o que vai com”, “o que é adaptado”. De acordo com esse conceito, a competência não é somente um estado, mas antes um processo, apresentando dinamicidade, necessidade de ação envolvida para sua concretização (FISCHER, DUTRA E AMORIM, 2009).

De acordo com Dutra (2004), o conceito de competência foi proposto pela primeira vez, de uma forma estruturada, em 1973 por David McClelland. Mas somente em meados da década de 1990 que o conceito foi explorado associado à ideia de agregação de valor e de entrega em determinado contexto a partir da pessoa e não do cargo que ela ocupa. Nos últimos anos, portanto, o conceito tem sido desenvolvido com mais afinco; Dutra (2004) afirma que se trata de um conceito em construção.

A noção de competência é alvo de constante abordagem no meio empresarial e também no meio acadêmico da área de administração no Brasil (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). Parte da polêmica se deve, segundo os autores, ao fato de haver certa dificuldade na aplicabilidade do conceito – apesar de sua aparente simplicidade – pois o conceito não aceita tratamento

homogêneo e unidimensional. As diferentes perspectivas, tais como econômica, educacional e jurídica, podem modificar o olhar que se faz sobre competências.

Assim, para delinear as margens conceituais, nesse trabalho foram utilizadas abordagens reconhecidas na comunidade científica com relação à administração e aplicáveis nas organizações brasileiras a nível estratégico e de gestão de pessoas. Abaixo, são trazidas algumas conceituações de competências dadas no campo da Administração.

Autor	Conceito
Dutra e Silva (1998)	"Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (<i>input</i>)."
Ruas (1999)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área."
Fleury e Fleury (2000)	"Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo."
Hipólito (2000)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo."
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	"Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas."

Quadro 1 – Conceitos de Competência

Fonte: Bitencourt (2010)

O termo competências tem sido apresentado em duas grandes perspectivas, conforme Dutra, Fleury e Ruas (2008): a primeira envolve a dimensão estratégica das organizações e tem sido considerada importante para as empresas no desenvolvimento da competitividade. Já a segunda perspectiva, mais difundida e mais antiga, está relacionada às práticas de gestão de pessoas – seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências.

O conceito passa pela crescente instabilidade no ambiente organizacional, no mercado e com relação aos clientes, e isso leva a novos modos de organização do trabalho em que o foco tende a ser em mais em resultados do que em processos. Não basta *saber fazer*, deve-se identificar e selecionar o *como fazer* com o fim de adaptação à situação específica que se enfrenta. Na figura 1, abaixo, estão discriminadas as principais características das noções de qualificação e de competências.

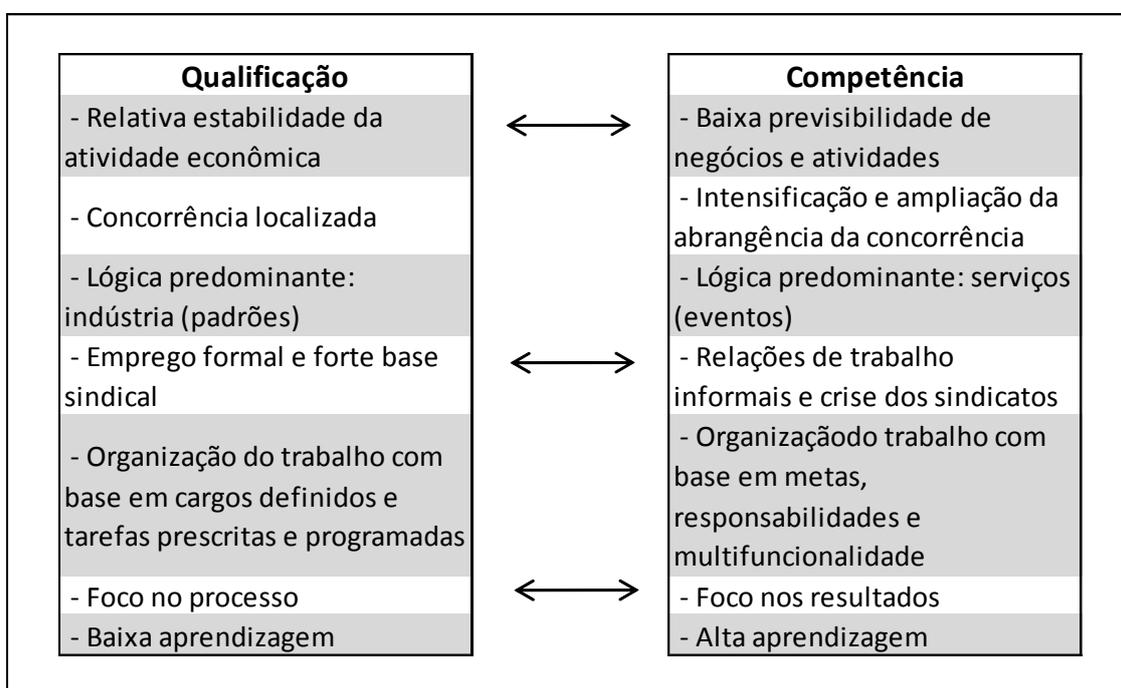


Figura 1 – As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos

Fonte: Ruas, Antonello e Boff, 2005.

Nas próximas seções são abordados com mais foco os conceitos de competências organizacionais e de competências individuais.

3.1.1 A dimensão organizacional de competências

A competência organizacional está diretamente relacionada à dimensão estratégica da organização. Conforme Rocha-Pinto *et al.* (2003), as empresas necessitam identificar as capacidades e as competências críticas indispensáveis para se manterem competitivas. Além disso, não podem deixar de observar a perspectiva dos clientes e do mercado em que atuam.

Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005), a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização quais sejam visão, missão e intenção estratégica. Essa noção passou a ser mais explorada a partir do conceito de *core competence* (competências essenciais) de Prahalad e Hamel (2005, *apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008) que definem: conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais (p.113).

As competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas das empresas, porém essa apropriação ocorre de forma desigual. Um exemplo disso, dado por Prahalad e Hamel (2000, *apud* RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005), é a *core competence capacidade de conceber e produzir produtos miniaturizados* da Sony: as áreas de engenharia e desenvolvimento vão apropriar essa competência essencial mais intensamente do que a área financeira, muito embora, esta última tenha que apropriar-se também para

avaliar riscos financeiros e investimentos. Ou seja, a apropriação se dá de forma relativa.

Ainda de acordo com os autores, para constituir uma *core competence*, uma competência organizacional deve satisfazer os seguintes critérios:

- a) Deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes em termos de qualidade, preço e disponibilidade;
- b) Deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos;
- c) Deve ser de difícil imitação, aumentando a vantagem competitiva por um tempo maior.

Todavia, conforme as observações empíricas feitas por Ruas, Antonello e Boff (2005), a aplicabilidade dos três critérios de validação é baixa, principalmente em se tratando de empresas menores. Assim, o conceito de competências organizacionais é menos excludente do que o conceito de *core competence* dado por Prahalad e Hamel.

Partindo dessa observação em organizações, podem-se levantar outros dois tipos de competências organizacionais. Além de *core competence*, há também competências organizacionais básicas, que são aquelas relacionadas à sobrevivência da empresa no médio prazo. Um exemplo de competência básica, no caso de uma instituição financeira é a capacidade de mobilizar funcionários para que orientem suas ações e decisões para as estratégias da empresa.

O segundo tipo de competência organizacional trata das competências seletivas: são aquelas que diferenciam a empresa no espaço de competição. No mesmo exemplo da instituição financeira, uma competência organizacional seletiva seria garantir atendimento massivo aos clientes em rede altamente capilarizada, ágil e segura. Dessa forma, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, no mercado.

3.1.2 A dimensão individual de competências

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências individuais incluem as competências gerenciais e, assim como feito por esses autores, nesse trabalho foi utilizada a noção de competência individual a partir da abordagem da “escola francesa”, que desenvolveu o conceito relacionando-o com a *mobilização* de capacidades. A corrente de especialistas anglo-saxões construiu o conceito relacionando-o com *qualificação* somente.

Famoso no meio acadêmico, o termo CHA significa conhecimentos, habilidades e atitudes. São usados também os termos *saber*, *saber fazer* e *saber agir*. A conceituação desses termos é importante para a construção da noção de competências individuais.

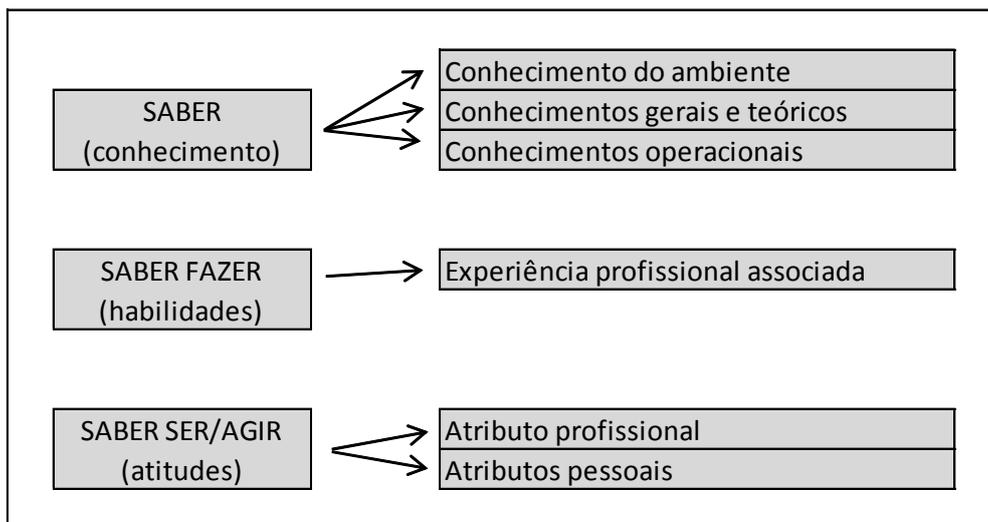


Figura 2 – Recursos da competência e desdobramentos possíveis.

Fonte: Ruas, 2001 apud Ruas, Antonello e Boff, 2005.

Tipos	Funções
Conhecimentos do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente, a fim de poder atuar de maneira adequada.
Conhecimentos gerais e teóricos	Saber compreender e analisar as situações em que atua e tratá-las sistematicamente (método).
Conhecimentos operacionais	Conhecer os métodos, procedimentos e normas associados e suas atividades.
Experiência profissional associada	Saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação.
Atributos profissionais	Saber perceber e apropriar aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais (conhecimentos tácitos).
Atributos pessoais	Atributos que permitem agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada em sua atividade.

Quadro 2 – Explicativo dos recursos da competência

Fonte: Ruas, 2001 apud Ruas, Antonello e Boff, 2005.

Essa conceituação, porém, não é suficiente para o entendimento de competências, pois competência é mais do que um aglomerado de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – já que necessita da *mobilização* desses recursos e que isso seja feito de modo apropriado com determinado contexto, adequando-se à situação específica. A título de exemplo, muito embora um profissional tenha conhecimentos em matemática financeira, se não houver a aplicação prática desses conhecimentos quando requerido no ambiente de trabalho, talvez até com o uso de uma calculadora específica, trata-se somente de uma capacidade e não de uma competência.

Ainda de acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005), as capacidades podem ser entendidas como potenciais de competências e que estão disponíveis para serem utilizadas numa determinada situação - potenciais esses (CHA), desenvolvidos anteriormente e que têm um caráter de intangibilidade. Porém, podem ser combinados com elementos tangíveis, recursos como instrumentos, equipamentos e instalações.

Partindo para as competências individuais e gerenciais, seguindo a construção acima, elas são entendidas como as ações que combinam e mobilizam as capacidades pessoais e profissionais e os recursos, e sua

efetividade está sujeita ao resultado desejado e às condições que se colocam no contexto. É importante acrescentar que a efetividade e a legitimação de uma competência não podem estar embasadas em capacidades desenvolvidas numa situação do passado, pois cada contexto requer uma atuação específica.

No quadro abaixo, serão apresentadas competências individuais conforme diversos autores, explicitados também. Em alguns casos, se tratam de exemplos e, em outros, competências tidas como resultado de pesquisas em diversos tipos de empresas

Autor	Competência	Descrição
Dutra (2004)	Relacionamento interpessoal (área de Pessoas e Organização)	Envolve o desenvolvimento de relações estratégicas e a responsabilidade por utilizar redes de relacionamento (networks) na busca de maximização dos resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.
	Articulação de relacionamentos (área de Finanças)	Envolve a responsabilidade por construir e utilizar redes de relacionamento (networks) na busca de maximização dos resultados e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.
	Capacidade analítica (áreas de Marketing, Desenvolvimento e Supply Chain)	Relaciona-se à responsabilidade pela captação e organização sistemática de informações relativas a assuntos ou problemas, dentro de seu escopo de atuação, através de análise, comparação e identificação de relações de causa e efeito e alternativas de soluções de problemas.
	Capacidade analítica (área de Suporte administrativo)	Abrange possuir foco/concentração para esquematizar determinado assunto em partes menores, para ordenação, compreensão e análise adequando encaminhamentos e facilitando ações decorrentes.
	Gerenciamento de Projetos (área de planejamento estratégico)	Visa elaborar, estruturar, avaliar e controlar projetos em termos de gerenciamento de tempos, recursos, resultados e definição de prioridades, de maneira integrada aos processos organizacionais em vigor.

Becker, Huselid e Ulrich (2001)	Credibilidade pessoal (área de RH)	Apresenta antecedentes de sucesso, conquistou confiança, instila segurança nos outros, tem "química" com os principais públicos, demonstra alta integridade, faz perguntas importantes, estrutura ideias complexas de maneira útil, assume riscos adequados, faz observações francas, apresenta insights alternativos sobre assuntos de negócios.
	Capacidade de gerenciar a mudança (área de RH)	Promove confiança e credibilidade no relacionamento com os outros, é visionário, assume papel proativo na indução da mudança, constrói relacionamentos solidários, instiga a criatividade alheia, encaixa problemas específicos no contexto de sistemas mais amplos, identifica problemas fundamentais para o sucesso do negócio, compartilha conhecimentos entre as fronteiras organizacionais.
	Capacidade de gerenciar a cultura (área de RH)	Promove processos de transformação cultural, traduz a cultura almejada em comportamentos específicos, desafia o status quo, identifica a cultura necessária à implementação da estratégia de negócios da empresa e estrutura a cultura de modo a entusiasmar os empregados, encoraja os executivos a se comportarem de maneira compatível com a cultura almejada, foca a cultura interna no atendimento das necessidades dos cliente externos.
	Fornecimento de práticas de RH (área de RH)	Trabalha com os gerentes para divulgar mensagens claras e consistentes, é eficaz na comunicação por escrito, facilita o processo de reestruturação organizacional, projeta programas de desenvolvimento que facilitam a mudança, promove o desenho de processos de comunicação interna, atrai empregados adequados, desenvolve sistemas de remuneração, facilita a disseminação de informações sobre os clientes.
	Conhecimento do negócio (área de RH)	Compreende práticas de recursos humanos, estrutura organizacional, análise dos concorrentes, finanças, marketing e vendas, sistemas de informação.

Antonello, Ruas e Boff (2005)	Visão sistêmica	Capacidade de separar e identificar as partes de uma situação ou problema e compreender seu inter-relacionamento
	Criatividade	Habilidade em buscar soluções inovadoras, voltadas para a modernização de métodos e processos
	Iniciativa	Proatividade, predisposição de buscar alternativas para atingir objetivos
	Postura empreendedora	Capacidade de aceitar novos desafios e habilidade para implementar ações inovadoras
	Capacidade de decisão	Capacidade de decidir em diversas situações, de forma coerente e hábil, com base em fatos e dados
	Comunicação	Habilidade para expressar por escrito e oralmente ideias, conceitos e orientações, de forma clara e objetiva
	Relacionamento interpessoal	Habilidade de manter e estimular um relacionamento pessoal e profissional harmônico e saudável
	Negociação	Habilidade em desenvolver uma relação em que as partes envolvidas obtêm resultados positivos

Quadro 3 – Exemplos de competências individuais

Fonte: elaborado pela autora com base na bibliografia indicada

Para Dutra (2004), é importante estabelecer a articulação entre estratégia empresarial e competências individuais. As duas esferas estão intimamente entrelaçadas, uma dependendo da outra para sua concretização, ocorrendo um processo contínuo de troca de competências entre organização e pessoas. O autor afirma ainda que “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Assim, as competências individuais não podem ser pensadas de forma genérica e sim atreladas às competências organizacionais; as entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Para exemplificar, se a estratégia de uma empresa é *inovação em produtos*, uma competência organizacional seria *parcerias tecnológicas estratégicas* e uma

competência individual por sua vez seria *articulação interna e externa*, ou ainda *comunicação eficaz*.

3.2 EVOLUÇÃO DO SETOR DE RH E O PROFISSIONAL DE RH

Gil (2008b) levanta a importância de se estudar a evolução do cargo de gestor de pessoas, pois, para ele, para que se chegue à definição, é necessário que seja feito o contraste com papéis profissionais do passado, fazendo uma perspectiva histórica que ressalte as relações que havia entre capital e trabalho desde os princípios da indústria no Brasil.

Após a abordagem histórica, são abordados autores que discorrem acerca do profissional de RH, seus desafios e papéis nas organizações.

3.2.1 Evolução do setor de RH

De 1890 a 1930

O começo da Gestão de Pessoas no Brasil está relacionado ao surgimento da indústria, época em que 80% da população ainda residia no campo. Havia pouca representatividade do proletariado, porém ainda assim houve manifestações trabalhistas nessa época. A gestão de pessoas se resumia a cálculos de folha de pagamento.

De 1930 a 1950

O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio são do começo da Era Vargas: foi uma época de valorização do trabalhador e de conquista de direitos que melhoraram as condições de trabalho – Consolidação das Leis do Trabalho, por exemplo. Mesmo assim, no período, o movimento operário ficou asfixiado.

Como as exigências trabalhistas aumentaram nas empresas, houve necessidade de adequação por parte delas e se utilizaram da seção de pessoal em que estava o chefe de pessoal, responsável por rotinas trabalhistas, obrigações, direitos e deveres dos trabalhadores e também pela parte disciplinar. Ou seja, uma atuação legal, disciplinadora, punitiva e paternalista.

De 1950 a 1964

No período, houve uma ampliação da indústria brasileira com a entrada da indústria petrolífera, química, farmacêutica e siderúrgica. O aumento da qualificação dos profissionais tornou a função do chefe de pessoal um pouco mais complexa, porém houve pouca alteração em seu papel. No período inicial da década de 60, vale mencionar um aumento da atividade sindical.

De 1964 a 1978

A Ditadura Militar tomou conta dos controles sindicais, que ficou atrelado ao Ministério do Trabalho. A constituição de empresas maiores veio atrelada a um momento de relativa prosperidade, conhecido como *milagre brasileiro*, momento em que surge a figura do administrador de empresas, ou técnico em administração como era conhecido na época – a regulamentação da profissão ocorreu em 1965.

A partir de 1973, um momento de crise econômica trouxe às organizações maiores preocupações relacionadas a recursos humanos: começou-se a pensar em treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios.

De 1978 a 1989

Com o processo de redemocratização do período, a negociação entre empresa e trabalhador voltou a vigorar; as reivindicações puderam ser feitas novamente, porém, ao mesmo tempo, a recessão econômica cada vez mais intensa fez com que o setor de RH sofresse reduções de pessoal e de custos, e nesse momento se popularizaram termos como descentralização e *downsizing* no ambiente organizacional.

Década de 90

Após o declínio da Ditadura no Brasil e da modificação política internacional decorrente do final da Guerra Fria, o evento mais significativo foi a globalização: viu-se a integração econômica e social de muitos países. Porém essa integração gerou aumento da desigualdade, principalmente nos países emergentes. Nesse contexto, houve esforços em favor da economia brasileira, como o Plano Real, mas ainda assim verificou-se aumento do desemprego e aumento da informalidade. Com a valorização que estava sendo dada ao emprego, os sindicatos voltaram a demonstrar forte atuação.

Num primeiro momento, as empresas buscaram enxugar o departamento de RH. Entretanto, influenciadas pelo novo contexto global, muitas organizações logo se esforçaram para inovar o setor, com relação à tecnologia da informação, e também para deixá-lo com dimensões equivalentes a departamentos como o de *marketing* e o de finanças.

Diante do exposto, fica evidente que as alterações na área de RH não são meramente fruto de movimentações internas, mas que derivam de alterações no ambiente externo à empresa, tanto com relação ao contexto nacional, como ao internacional. Para Caldas *et al.* (2002), a administração de RH surge a partir de quatro pontos importantes: do desenvolvimento do capital, da industrialização, da organização do trabalho, da teoria e configurações organizacionais. Assim, pode-se dizer que a gestão de RH é influenciada por fatores sociais, políticos e econômicos de cada época. Também se verifica que sua atuação tem raiz em funções altamente burocráticas e operacionais e que, aos poucos, conquistou espaço na medida em que envolveu mais pessoas e mais funções.

3.2.2 O profissional de RH

“as quatro imagens que caracterizam o profissional de RH do futuro são as de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.” (FLANNERY, HOFRICHTER, PLATTEN, 1997, *apud* GIL, 2008b).

Diante do atual contexto de globalização e mudanças, conforme já explorado, é exigido dos profissionais – especialmente dos que ocupam cargos de liderança nas empresas – que sejam capazes de se adaptarem e de desenvolverem competências que até então não eram exigidas (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2009).

Ser um verdadeiro profissional de RH não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico. Há a necessidade de dominar os dois tipos de processos (FLANNERY, HOFRICHTER, PLATTEN, 1997, *apud* GIL, 2008b). Para Gil (2008b), ao profissional de RH compete o desempenho de papéis que podem variar de acordo com diversos fatores, tais como porte da empresa, natureza da empresa e de produtos, políticas gerenciais, etc. Porém, de acordo com o autor, alguns desses papéis são mais requeridos, a saber:

- comunicador: comunicar-se com superiores hierárquicos e supervisionados;
- selecionador: recrutar pessoas e buscar sua adaptação;
- treinador: elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento;
- avaliador de desempenho: dar critérios para a avaliação na empresa;
- analista de cargos: identificar e definir requisitos para os cargos da empresa;
- motivador: buscar motivação, interesse e realização dos empregados;
- líder;
- negociador: negociar com empregados e com líderes sindicais;
- gestor de qualidade;
- *coach*: apoiar desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), os profissionais de RH estão se tornando parceiros de negócio das empresas ao ajudá-las a construir vantagem competitiva sustentada e aprendendo a gerenciar diversas

atividades. Ressaltam um conjunto de competências que é complementar ao gestor de RH:

- domínio do negócio: entendimento das capacidades econômicas e financeiras da empresa, para estar em sintonia com outros gestores e requer também habilidades para relações externas, com foco em clientes;

- domínio do RH: atuar como especialista e gerir processos próprios de RH;

- domínio das mudanças: adequação a mudanças de modo que as atividades de RH estejam combinadas com as necessidades da empresa; requer habilidades interpessoais e de solução de problemas, bem como inovação e criatividade;

- credibilidade pessoal: estabelecimento de relações com clientes internos e externos baseadas na confiança, nos valores da empresa, nas crenças pessoais.

4 MÉTODO

Segundo Gil (2006), na metodologia o pesquisador deve descrever os procedimentos, bem como detalhes da pesquisa, que serão seguidos durante sua realização. Nesse capítulo, portanto, são discutidos os principais pontos relacionados com a metodologia de pesquisa: primeiramente, se apresenta a classificação da pesquisa; logo após, é abordada a coleta de dados.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para que os objetivos gerais sejam atendidos, esse trabalho se estruturou por meio de uma pesquisa qualitativa semi-estruturada, pois buscou explorar as características de um fenômeno específico – as competências individuais de gestores de RH requeridas pelo mercado de trabalho, segundo *headhunters*. A pesquisa foi feita por meio de entrevistas. Para Gil (2007), a entrevista é uma forma de diálogo assimétrica, pois uma das partes busca coletar dados, e a outra parte se apresenta como fonte de informações.

O formato semi-estruturado foi utilizado para que se pudesse manter um determinado padrão de assuntos abordados com cada entrevistado, mas que houvesse a flexibilidade para que contribuições importantes pudessem ser feitas no decorrer da entrevista (FLICK, 2009). Também para Gil (2006), a entrevista semi-estruturada é norteada, guiada e orientada por pontos de interesse do pesquisador, que permite uma exploração do conteúdo durante a entrevista. E, ainda, de acordo com Hair, Babin, Money e Samouel (2005), entrevistas semi-estruturadas podem resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas. O entrevistador tem liberdade para tomar iniciativa, caso considere necessário, para fazer perguntas que não foram previamente imaginadas.

4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desse trabalho foi feita por entrevistas individuais semi-estruturadas – conforme roteiro constante no anexo – elaboradas com base no objetivo geral e nos objetivos específicos desse trabalho. As entrevistas foram feitas pessoalmente no período de 11 de outubro a 14 de novembro de 2011 com *headhunters*. Em todos os casos, a entrevista foi realizada no local de trabalho do profissional, nesta cidade.

No sentido de não expor os entrevistados, eles não foram identificados por seus nomes, somente por Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim sucessivamente.

Foram entrevistados 5 *headhunters*, pois, de acordo com Yin (2001), o trabalho não pode ficar limitado a uma única fonte de evidências. Para ele, a vantagem mais importante é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação; em outras palavras, informações que sejam dadas por mais de uma fonte vão tornar as conclusões mais convincentes e comprováveis.

Todas as entrevistas foram gravadas com dispositivo de áudio e posteriormente transcritas. O tempo médio de duração foi de trinta e quatro minutos. Foi pedido o consentimento para a gravação e houve concordância por parte de todos. De acordo com a Lei de Direitos Autorais 9.610/98 (BRASIL, 1998), as gravações serão armazenadas por cinco anos.

Os *headhunters* entrevistados foram escolhidos de acordo com a disponibilidade de tempo para receber o pesquisador, pois o *headhunter* não é encontrado com a mesma facilidade que outros profissionais em função de ser uma profissão mais recente e de requerer certa especialização. De acordo com Gil (2007), a amostragem por acessibilidade ou por conveniência aplica-se em estudos qualitativos para os quais não é requerido elevado nível de precisão.

4.3 LIMITES DO MÉTODO E DA PESQUISA

É importante salientar que algumas limitações são apresentadas pelo presente estudo:

- A) Em função de sua natureza qualitativa e de um número reduzido de entrevistados, os resultados obtidos não podem ser generalizados, o que, todavia, não invalida o estudo, pois fornecem informações importantes com relação ao tema do trabalho. É evidente que, para conclusões mais consistentes, seria necessária a realização de um estudo que contemplasse o caráter quantitativo baseado em um número maior de entrevistados.
- B) As entrevistas semi-estruturadas se basearam no depoimento e nas impressões particulares de *headhunters*, mas deve se considerar que a percepção desses indivíduos sofre diversos tipos de influência e isso não pode ser controlado pelo pesquisador.
- C) E, ainda, devido ao custo que se envolve e ao tempo disponível, não foi possível realizar um maior número de entrevistas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto (GIL, 2007). Ou seja, de que maneira os dados são preparados de forma a serem utilizados para a construção do conhecimento (LAVILLE e DIONNE, 1999). Para atender ao objetivo geral da pesquisa, foram identificadas três categorias, pois, conforme Gil (2007), isso possibilita que a análise seja feita adequadamente, com organização. As categorias são:

- A) Competências individuais dos gestores de RH
- B) Formação universitária dos Administradores;
- C) Imagem do profissional de RH.

5.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS GESTORES DE RH

Com relação às competências individuais dos gestores de RH, foram feitas as quatro primeiras perguntas do item 3 do anexo.

Para informar quais competências de gestores de RH são mais frequentemente solicitadas pelo mercado de trabalho, os entrevistados, em geral, responderam contextualizando, num primeiro momento, ou a área de RH historicamente, ou os tipos de empresas e de situações que se relacionam com a seleção de um gerente ou um diretor de Recursos Humanos. Após a contextualização, os entrevistados elencaram as principais competências individuais.

O Entrevistado 1, antes de chegar às competências, salientou que existe um contexto importante a ser observado: alguns líderes de empresas, ao solicitarem um gestor de RH a um *headhunter*, não sabem exatamente o que procuram, diferentemente de outros gestores que possam precisar. Segundo ele, aqueles não entendem que o RH é um setor capaz de agregar tanto valor quanto outros departamentos. Por isso, considerou importante mencionar que

há diversos perfis de empresas, de profissionais e de líderes de empresas e isso pode tornar a seleção do gestor de RH diversa de uma empresa pra outra. Porém, de modo geral, considera que:

Tem que ser estratégico, que é ser estratégico? Bom, eu gosto da visão do Dave Ulrich: estratégico é ser operacional, tático e estratégico ao mesmo tempo. É cuidar do curto, do médio e do longo prazo ao mesmo tempo. (...) é ele ter foco do cliente e não foco no cliente. Sabe qual é a diferença? Foco no cliente é o perfil do RH, ele cria a necessidade, vende a sua ideia pro cliente. O foco do cliente é quando ele tá ao lado olhando pra onde o cliente tá olhando, enxergando o que o cliente tá enxergando e vendo a necessidade, o problema do cliente. (Entrevistado 1)

Diante do posicionamento anterior, foi questionado ao Entrevistado 1 se ele considerava, então, que os líderes de empresas buscam no gestor de RH as mesmas competências de outros gestores e a resposta foi afirmativa. Acrescentou ainda competências de relacionamento interpessoal, conhecimento dos subsistemas de RH – recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, negociação, benefícios, remuneração, descrição de cargo.

Portanto, para mais de um entrevistado, existe uma série de competências que são requeridas de qualquer profissional para cargos de gestão, não somente para RH:

Então, o que o profissional vende? Ele vende um pouco de saúde, conhecimento, formação e experiência. Tempo, que é o tempo que ele fica lá, todo o network dele que pode facilitar muito a tomada de decisão e capacidade de realizar. Ou seja, aquilo que tu falaste, a entrega. Isso , pra mim, é o patrimônio de um profissional pra poder entregar pra uma empresa. (Entrevistado 2)

Também para o Entrevistado 5, conforme abaixo, há uma certa generalização de algumas competências quando são selecionados executivos de todas as funções:

Nós nos acostumamos ao discurso de que Recursos Humanos deve ser um homem do negócio, tem que estar por dentro do negócio. A gente pede isso hoje, para todas as funções, de executivos. Seja produção, seja de comercial, de todas as posições ditas executivas, são posições estratégicas, as pessoas têm que participar desse negócio. Quer dizer, não existe mais ninguém passivo, fazendo ou esperando que as coisas aconteçam. (Entrevistado 5)

As competências individuais do gestor de RH dadas pelos quatro outros entrevistados são as seguintes:

Capacidade de ter visão assim mais generalista de um negócio. Foco em todos os subsistemas de RH, desde o legalista até a capacidade de planejar, de ver o futuro da empresa, nesse sentido. Isso é uma dificuldade monstruosa porque nem todo mundo consegue fazer isso (...) A capacidade de negociação, não só com comunidade, com os sindicatos, com o institucional também. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 2 ressalta a visão generalista do negócio ao mesmo tempo que o profissional precisa ter competências relacionadas aos subsistemas de RH. Já a Entrevistada 3, levanta competências relacionadas às experiências profissionais, formação e conhecimento técnico:

Conhecimento técnico, na área de, por exemplo, pós em gestão de pessoas ou MBA em gestão de pessoas, formação talvez em dinâmica de grupo também e vivência em todos os subsistemas (...) ter passado por boas empresas, ter uma estabilidade significativa de trabalho, (...)ter uma trajetória mais consistente. (Entrevistada 3)

A firmeza e a consistência são elencadas pelo Entrevistado 4. Além dessas, a visão estratégica, visão de lucro, adaptabilidade cultural e conhecimento técnico de RH:

Então, visão estratégica, visão de lucro, uma identificação cultural. Porque cada empresa tem um modelo, uma característica, quase como uma personalidade. Capacidade de entendimento e adequação cultural. Vamos traduzir isso como adaptabilidade, flexibilidade a diferentes culturas. Firmeza e consistência, porque o RH trabalha com um produto imponderado, volátil. Então, se ele, por si só, não tiver muita certeza das coisas, muita firmeza, conceitos muito internalizados, ele não vai conseguir ser uma referência pra organização. Ele tem que ter firmeza e consistência. (...) Somar isso aí a uma competência técnica, boas práticas de recursos humanos, uma visão moderna da área também tem sido [...] (Entrevistado 4)

Para o quinto entrevistado, o conhecimento e a experiência são citados primeiramente, mas ele dá ênfase à visão generalista da área de RH e da empresa como um todo:

As principais são, primeiro, conhecimento e experiência; (...) ele é mais forte em algo que ele possa até operacionalizar se for o caso, mas ele precisa ter uma muito boa visão do todo do Recursos Humanos. (...) Se o RH não estiver hoje participando do planejamento estratégico da empresa, se RH não estiver participando dos estudos sobre o amanhã, ele corre riscos. Logicamente, ele precisa tratar do presente, ele precisa que o presente aconteça e ele vai fazer as coisas acontecerem através das pessoas. (Entrevistado 5)

O profissional ter visão estratégica ou uma visão do todo com relação à área de RH e ao negócio da empresa são respostas freqüentes. Isso demonstra que as empresas que buscam um gestor para o departamento de RH querem que o profissional atue em sintonia com a estratégia da empresa. Além disso, que se continue o trabalho relacionado aos subsistemas de RH – outra questão que se evidencia a partir das respostas dos entrevistados.

Também foi questionado aos *headhunters* que competências individuais são mais freqüentes nos profissionais que se candidatam às vagas de gestão de Recursos Humanos atualmente. Com base nas respostas abaixo, se diagnostica que a visão estratégica e visão do todo antes tida como competência importante na visão das empresas, não é citada por todos entrevistados como uma competência individual freqüente nos profissionais de RH – somente pelo Entrevistado 2. Fica claro que o conhecimento técnico, dos subsistemas de RH, é freqüente.

Das competências que eu vejo que é mais comum é domínio técnico, conhecimento dos subsistemas. Normalmente são pessoas com um bom nível de network (...) São pessoas que estão informadas sobre provedores de conteúdo e serviço, seja elas não desconhecem quem são os melhores planos de saúde, quais são os melhores fornecedores de refeição, melhor sistema de vigilância. Pra fazer um plano de cargos, quais são as consultorias mais adequadas. (...) Então, são pessoas bem sintonizadas com o que o mercado oferece de conteúdo e serviço pra atender a demanda interna. São pessoas que, via de regra, bem apresentadas. O pessoal de recursos humanos tem cuidado com a sua estética (...) Eu acho que são pessoas que têm (...) um bom nível cultural. (Entrevistado 1)

O Entrevistado 1 ressalta serem comuns o domínio técnico, o conhecimento sobre provedores de serviços de que o setor de RH se utiliza, a apresentação pessoal e o nível cultural. Já o Entrevistado 2 enfatiza somente domínio técnico e uma boa visão do negócio.

Bom, a competência mais freqüente dos gestores de RH, que a gente tem um relacionamento aí, eu diria o seguinte: tem um bom domínio, um conhecimento da área, eles têm uma visão do negócio bem alicerçada até. (Entrevistado 2)

Para o Entrevistado 4, o que mais lhe parece freqüente é a questão comportamental. Ele dá como importante a questão da empatia e sensibilidade, mais freqüente em mulheres.

Os homens da Administração, que geralmente eram o carro-chefe do RH, eles vêm com uma visão mais pragmática, uma visão mais trabalhista. (...) Por que tem muitas mulheres no RH? Por essa questão de sensibilidade, essa questão de empatia maior, de poder adequar às duas coisas, aquela que consegue desenvolver um pouquinho mais o lado mais pragmático. (Entrevistado 4)

Foi perguntado aos headhunters se eles percebem, no decorrer de suas carreiras, algum tipo de evolução ou de tendência no tipo de competência requerida pelo mercado de trabalho. O primeiro entrevistado vê como mudança significativa a questão da gestão do custo e da captação de pessoas.

A gestão de custo: houve uma mudança significativa e acho que houve uma forma mais qualificada de gerenciar custo. Outra coisa que evoluiu muito no perfil dos profissionais no meu modo de ver foi as questões relacionadas à captação de pessoas. Na medida em que no mercado também ficou mais difícil de se encontrar os melhores profissionais, isso forçou também a área de recursos humanos a melhorar. (Entrevistado 1)

O Entrevistado 2, no decorrer de sua carreira, visualiza uma tendência de saída de padrões legalistas para um padrão mais abrangente – planejamento, desenvolvimento.

Se eu olhar pra trinta anos atrás, eu diria que nós saímos de um aspecto mais típico legalista para um aspecto de planejamento, desenvolvimento, treinamento, essas coisas. Mais uma interação das universidades que melhoraram muito porque, há trinta anos, as universidades não eram assim tão bem vistas quanto é hoje. (Entrevistado 2)

A terceira entrevistada entende que o domínio de uma língua estrangeira, relacionamento interpessoal e melhora na formação são tendências que podem ser percebidas na área de RH:

Tem que ter inglês (...), relacionamento interpessoal (...). A tendência também é as pessoas começarem a se voltar mais pra parte de pessoas. (...) As empresas tão investindo na formação dos profissionais também. Acaba sendo uma forma de reter e uma forma de desenvolver e permanecer com aqueles que são os melhores. A competitividade tá aí. (Entrevistada 3)

O Entrevistado 4 respondeu que há uma tendência de diminuição da importância de competências técnicas e operacionais e que, em contrapartida, se está valorizando um projeto maior de RH:

Houve uma curva invertida de que as pessoas mais operacionais deixaram de ser importantes. Tem muito poucas funções que são exigidos esses conhecimentos de pagadoria, de relação trabalhista. Essa parte fica com os advogados, com os contadores que têm que pagar as questões legais. O que tá se exigindo é capacidade de envolvimento, foco na ligação das pessoas com o negócio, os subsistemas voltados prum projeto maior de RH. (Entrevistado 4)

Sob o ponto de vista do quinto entrevistado, corroborando com outros entrevistados, é evidente que o desafio do RH é a retenção de talentos:

Sempre tem alguma evolução. Se alguma carreira não evolui mais é porque ela não é mais necessária, porque outro tomou lugar. Com RH, isso não pode acontecer. (...). Hoje, mais do que nunca, isso é a maior responsabilidade de RH. Preparar a empresa pra não perder seus talentos. Hoje tem que estar por dentro do mercado, quais são as posições mais demandadas pelo mercado, porque isso muda a todo momento. (Entrevistado 5)

A captação e a retenção de pessoas devem ser destacadas ao se analisar as respostas acima. Três dos cinco entrevistados levantam a questão da retenção de talentos em um contexto de grande competitividade e não tão grande oferta de mão-de-obra qualificada. Assim, se evidencia um dos atuais desafios de RH que exige do gestor que faça um trabalho que não seja meramente técnico, mas capaz de reter os profissionais que a empresa forma.

Ainda com relação às competências individuais, foi questionado nas entrevistas se existem competências tidas como indesejáveis para cargos de

gestão de Recursos Humanos. O Entrevistado 1 salientou que a falta de credibilidade pessoal é a principal competência indesejável. Segundo ele, “ter boa reputação, ter informações sobre essa vida pregressa, ser uma pessoa que o que ela diz é, isso que é credibilidade.”

O segundo entrevistado lembrou que as empresas geralmente falam o que querem num profissional, mas que então cabe ao *headhunter* perguntar o que não querem. Geralmente, o que lhe respondem varia de acordo com a experiência da empresa. Se, em algum momento no passado, a empresa teve um gestor que atuou de determinada maneira e isso foi maléfico para a organização, com base nisso se levantam as competências indesejáveis naquele caso específico.

A Entrevistada 3, o Entrevistado 4 e o Entrevistado 5 levantaram competências indesejáveis na mesma linha: segundo eles, a incapacidade relacional é a principal competência que as empresas não querem num gestor de RH.

Abaixo, foi elaborado um quadro resumo para melhor visualização das respostas dos headhunters, separadas por subitem do assunto competências individuais:

Quadro resumo - Competências individuais dos gestores de RH				
	Competências requeridas pelo mercado de trabalho	Competências ofertadas pelos profissionais com mais freqüência	Tendências e evolução	Competências indesejáveis
Entrevistado 1	Visão estratégica, ter foco do cliente, conhecimento dos subsistemas de RH e relacionamento interpessoal.	Conhecimento dos subsistemas de RH, network, apresentação pessoal, bom nível cultural.	Mais foco no gerenciamento do custo e na captação de pessoas.	Falta de credibilidade pessoal.
Entrevistado 2	Visão generalista do negócio, conhecimento dos subsistemas de RH, capacidade de negociação.	Domínio técnico e boa visão do negócio.	Saída de um padrão legalista para um padrão relacionado a planejamento. Interação com universidades.	Depende do histórico da empresa.

Entrevistada 3	Conhecimento técnico, boa formação, experiência.	Domínio técnico.	Domínio da língua inglesa, relacionamento interpessoal, mais foco na formação.	Incapacidade relacional.
Entrevistado 4	Visão estratégica, visão de lucro, identificação cultural, firmeza de decisão, conhecimento técnico e visão moderna da área.	Empatia e sensibilidade.	Mais foco no envolvimento com pessoas e menos foco no aspecto técnico e operacional.	Incapacidade relacional.
Entrevistado 5	Conhecimento, experiência e visão do todo.	Identificação do potencial da equipe.	Retenção de talentos.	Incapacidade relacional.

Quadro 4 – Quadro resumo das competências individuais segundo os entrevistados

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos entrevistados

5.2 FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA DOS ADMINISTRADORES

Para atender ao segundo objetivo específico deste trabalho, foi perguntado aos *headhunters* se, na opinião deles, os cursos de Administração estavam desenvolvendo as competências demandadas pelo mercado de trabalho para cargos de gestão de RH.

No ponto vista cognitivo, que eu não consigo imaginar um gestor sem domínio técnico, então uma faculdade, uma universidade tem que passar informações cognitivas. (...) Ou seja, dotar a pessoa de conhecimento conceitual e aplicação prática. Agora, do ponto de vista de formar gestores, nenhuma forma, até porque eu acho que não é o papel dela. Eu acho que é esforço de auto-desenvolvimento de cada um a partir do seu auto-conhecimento. (Entrevistado 1)

Sobre a questão do preparo universitário, o Entrevistado 1 considera que seria importante que as universidades introduzissem no currículo algumas competências organizacionais presentes em todas as empresas. A título de exemplo, citou falar em público, organização de uma reunião e gerenciamento do tempo.

Na mesma linha, responderam os Entrevistados 2, 3, 4 e 5. Para eles, os cursos de nível superior de Administração dão a base técnica para os formados. Porém, o essencial é a experiência de trabalho: a verdadeira formação se dá no mercado de trabalho, onde o profissional vai colocar em prática os conhecimentos adquiridos na universidade.

A entrevista que mais tocou no assunto da formação universitária foi a terceira. A Entrevistada 3 levantou a importância de que o aluno de Administração faça estágios extra-curriculares durante o período de graduação. Para ela, isso torna o aluno mais atrativo para o mercado de trabalho quando finalizar a faculdade.

Porém, além de seu ponto de vista de modo geral, aprofundou-se o assunto com relação a determinadas universidades. Para ela, a faculdade de Administração da ESPM é a que melhor prepara os alunos para o mercado de trabalho, pois, de acordo com ela, eles já saem de lá com foco no mercado em função de terem professores que atuam no mercado como consultores.

Com relação à UFRGS, a Entrevistada 3 reconhece sua qualidade, porém acha que o curso de Administração deveria ser mais focado em formar profissionais do que acadêmicos. Acredita ainda que “isso não é uma questão só da UFRGS. É uma questão cultural das universidades de focarem muito na questão acadêmica e nem tanto na questão profissional.”

O quarto entrevistado acredita que seria importante que se fizesse uma identificação, no início da graduação, das características do aluno com a função para avaliar se ele tem as aptidões para aquele curso ou para aquela área.

5.3 IMAGEM DO PROFISSIONAL DE RH

O terceiro objetivo específico desse trabalho está relacionado com a imagem do profissional de RH. Ou seja, verificar como ele está sendo visto no mercado de trabalho, segundo os *headhunters* entrevistados.

Para o primeiro entrevistado, é evidente que as empresas que conhecem o potencial de um gestor de RH dão a ele e ao setor o valor merecido, pois sabem o quanto podem agregar valor competitivo à organização. Essa noção se aplica somente nos casos em que a cúpula da empresa dá ao RH o mesmo peso que a outros departamentos. Todavia, nos casos das empresas que não conhecem o potencial do RH e, infelizmente, na opinião dele, são a maioria, a valorização merecida não ocorre:

Quem não sabe o que tirar de recursos humanos não valoriza. Diz que é importante, fala que o maior patrimônio da empresa são as pessoas, mas tem um discurso desconectado da prática. Então a maior, eu tô te falando de noventa e cinco por cento das empresas, é a desconexão entre o discurso e a prática. E aí se reflete o que, no salário, no cargo e no orçamento da área de recursos humanos. (Entrevistado 1)

Além disso, o Entrevistado 1 levantou a questão da estabilidade de emprego que prende muitos profissionais de RH a se omitirem de determinados posicionamentos para não colocarem seu cargo sob ameaça:

Então, pra não perder o emprego (...) eles não exercem o papel mais nobre do profissional de recursos humanos que é ser conselheiro do rei. Qual é a diferença entre o conselheiro do rei e o bobo da corte? O bobo da corte sabe tudo o que tá acontecendo de safadeza dentro da corte. Mas ele faz de conta que não enxerga e fica divertindo o cara, dizendo pro cara o que o cara quer ouvir. E o conselheiro do rei chega no ouvido e diz pro rei o que o rei tem que ouvir. (Entrevistado 1)

Na opinião do Entrevistado 2, a imagem do RH varia de empresa para empresa e já está melhor do que há trinta anos atrás, no começo de sua carreira. Para ele:

Na média, todo mundo quer que o RH se oportunize. Que tenha bom ambiente, boas ponderações, que seja em tudo mais compatível com a estrutura de onde ele atua. (...) Algumas ainda vêem o RH como uma coisa meio tipo um consultório sentimental. Tem ainda um pouco desse ranço. Mas ainda é bem menor do que já foi a vinte, trinta anos atrás. Como parceiro estratégico hoje ainda falta uma visão mais do comercial, do industrial e do próprio presidente da empresa, às vezes, olhar o RH como estratégia mesmo pra se manter mais à frente da concorrência. (Entrevistado 2)

O RH está assumindo, cada vez mais, um papel estratégico, de acordo com a Entrevistada 3. Já se está trazendo a figura do diretor para desenvolver

projetos na área de remuneração, por exemplo. Entretanto, “ainda está longe de ser o ideal.” Ela acredita que o profissional de RH deve buscar apresentar dados e fatos para defender seus resultados e ter mais credibilidade; deve acreditar que faz o que é correto, mas apresentar isso de maneira concreta para a presidência da empresa:

Então o pessoal do RH também tem que abrir um pouco a mente no sentido de buscar mais conhecimento de negócio, sair um pouco só da parte de realmente pessoas, desenvolvimento, recrutamento e seleção. O RH é muito mais do que isso. No momento que tu entende o todo tu consegue alimentar cada subsistema da melhor forma. (Entrevistada 3)

O quarto entrevistado demonstra um posicionamento mais relativo sobre o assunto. De acordo com ele, o gestor de RH vai ter seu valor ou não dependendo do modelo de empresa e de presidente. Ainda, menciona que “o RH é muito periférico.” Na opinião dele, restando dúvida entre qual setor pudesse ser vendido numa crise, o RH seria antes do financeiro.

Tu tem um negócio que o foco é industrial, o diretor industrial vai ter uma dimensão maior que o de RH. Isso é normal nos negócios. (...) Se na organização o líder ou o fundador ou o acionista ou o diretor, ele tem uma lógica de valorização do RH, isso vai predominar naquela empresa. Então, de modo geral, como as empresas estão se modernizando, entram cada vez mais pessoas que têm uma visão moderna de RH, mas ainda tem empresas em que a valorização não é tão boa porque são de cultura mais conservadora, mais tradicional, mais antiga. (Entrevistado 4).

E, com relação à opinião do Entrevistado 5 sobre a imagem do profissional de RH, também se verifica uma certa relatividade:

A área de recursos humanos sempre será buscada, sempre será valorizada, mas isso com uma relação direta com crescimento de mercado e será valorizada numa relação direta com o próprio desempenho. (Entrevistado 5)

Para ele, um diretor industrial responsável por mil operários, por exemplo, vai ter um peso diferente que o gestor de RH. Porém, ainda assim, “às vezes, é uma questão de tempo. Tempo de confiança, de resultados já obtidos. A pessoa nova não tem um histórico. Ele vai subindo e vai se diferenciando.”

Foi elaborado um quadro resumo para melhor visualização das respostas dos headhunters com relação à imagem do profissional de RH:

Quadro resumo - Imagem do gestor de RH	
Entrevistado 1	Baixa valorização na maioria dos casos. Quando a cúpula da empresa sabe o que pedir ao profissional de RH, ocorre uma melhoria na imagem do profissional.
Entrevistado 2	Varia de empresa para empresa, porém está melhorando no decorrer do tempo.
Entrevistada 3	Verifica-se melhoria com relação à atuação estratégica, porém ainda há um esforço a ser feito.
Entrevistado 4	Varia de empresa para empresa, de acordo com o modelo de organização e de presidência.
Entrevistado 5	Varia de empresa para empresa, de acordo com o peso que se dá para cada área naquele modelo de empresa.

Quadro 5 – Quadro resumo das respostas sobre imagem do gestor de RH

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos entrevistados

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo identificar o perfil do profissional de RH atualmente exigido pelo mercado de trabalho de acordo com a opinião de *headhunters*, ou seja, segundo especialistas em recrutamento e seleção. Para isso, buscou-se: levantar as competências individuais que são requeridas pelo mercado de trabalho; verificar a opinião dos entrevistados sobre os cursos de nível superior de Administração; e verificar como está a imagem do profissional de RH no mercado de trabalho, segundo os *headhunters*.

Diante da análise dos resultados, é possível concluir que as competências dos gestores de RH solicitadas pelo mercado de trabalho vão desde competências mais tradicionais – ligadas aos subsistemas de RH, ou seja, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, etc. – até competências menos técnicas e operacionais, como visão estratégica e visão de negócio. Portanto, fica claro que, conforme visto na teoria, existe uma demanda por competências estratégicas no caso dos gestores de Recursos Humanos.

Por outro lado, pode-se observar que a maioria dos entrevistados buscou contextualizar sua resposta antes de dar as competências individuais requeridas. Nisso, pode-se inferir que existem variantes a serem consideradas e que há um receio quanto à generalização dessas competências. Ou seja, que não se considere as competências como uma receita-de-bolo. Obviamente, após a verificação de todas as entrevistas, é possível identificar um padrão de respostas que nos levam à conclusão acima estabelecida.

As percepções dos *headhunters* também permitem entender que as competências requeridas também estão em processo de evolução, conforme o contexto de globalização e conseqüentes novas práticas de trabalho. Elas tendem a se modificarem de acordo com as necessidades das empresas frente a esse contexto. Novamente, fica evidente mais um ponto de convergência com a teoria. Se, por um lado o mercado está mais dinâmico e as empresas exigem mão-de-obra cada vez mais qualificada, por outro lado, se lança um desafio ao gestor de RH, pois ele precisa ser capaz de continuar fazendo a

gestão do trabalho mais operacional da área e, ao mesmo tempo, buscar e reter talentos nesse mercado desafiador.

Ainda que seja demanda do mercado de trabalho e haja novos desafios para o gestor de RH segundo a teoria, é preocupante a constatação feita, a partir de algumas das entrevistas, de que o profissional de RH deveria, mas não apresenta, frequentemente, a visão estratégica e a visão de negócio. As competências individuais dos candidatos a gestores de RH são, conforme algumas falas, competências mais técnicas do que estratégicas, vinculadas aos subsistemas de RH e a questões comportamentais. Então, a tendência do mercado de trabalho demandar competências mais estratégicas, é provável que se evidencie uma diminuição na oferta de mão-de-obra e um processo inflacionário dos salários dos gestores de RH que atendem aos requisitos.

Todavia, ainda que haja a situação acima, há sintonia entre as competências operacionais demandadas com as competências frequentemente ofertadas pelos gestores de RH. Em outras palavras, as competências relacionadas aos subsistemas de RH são requeridas pelo mercado de trabalho e também são ofertadas pelos profissionais de RH, chegando ao equilíbrio nesse caso.

As competências indesejáveis investigadas reforçam que o gestor de pessoas precisa, sim, gostar de pessoas. As competências relacionadas a comportamento e relacionamento foram elencadas pela maioria dos respondentes, demonstrando a importância de o gestor de RH ser uma pessoa de boa capacidade relacional.

O consenso dos entrevistados permite que se conclua sem receio que a universidade não deixa o profissional pronto para o mercado de trabalho por si só. Ficou evidente que a experiência profissional adquirida no dia-a-dia, na vivência em uma empresa, é que faz com que o profissional tenha plenas condições profissionais. Todos concordam que as informações técnicas passadas nos cursos de nível superior de Administração são uma base forte, mas que não são suficientes para o sucesso profissional.

Como aluna do curso de Administração Noturno da UFRGS, acredito que a visão da terceira entrevistada possa estar em partes equivocada com relação à formação dada por esta universidade. A visão de mercado é dada, sim, nas salas de aula da UFRGS, mas é como *uma* das bases da formação, tanto que a Escola de Administração busca estabelecer parcerias com empresas para programas de estágios extracurriculares. Acredito que outra base importante dada pelo curso de Administração da UFRGS seja a de visão crítica, tornando os alunos capazes de tomarem decisões com firmeza e com foco no planejamento estratégico da empresa e não somente com fins operacionais.

Para a categoria relacionada aos cursos de Administração, deixo a sugestão para que se façam estudos mais aprofundados sobre a formação dos alunos de Administração com o fim de obter dados mais concretos sobre a opinião do mercado de trabalho sobre o curso e também suas percepções de possíveis alterações e melhorias.

A imagem do profissional de RH não pode ser dada fechada a partir da análise das entrevistas feitas com os *headhunters*. A experiência de cada profissional entrevistado traz diferentes pontos de vista e, a percepção de cada um, varia de uma pra outra dependendo até mesmo dos sentimentos do profissional com relação ao assunto. Por exemplo, o Entrevistado 1 passa a ideia de que quase a totalidade das empresas é incapaz de valorizar o profissional de RH com relação ao valor que ele pode agregar. Segundo sua percepção, às vezes o próprio profissional ocasiona essa situação por se abster de tomar algumas decisões que talvez colocassem em risco a estabilidade do emprego.

Três dos entrevistados deram respostas que permitem inferir que a imagem do profissional de RH é relativa a diversas variantes. Pode depender do modelo de empresa – se é industrial ou comercial, por exemplo, ficando as áreas industriais com maior importância. Também pode depender da mentalidade do líder e dos acionistas, se eles consideram importante que haja uma área de RH com atuação estratégica ou se para eles é suficiente um setor de RH aos moldes mais tradicionais e antigos. E, ainda, pode ser dependente

do próprio desempenho na organização e do tempo e trajetória que o profissional tem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BECKER, B; HUSELID, M; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRASIL. Ministério da Justiça: **Lei dos Direitos Autorais. Lei 9610 de 1º de fevereiro de 1998.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em 10 nov. 2011. 00:40

CALDAS, M. P; LACOMBI, B. M. B; TONELLI, M. J. **Desenvolvimento histórico de RH no Brasil e no Mundo.** In BOOG, G. BOOG, M. **Manual de Gestão de Recursos Humanos e Equipes.** v.1. p.59-83. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S; FLEURY. M. T. L; RUAS, R. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L; DUTRA, J. S; AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Editora UFMG, 1999.

MACEDO, V. **Headhunter: caçador de talentos.** Disponível em: >http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=8755>. Acesso em 05 out. 2011. 16:26

PEREIRA, C. S; COUTINHO, M. T. C; JOHANN, S.L; ROCHA-PINTO, S. R (Coord.). **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: ULRICH, D. (Org.) Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

RUAS, R. L; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. Organizadores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ANEXO

Roteiro da entrevista:

1) Considerações iniciais

Esclarecer o problema da pesquisa e seus objetivos.

2) Conceitos básicos

Garantir que conceitos sobre competências estejam claros.

3) Desenvolvimento da entrevista

- a. Quais as competências individuais que vêm sendo solicitadas por teus clientes - as empresas - na seleção de candidatos a vagas de gerência e direção de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas?
- b. Que competências tu tens percebido serem mais freqüentes nos candidatos a essas vagas?
- c. Tens percebido alguma evolução ou tendência no tipo de competências requeridas pelas empresas?
- d. Existem competências que são tidas como indesejáveis para o cargo de gestor de RH?
- e. Em sua opinião, os cursos a nível superior de Administração estão proporcionando o desenvolvimento das competências demandadas pelo mercado de trabalho para os cargos de gestão de RH?
- f. Como o mercado está vendo a imagem do gestor de RH? Qual a valorização que está sendo dada a ele?
- g. Tens algum comentário ou sugestão relevantes em relação a esse tema?

4) Fechamento

Agradecimento e despedida.