

MAPEAMENTO DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS DA GRANDE NATAL

SURVEY OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS OF GRANDE NATAL

Lucila Moura Ramos

Mestre em Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
E-mail: lucilamoura@yahoo.com.br

Pedro Fernando Bendassolli

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
E-mail: pbendassolli@gmail.com

Envio em: Julho de 2013

Aceite em: Maio de 2015

RESUMO

O gestor de Recursos Humanos vem ampliando o seu leque de atuação na medida em que as pessoas passam a ser consideradas como diferencial competitivo para as organizações. Compreender a atividade deste profissional assume uma maior importância justamente por gerar uma reflexão sobre as estratégias adotadas pelas empresas. Para compreender as práticas adotadas pelos profissionais é necessário, entretanto, considerar o contexto em que as mesmas estão inseridas. No Rio Grande do Norte, este tipo de mapeamento ainda não foi realizado. Nesse sentido, este artigo objetiva apresentar o mapeamento quantitativo da atividade do gestor de Recursos Humanos atuando em empresas públicas e privadas na Grande Natal/RN. A pesquisa do tipo *survey* envolveu características sócio-ocupacionais e aspectos relacionados à trajetória de carreira dos participantes. Os dados, obtidos de 117 participantes, foram analisados segundo técnicas estatísticas descritivas e análise de *clusters*. Os resultados indicaram que os profissionais de RH da Grande Natal ocupam cargos diversos, desenvolvem atividades concentradas em diferentes subsistemas, com maior frequência das atividades de seleção e treinamento, apresentam trajetória ascendente de carreira e concentram a formação profissional nos cursos de Administração e Psicologia. A análise de agrupamentos identificou três *clusters*: o Grupo 1, RH e Gestão Pública; o Grupo 2, RH especialista, e o Grupo 3, RH iniciantes. Diante dos resultados, pode-se identificar a atual realidade dos profissionais de RH da Grande Natal, gerando contribuições para os profissionais da área, estudantes, executivos, faculdades e entidades de classe.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Carreira. Mapeamento

ABSTRACT

The human resources manager is expanding its range of action to the extent that people come to be regarded as competitive advantage for organizations. Understand the professional activity of this assumes greater importance precisely for generating a reflection on the strategies adopted by the companies. To understand the practices adopted by professionals is necessary, however, to consider the context in which they are embedded. In Rio Grande do Norte this kind of mapping has not been done. Accordingly, this article presents the quantitative mapping of the activity of the human resources manager working in public and private companies in the Greater Natal / RN. The survey research involving socio-occupational and aspects related to the career trajectory of the participants. The data, obtained from 117 participants were analyzed using descriptive statistical techniques and cluster analysis. Results indicated that HR professionals of the Grande Natal occupy different positions, develop activities focused on different subsystems, with higher frequency of selection and training activities, exhibit an upward trend and career focused professional training courses in Management and Psychology. The cluster analysis identified three clusters: Group 1, HR public management; Group 2, HR specialist, and Group 3, HR beginners. Therefore, we can identify the current reality of HR professionals of the Great Natal, generating contributions for professionals, students, executives, colleges and professional associations.

Key words: human resources. Career. Survey.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças no mundo globalizado tem promovido verdadeiras revoluções dentro das organizações. Na medida em que a empresa cresce e se desenvolve, sofisticando o seu modelo de gestão, o profissional de Recursos Humanos passa a assumir novas responsabilidades (LEME, 2008).

Atualmente, o grande desafio deste profissional tem sido o alinhamento de três pilares: a compreensão da estratégia do negócio da empresa, o gerenciamento de uma cultura organizacional que gere sustentabilidade a esta estratégia, e a definição de políticas de gestão de pessoas que atuem como reforçadores da cultura desejada (PASCHINI, 2006).

Ao se dispor a trabalhar com e pelas pessoas, o profissional de RH assume responsabilidades e desafios delimitados pela velocidade das mudanças, pela sofisticação no modelo de gestão e pela exigência intrínseca ao discurso de representantes da categoria. Postula-se que o grande e novo desafio deste profissional tem sido o alinhamento de três pilares: a compreensão da estratégia do negócio da empresa o gerenciamento de uma cultura organizacional que promova sustentabilidade a esta estratégia e a definição de políticas de gestão de pessoas que atuem como reforçadores da cultura (PASCHINI, 2006; LEME, 2008).

As exigências em relação à atuação do profissional de RH reverberam no desenvolvimento de novas competências. A atividade, anteriormente centrada e delimitada na dimensão técnica, passou a absorver uma dimensão social e uma compreensão da realidade organizacional de uma forma mais ampla. Não se trata apenas de colocar o homem certo no lugar certo, mas de implantar e desenvolver processos de gestão de pessoas congruentes com a estratégia organizacional (RIBEIRO, 2009).

Dentre os processos acompanhados pelos profissionais de Recursos Humanos está a gestão de carreiras. Para o profissional que trabalha no intuito de atrair, desenvolver e manter os talentos nas organizações, a reflexão sobre carreira torna-se algo inerente à sua atividade. Ao mesmo tempo, no período em que os profissionais, de maneira geral, são instigados a pensar sobre empregabilidade (BRIDGES, 1995; MALVEZZI, 2000) e a noção tradicional de carreira é contestada (CHANLAT, 1996), o olhar para o desenvolvimento da própria carreira é enfatizado. Compreender a trajetória de carreira dos profissionais de Recursos Humanos favorece, portanto, a uma reflexão sobre as carreiras de uma forma geral, a partir das

informações fornecidas pelos profissionais que atuam no sentido de incentivar o desenvolvimento dos demais funcionários da organização e o seu próprio desenvolvimento.

As constantes modificações no mundo do trabalho também reforçaram fenômenos como as terceirizações e reduções do quadro de pessoal que estão atingindo as mais diversas áreas. Para o setor de RH, este movimento interfere não só no planejamento e execução das suas atividades como de forma intrínseca a mesma, por meio da demissão de profissionais e da terceirização do setor ou de parte das suas atividades. A concepção de descentralizar algumas funções, anteriormente exclusivas do profissional de RH, para os gerentes de linha tem sido cada vez mais defendida. Este fator também contribuiu para a ideia de terceirização do setor de recursos humanos (ULRICH, 1997; FISCHER, 1998; KILIMNIK, 2011).

A estratégia do negócio passou a direcionar as ações do gerente de Recursos Humanos e a colocá-lo em uma posição de destaque nos processos de mudança ocorrentes na empresa. As políticas e práticas adotadas por este profissional, por sua vez, influenciam diretamente na eficácia organizacional (ROBBIN, 2005).

A adoção destas políticas, entretanto, sofre a interferência de diversos fatores que encontram especial relevância quando são analisados empiricamente. Um destes fatores é a cultura nacional. Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), em empresas menos influenciadas pela gestão estrangeira, as atividades operacionais desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos prevalecem em relação às atividades estratégicas. Desse modo, aponta a autora, encontramos no Brasil uma heterogeneidade importante nas práticas e nas configurações da função de Recursos Humanos – combinando modelos tradicionais (de Departamento Pessoal) com funções mais estratégicas.

A referida heterogeneidade tem, como uma de suas explicações, a contextualização sociocultural. Por esse motivo, é preciso compreender as especificidades de cada região com o intuito de refletir sobre as configurações das práticas de Recursos Humanos nelas encontradas. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo realizar um mapeamento da atividade dos profissionais de Recursos Humanos dentro da peculiaridade cultural do Estado do Rio Grande do Norte, especificamente na capital, a cidade de Natal.

2 METODOLOGIA

O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de

Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (316/11-P CEP/UFRN). Um termo de consentimento livre e esclarecido foi obtido de todos os sujeitos da amostra (117 participantes).

Esta pesquisa, de natureza quantitativa, consistiu na realização de um *survey* com a população-alvo (profissionais de Recursos Humanos). O estudo tipo *survey*, ou de levantamento, tem como pressuposto a busca de traços gerais característicos de uma determinada população, utilizando-se, para tanto, o questionário como instrumento de pesquisa e, posteriormente, a análise estatístico-inferencial dos dados (FREITAS; OLIVEIRA; SACCOL; MOSCAROLLA, 2000).

2.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

O instrumento de coleta de dados foi elaborado considerando dois grandes eixos: trajetória de carreira e dados sócio-demográficos. Diferentes fontes contribuíram para a construção do questionário: o aporte teórico, as entrevistas preliminares e a análise dos especialistas.

A primeira dimensão do instrumento, a parte do mapeamento também denominada de dados sócio-demográficos, teve como referências as pesquisas sobre o perfil dos profissionais de RH da Grande São Paulo (WOOD JÚNIOR; LINS; CURADO, 1995). A segunda dimensão, que tratou da trajetória de carreira teve como referências os seguintes autores: DUBAR (2006); COUTINHO, (2002, 2009); COCHORAN (1997); BUJOLD (2004); KILIMNIK (2011); DUTRA (2002) e MARTINS (2011). Tais autores foram discutidos na seção teórica do trabalho.

Outra fonte de informação utilizada para a estruturação do questionário foram as entrevistas preliminares. A realização destas entrevistas teve como objetivo obter informações sobre a trajetória de carreira e o mercado de trabalho para os profissionais de RH, de forma a promover reflexões sobre as questões que deveriam estar presentes no questionário. Foram realizadas seis entrevistas (duas com consultores, duas com profissionais gestores de RH e duas com profissionais que atuam no departamento de pessoal). A escolha dos entrevistados foi realizada por conveniência considerando-se os seguintes critérios: cargo (contemplando profissionais que trabalhassem com consultoria, como gestor de RH ou no Departamento de Pessoal) tempo de atuação na área de RH (considerando os profissionais em início de carreira, com mais tempo de atuação na área, e próximo a aposentadoria) formação (envolvendo profissionais formados em

cursos distintos) e tipo de empresa (considerando as empresas públicas e privadas).

Após a estruturação da primeira versão do questionário, o mesmo foi encaminhado para dois especialistas da área de Recursos Humanos (professores doutores) que realizaram a avaliação do instrumento com relação à semântica, ao conteúdo e a congruência com os objetivos do presente estudo.

Finalizada a avaliação dos especialistas, iniciou-se a etapa piloto. O teste piloto foi realizado com o objetivo avaliar a clareza, o ordenamento das questões, o tempo de resposta, a efetividade da ferramenta utilizada para aplicação (plataforma on-line) e a taxa de retorno (do questionário). Tendo em vista esses objetivos, foi enviado para dez profissionais da área de Recursos Humanos. A delimitação da amostra da etapa piloto foi realizada por conveniência e utilizou os mesmos critérios usados para a escolha dos participantes das entrevistas preliminares: cargo ocupado, tipo de empresa, tempo de atuação na área de RH e formação. Após o término do teste piloto, iniciou-se a aplicação do questionário da pesquisa.

2.2 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram da pesquisa, profissionais de recursos humanos que, na ocasião, atuavam na área de RH na Grande Natal. A Grande Natal, também denominada Região Metropolitana de Natal (RMN), é composta por dez municípios (Natal, Parnamirim, São Gonçalo do Amarante, Extremoz, Ceará-Mirim, Macaíba, Monte Alegre, Nísia Floresta, São José do Mipibu, e Vera Cruz). A população da Grande Natal corresponde a 42% da população do Rio Grande do Norte, e 42% do produto interno bruto do estado concentra-se nesta região (IBGE, 2010).

O estudo contemplou profissionais assalariados ocupando diferentes cargos (diretor de RH, gerente de RH, analista de RH, encarregado de pessoal, dentre outros estabelecidos pela CBO - Código Brasileiro de Ocupações) e atuando em empresas de diversos ramos tanto públicas, como privadas ou do terceiro setor. Participaram também como sujeitos da pesquisa os profissionais liberais (consultores).

2.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A aplicação do questionário realizou-se de forma eletrônica. Ao abrir o questionário, o respondente tinha acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que fazia referência aos objetivos da

pesquisa e às questões éticas envolvidas. Foram realizados 288 acessos ao questionário. E ao final, considerados 117 questionários válidos. A fase de coleta de dados ocorreu no período de julho a outubro de 2012.

2.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

As informações obtidas nos questionários foram tratadas por meio de análises estatísticas descritivas, tendo em vista a natureza das informações solicitadas e o objetivo da pesquisa. Os dados também foram analisados com ferramentas estatísticas descritivas multidimensionais de clusterização (“*cluster analysis*” ou análise de busca de organização em grupos), complementadas por ferramentas inferenciais-probabilísticas de tipo não-paramétrico para verificação de eventuais diferenças entre grupos. Também denominada de análise de conglomerados, a clusterização é uma das técnicas de análise multivariada que consiste, basicamente, em identificar grupos de indivíduos ou modalidades de variáveis.

Esses grupos possuem caracterizam-se por possuírem alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa (POHLMANN, 2009; HAIR, 2005).

3 RESULTADOS

A seção destinada aos resultados apresenta três subseções: a primeira refere-se ao perfil dos profissionais, compreendendo os dados sócio-ocupacionais; a segunda trata da trajetória de carreira dos profissionais de RH da Grande Natal; e a terceira, apresenta os resultados da análise de *clusters*.

3.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE RH

As análises de frequências simples dos dados demonstraram que a amostra foi composta por 92 mulheres e 25 homens. Na tabela 1, pode-se verificar o perfil dos profissionais de Recursos Humanos da Grande Natal, considerando o estado civil, a faixa etária, o nível de escolaridade, dentre outros.

Tabela 1: Dados de Perfil dos profissionais de RH da Grande Natal

CARACTERÍSTICAS	PROFISSIONAIS DE RH	%
Estado civil	Casados/ união estável	63,25
Escolaridade	Ensino superior completo	89,74
Faixa etária	19 a 39 anos	68,37
	Acima de 39 anos	31,62
Natureza jurídica da instituição de vínculo	Pública	34,18
	Privada	65,81
Ramo da empresa	Serviço	65,81
	Indústria	19,66
	Comércio	14,53
Carga horária semanal de trabalho	40hs/ 44hs	76,07
Desempenha outras atividades além da área de RH	Não	78,63
Renda mensal	Até R\$ 3.000,00	55,55
	Acima de R\$ 3.000,00	44,45

Fonte: Levantamento de dados primários, julho a outubro/2012.

Dentre os profissionais graduados (89,74% da amostra), 43,10% são formados em Psicologia e 29,37% em Administração. Os demais estão distribuídos em percentuais menores de cursos diversos (Direito, Ciências Contábeis, Serviço Social, Pedagogia, Tecnólogo em Gestão de RH, dentre outros).

Ao serem questionados sobre o interesse de realizar outra graduação para o desenvolvimento da carreira profissional, 51,49% dos profissionais assinalaram que consideram importante para a carreira cursar outra graduação (48,51% responderam negativamente

a questão). Dentre os que desejam fazer outra graduação 23% sinalizaram o curso de Administração, 23%, o curso de Psicologia, ou seja, 46% dos profissionais responderam uma das referidas graduações, sinalizando a complementaridade das disciplinas na área humanística e na área de gestão para a atuação profissional. O curso de Direito foi escolhido por 17,31% da amostra. Os 36,69% restantes foram distribuídos em pequenos percentuais para cursos diversos (Comunicação Social, Contabilidade, Tecnologia da Informação, dentre outros).

Os profissionais de RH ocupam cargos distintos: 21,37% atuam como Gerentes de Recursos Humanos; 16,24%, como Analistas de RH; 7,69%, como Psicólogos; 7,69% como Consultores de RH; 6,84%, como auxiliares de Departamento de Pessoal e os demais

distribuídos em pequenos percentuais referentes a cargos diversos (diretor de RH, encarregado de DP, auxiliar de RH, assistente de RH, dentre outros). As atividades desenvolvidas pelos profissionais estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição dos participantes segundo atividades que desenvolve no cargo em que ocupa atualmente

ATIVIDADE	OCORRÊNCIA	%
Treinamento	82	70,09
Seleção	66	56,41
Socialização	59	50,43
Administração de pessoal	56	47,86
Recrutamento	55	47,01
Avaliação de Desempenho	54	46,15
Programas de Qualidade de vida no trabalho	52	44,44
Planejamento Estratégico	48	41,03
Pesquisa de Clima Organizacional	42	35,90
Administração das relações de trabalho	37	31,62
Planos de Benefícios	36	30,77
Gestão de carreira	30	25,64
Planos de Cargos e Salários	27	23,08
Outro	19	16,24

Fonte: Levantamento de dados primários, julho a outubro/2012.

3.2 TRAJETÓRIA DE CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE RH

O olhar para o passado leva inicialmente a uma reflexão sobre os fatores que contribuíram para a escolha da área de recursos humanos. Ao realizarem a sua escolha para trabalhar na área de RH os profissionais, atuantes no mercado da Grande Natal, tiveram como fatores mais decisivos a “identificação com as

atividades” (94,12%, considerados a soma dos percentuais dos respondentes que marcaram este fator como importante ou muito importante) e o “interesse em contribuir com o desenvolvimento das pessoas” (97,44% considerados a soma dos percentuais dos respondentes que marcaram este fator como importante ou muito importante). Os demais percentuais podem ser visualizados na tabela 3.

Tabela 3: Fatores que contribuíram para a escolha de trabalhar na área de RH

MOTIVO DA ESCOLHA	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA (%)				TOTAL
	SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	
Disponibilidade de vagas no mercado de trabalho	14,66	25,00	37,93	22,41	100,00
Oportunidade de crescimento dentro da empresa em que trabalhava (ou trabalha)	8,55	15,38	40,17	35,90	100,00
Identificação com as atividades desenvolvidas na área	0,85	5,13	23,08	70,94	100,00
Interesse pelo que foi aprendido em cursos profissionalizantes e/ou na faculdade	10,26	17,95	26,50	45,30	100,00
Admiração de profissionais que atuavam (ou atuam) na área	11,97	25,64	26,50	35,90	100,00

MOTIVO DA ESCOLHA	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA (%)				TOTAL
	SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	
Retorno financeiro	10,26	29,06	44,44	16,24	100,00
Interesse em contribuir para o desenvolvimento das pessoas	0,85	1,71	32,48	64,96	100,00
Vocação	6,84	8,55	35,90	48,72	100,00
Status/ valorização social	21,37	35,90	29,06	13,68	100,00
Influência familiar	50,43	34,19	11,11	4,27	100,00
Influência de amigos	52,14	31,62	11,11	5,13	100,00
Perspectiva de crescimento profissional	2,56	9,40	39,32	48,72	100,00

Fonte: Levantamento de dados primários, julho a outubro/2012.

O “interesse pelo que foi aprendido em cursos profissionalizantes e/ ou na faculdade” também apresentou um percentual significativo de respostas

(71,83%). A faculdade para os profissionais de área de RH apresentou-se como um marco importante para a carreira, conforme apontado na tabela 4.

Tabela 4: Distribuição dos participantes quanto aos acontecimentos mais decisivos para a trajetória profissional

ACONTECIMENTO	OCORRÊNCIA	%
Ter cursado a faculdade	90	76,92
Ter sido selecionado(a) para o primeiro emprego na área de RH	36	30,77
Ter sido promovido(a)	44	37,61
Ter sido demitido(a)	7	5,98
Ter passado a trabalhar como consultor na área de RH	25	21,37
Ter implantado projetos que geraram resultados importantes para a empresa	64	54,70
Ter cursado a pós-graduação	52	44,44
Ter passado a atuar como docente na área de RH	13	11,11
Ter trabalhado em uma área distinta de RH	26	22,22
Ter conhecido pessoas que contribuíram para o crescimento profissional	94	80,34
Outro	9	7,69
Total	117	-

Fonte: Levantamento de dados primários, julho a outubro/2012.

No intuito de compreender alguns fatores subjetivos da carreira profissional, foram inseridas no instrumento de pesquisa, questões abertas que envolvessem três temas: dificuldade de atuar na área de RH, aspecto positivo, e principal desafio futuro para o profissional que trabalha na área. As respostas para estas questões foram categorizadas.

Quando questionados sobre a principal dificuldade enfrentada no cotidiano, a falta de reconhecimento do trabalho realizado apresentou o maior índice de respostas (33,33%). A falta de qualificação (15,38%), os baixos salários (13,68%) e o relacionamento com a diretoria (10,26%) apareceram na sequência com os maiores percentuais. As demais respostas apresentaram percentuais pequenos (as distintas formações, a

falta de oportunidades no mercado, dentre outros).

Com relação aos fatores positivos que mais contribuíram para a atuação na área de Recursos Humanos, a resposta “gostar do que faz” apareceu com maior frequência (28,21%), seguida pelo “acesso ao conhecimento” proporcionado pela área (17,95%), pelos “resultados alcançados” (11,97%), e pelo fator “promover o desenvolvimento das pessoas” (7,69%). As demais respostas envolveram percentuais menores como a perspectiva de seguir carreira na área (5,98%), e a possibilidade de realizar networking (5,98%).

Os grandes desafios visualizados pelos profissionais que atuam na área apresentaram respostas como: a restrição do mercado (31,89%), referindo-se a oportunidades de trabalho para os profissionais da área;

a qualificação profissional (21,55%); a relação com o empresariado (17,24%); e a atuação estratégica do profissional de RH (12,93%). As demais respostas apresentaram percentuais menores (concorrência, carreira, entre outros).

Quando questionados se o mercado de trabalho da Grande Natal oferece boas perspectivas para os profissionais de RH desenvolverem as suas carreiras, a maior parte dos respondentes (67,52%) assinalou a alternativa “não” e 32,48% responderam que “sim”. Apesar de, a maior parte dos participantes acreditarem que o mercado de trabalho da Grande Natal não oferece boas oportunidades para os profissionais de RH, a grande maioria (79,49%) não pretende mudar de área de atuação (o cruzamento entre essas duas variáveis não foi significativo, $p=0,363$).

Os profissionais que não desejam mudar de área de atuação, pretendem, nos próximos dez anos, ocupar diferentes cargos: consultor de RH (30,77%); diretor de RH (27,35%), gerente de RH (17,95%). Dentre os participantes que marcaram a alternativa “outros” (13,68%), destacaram-se as seguintes ocupações: assessor de projetos, diretor administrativo financeiro, gestor de instituição de ensino, psicóloga clínica, consultor de áreas diversas (financeira e RH) ou respostas como “fora da área de RH”.

3.3 ANÁLISE DE CLUSTERS

Para a realização da análise de conglomerados foram estabelecidas algumas variáveis dentre as utilizadas na etapa quantitativa do estudo, uma vez que não é recomendável utilizar um grande número de variáveis na análise de *clusters* (HAIR, 2005). Foram escolhidas as seguintes variáveis: faixa etária e tempo de atuação na área de RH (pelo interesse de entrevistar profissionais em início, meio e fim de carreira na área de RH); estado civil (a variável sócio-demográfica utilizada apresentou distinção entre os *clusters* funcionando como um dado complementar à faixa etária, partindo-se do pressuposto que os mais novos seriam solteiros); tipo de empresa (variável fundamental para a delimitação dos entrevistados, era interesse do pesquisador realizar entrevistas com integrantes de empresas públicas e privadas); tempo de trabalho na empresa atual (variável relevante para as entrevistas pelo tipo de carreira estruturada pelos profissionais, baseadas ou não no modelo tradicional; os servidores públicos tenderiam a ter mais tempo na mesma empresa); cargo atual (congruente com o interesse da pesquisa de entrevistar profissionais

ocupantes de cargos diversos); cargo que iniciou a carreira (hipótese de nas empresas privadas os profissionais iniciariam como estagiários e nas públicas ocupando os mais diversos cargos, dependendo do direcionamento da organização); carga horária semanal de trabalho (o tipo de empresa e o tipo de vínculo também poderiam interferir na carga horária semanal de trabalho); relação entre RH e DP (compreender a relação entre os dois setores para empresas públicas e privadas); escolaridade (variável sócio-demográfica que tem impacto na trajetória de carreira); e formação/cursos (variável relevante para as entrevistas, uma vez que foi considerado importante para compreender a trajetória de carreira entrevistados profissionais com formações distintas).

Foram utilizadas, portanto, onze variáveis. Por meio da análise estatística multivariada identificaram-se três *clusters*: Grupo 1, Grupo 2 e o Grupo 3. Em linhas gerais, pode-se resumir que o Grupo 1, ao qual podemos denominar de RH e Gestão Pública, apresenta uma maior diversidade de cargos e formações, é composto, em sua maioria, por profissionais da área pública, e o que apresenta os profissionais com o maior tempo de atuação na área de Recursos Humanos e, além de maior faixa etária, quando comparados com os outros dois *clusters*. Os profissionais iniciaram a carreira na área de Recursos Humanos ocupando cargos diversos, principalmente pelo fato de terem sido aprovados em concursos públicos. O grupo 1 é composto por 44 participantes.

O Grupo 2, ao qual denominamos de RH especialista, concentra a grande maioria dos profissionais na área privada, com a formação voltada para o curso de Administração. Os profissionais deste grupo, em linhas gerais, apresentam a maior carga horária de trabalho e um tempo na área de Recursos Humanos compreendido entre seis e dez anos. Este grupo apresenta o maior índice de profissionais que atuam no cargo de auxiliar de Departamento de Pessoal. O Grupo 2 apresenta 40 participantes.

O Grupo 3, ao qual denominamos de RH iniciantes, por sua vez, é composto, em sua grande maioria por psicólogos, com pouco tempo de carreira (até cinco anos) na área de Recursos Humanos, e que trabalham em empresas privadas. São profissionais que iniciaram a carreira como estagiários e atuam, em sua maioria, como gerentes e analistas de RH. O Grupo 3 é o menos expressivo em termos de número de participantes, apresentando 32 integrantes. A próxima seção é dedicada à discussão dos resultados apresentados.

4 DISCUSSÃO

Em sua maioria, os profissionais que trabalham na área de RH na Grande Natal são mulheres, casadas com ensino superior completo (89,74%). Existe uma alta incidência de profissionais graduados (que buscam a qualificação profissional para atuar na área). A grande maioria destes profissionais (78,63%) atua exclusivamente na área de Recursos Humanos, um dos fatores que podem contribuir para isto é a elevada jornada semanal de trabalho (40 a 44 horas semanais).

Esta jornada pode dificultar o estabelecimento de vínculos dos profissionais com outras organizações - postura defendida pelo modelo de carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) ou mesmo o desenvolvimento de atividades diversas, além da área de Recursos Humanos - modelo de carreira portfólio (BORGEM; AMUNDSON; REUTER, 2004). O fato de a maior parte dos profissionais trabalharem em empresas privadas (as que concentram a maior carga horária de trabalho) também pode colaborar para o vínculo com uma mesma organização.

A partir dos dados apresentados na tabela 2, com relação às atividades desenvolvidas pelos profissionais, observa-se uma diversidade de atividades que abrangem diferentes subsistemas da área de Recursos Humanos. Existe uma concentração maior nos subsistemas de atração e desenvolvimento de talentos. O treinamento apareceu, inclusive, com o percentual mais expressivo.

Nos profissionais que trabalham em empresas públicas (total de 37) foram observados alguns casos (quatro) de exclusividade de atuação no subsistema de desenvolvimento de pessoas, com o foco na capacitação e treinamento de funcionários. Estes profissionais exerciam os seguintes cargos: coordenação de educação e desenvolvimento, coordenador de treinamento e desenvolvimento, coordenador de capacitação e educação profissional ou técnico educacional (vale mencionar a distinção nas nomenclaturas dos cargos). Apesar de poucos casos, este resultado demonstra um direcionamento das atividades dos profissionais para a área de treinamento, fato que não ocorreu (de maneira exclusiva) com os profissionais atuantes em empresas privadas.

O percentual dedicado ao planejamento estratégico (41,03%) também merece algumas considerações. A maioria dos profissionais que realizavam esta atividade (70,83%) ocupava cargos de coordenação, gerência ou diretoria (aspecto inclusive congruente com

o descritivo dos cargos na Classificação Brasileira de ocupações – CBO). Entretanto, dois profissionais que trabalham em empresas públicas exercendo cargos distintos (analista e auxiliar de Departamento Pessoal) assinalaram a atividade de planejamento estratégico. Nas empresas privadas, o número de profissionais que desenvolviam esta atividade, ocupando cargos diversos, foi um pouco maior: seis analistas de RH; dois auxiliares de Recursos Humanos; um assistente e dois psicólogos. O cargo de supervisor de RH apareceu somente para profissionais de empresas privadas (três casos, em dois os profissionais exerciam atividades de planejamento estratégico).

Diante destes dados, caberiam duas reflexões:

1- O que os participantes entendem como planejamento estratégico? Esta temática, atualmente, está em visibilidade como um dos “modismos” da área de Recursos Humanos. Alguns autores (WOOD JÚNIOR; TONELLI; COOKE, 2011, 2012) criticam a tendência dos profissionais de RH aderirem a “modismos” sem o devido alinhamento com as demandas organizacionais;

2- O fato de empregados ocupando o cargo de auxiliar ou de analista realizarem planejamento estratégico, indicaria que a nomenclatura dos seus cargos estaria inadequada? Na verdade, de acordo com CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) no descritivo das funções de analista de recursos humanos, não existe a atividade de planejamento estratégico, nem tão pouco a de auxiliar de Recursos Humanos. Estas são apenas algumas reflexões diante dos dados, mas que não interferem de maneira decisiva nos resultados, uma vez que a maior parte dos respondentes que realiza planejamento estratégico exercia funções de gestão.

Com relação aos fatores que influenciam na escolha profissional para a área de RH, com a análise dos resultados da tabela 3, verifica-se a predominância de fatores internos para a escolha da carreira profissional (SCHEIN, 1996). Os fatores externos como o mercado de trabalho, e a influência de amigos e familiares foram menos valorizados no momento em que foi realizada a escolha para atuar na área de RH. O “interesse pelo que foi aprendido em cursos profissionalizantes e/ ou na faculdade” também apresentou um percentual significativo de respostas (71,83% considerados a soma dos percentuais dos respondentes que marcaram este fator como importante ou muito importante).

Quanto aos fatores marcantes da trajetória de carreira, um dos incidentes críticos que gerou impacto significativo na história de vida dos profissionais foi

a recolocação profissional. Com a análise dos resultados, pode-se verificar que “ter sido promovido”, “ter passado a trabalhar como consultor” e “ter trabalhado em uma área distinta de RH” são fatores que refletem recolocações profissionais e foram marcantes para a trajetória dos profissionais. O fato de ter trabalhado em outra área e retornado para o RH parece ter ocorrido devido à circunstâncias externas que interferiram na carreira (como remuneração e vagas disponíveis).

O acontecimento mais decisivo que apresentou maior frequência de respostas foi “ter conhecido pessoas que contribuíram para o crescimento profissional” (80,34%). O profissional que escolheu a área por vocação, por gostar de trabalhar com pessoas, reconhece àquelas pessoas que contribuíram para o seu crescimento profissional.

A importância da formação para a carreira aparece de forma mais destacada por meio da ênfase da faculdade e nos cursos de pós-graduação. Fatores considerados como marcos na trajetória profissional. Enquanto no mercado de Recursos Humanos da Grande Natal verifica-se uma concentração maior de profissionais nos cursos de Administração (29,06%) ou Psicologia (42,74%), autores (BALASSIANO; COSTA, 2006) apontam o aumento da diversificação das formações dos profissionais, destacando a tendência da carreira transcender as organizações e a área de formação. Um exemplo disto ocorre na área de RH: o fato de ter uma determinada formação não é condição, nem muito menos impedimento, para atuar na área de Recursos Humanos.

A qualificação também foi considerada como desafio para os profissionais De Recursos Humanos (21,55% dos respondentes). Com relação a este tópico, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2012) enfatizaram, em artigo publicado recentemente, a necessidade de realizar um grande esforço para a capacitação dos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. Para

os referidos autores, os profissionais que trabalham na área de RH deveriam ter conhecimentos de gestão bem como de disciplinas da área humanística (Psicologia, Sociologia, Antropologia) de forma a se tornarem aptos para identificar e diagnosticar os problemas que ocorrem nas organizações, desenvolvendo soluções adequadas ao invés de, simplesmente, aderir a modismos e tendências de mercado de forma aleatória e sem consistência interna.

5 CONCLUSÕES

Os resultados do presente estudo demonstram que os profissionais de RH que atuam na Grande Natal desenvolvem atividades diversas, gostam do que fazem, mas não se sentem reconhecidos em relação ao trabalho que desenvolvem, nem bem remunerados. Apesar de a grande maioria ter concluído o curso superior, a qualificação se apresentou como um dos principais desafios na percepção dos profissionais. Estes dados levam a reflexões para as instituições formadoras, organizações e para a própria categoria profissional.

Como limitações do presente estudo pode-se destacar a necessidade de realizar uma pesquisa mais detalhada sobre as atividades desenvolvidas pelos profissionais, objetivando a compreensão dos processos que envolvem os diversos subsistemas da área. Desta forma, poderia ser avaliada, por exemplo, a definição do que os profissionais consideram como planejamento estratégico. A coleta de dados em relação às atividades desenvolvidas foi, portanto, superficial. Outra limitação do presente estudo consiste na necessidade de realizar uma pesquisa de cunho qualitativo para compreender aspectos subjetivos referentes ao desenvolvimento da trajetória de carreira e à percepção dos profissionais sobre o mercado de RH da Grande Natal.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B. Rousseau, D. **The boundaryless career**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

BALASSIANO, M. COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. 220p.

BORGEN, W. A. AMUNDSON, N. E. REUTER, J. Using portfolios to enhance career resilience. **Journal of Employment Counseling**, v. 41, n. 2, p. 50-59, 2004.

BRIDGES, W. **Mudanças nas Relações de Trabalho**. Como ser bem sucedido em um mundo sem emprego. São Paulo: Makron Books, 1994. 160p.

BUJOLD, C. Constructing career through narrative. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 470-484, 2004.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade - II? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, p. 13-20, 1996.

COCHORAN, L. **Career counseling: a narrative approach**. Califórnia: Sage Publications, 1997. 150p.

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégias de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do trabalho**, v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009.

DUBAR, C. Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Revista Educação & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 13-30, 2006. 240p.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 170p.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo. 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FREITA, H.; OLIVEIRA, M.; SACOOL, A. Z.; MOSCAROL, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

HAIR JÚNIOR, J. F. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 930p.

KILIMNIK, Z. M. **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 210p.

LEME, R. **Gestão de Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 180p.

MALVEZZI, S. A construção da identidade do profissional no modelo emergente de carreira. **Organização & Sociedade**, v. 7, n.17, p.137-143, 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 215p.

PACHINI, S. **Estratégia: Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH a Estratégia do Negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 187p.

POHLMAN, M. C. Análise de Conglomerados. In: **Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2009. 830p.

RIBEIRO, M. A. **Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)**. São Paulo: Vetor, 2009. 150p.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2005. 700p.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional:** como ajustar suas inclinações e opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996, 50p.

TANURE, B. EVANS, P. PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais:** a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 110p.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes:** Estratégias e Tendências, São Paulo: Editora Gente, 2002.

ULRICH, D. A natureza mutável dos recursos humanos: um modelo de múltiplos papéis. In: **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 350p.

WOOD, Jr. T.; LINS, J.; CURADO, I. **Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo.** São Paulo: SENAC, 1995. 250p.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neo-Colonização da Gestão de Recursos Humanos No Brasil (1950-2010). **RAE – Revista de Administração de Empresas USP**, 2011, v. 51, p. 232-243.

_____. Para Onde Vai a Gestão de Pessoas. **GV Executivo**, v. 11, p. 20-24, 2012.

