

## Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas

Daniele Huzek  
UNICENTRO  
danielehuzek@yahoo.com.br

Silvio Roberto Stefano  
UNICENTRO-USP  
sstefano@usp.br

Geversson Grzeszczyszyn  
UNICENTRO  
geversson@ymail.com

### RESUMO

*A área de gestão de pessoas faz parte de um ambiente em constantes mudanças, competitivo e com grande velocidade de informações, no qual se valoriza cada vez mais o conhecimento e o fator humano nas organizações. Os gestores necessitam adaptar-se para manterem-se ativos no mercado. O foco é o cliente, tanto externo quanto interno. Se os colaboradores têm um bom ambiente de trabalho, tendem a estar satisfeitos e motivados, e podem apresentar reflexos na produtividade e no atendimento. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar o perfil de profissionais da área de recursos humanos e as técnicas e ferramentas utilizadas em suas organizações. O estudo foi desenvolvido na cidade de Guarapuava – Paraná, no mês de março de 2008, por meio de entrevista estruturada e qualitativa, com quinze profissionais que atuam na área de gestão de recursos humanos de organizações de diversos segmentos e portes. Os resultados mostram que todos os entrevistados possuem formação superior, são graduados em áreas de administração, psicologia, ciências contábeis, dentre outras. Alguns são pós-graduados, e todos relatam que gostam de atuar na área. Os resultados apontam ainda que os gestores têm visão do atual contexto ambiental e das necessidades da empresa, e da relação direta com a área de gestão de pessoas. Porém, nem todos aplicam esse conhecimento, pois utilizam somente rotinas burocráticas e operacionais.*

Palavras-chave: Gestão de pessoas, perfil dos profissionais, políticas adotadas pela empresa.

### 1 Introdução

As empresas são incapazes de funcionarem sozinhas, pois elas são construções sociais e necessitam de pessoas para poder concretizar seus objetivos. Se as empresas necessitam de pessoas para sua sobrevivência, precisam também conhecer e gerir esta complexidade, buscando equacionar a satisfação dos objetivos individuais e a concretização das metas organizacionais. A complexidade tem como fator relevante o tempo que as pessoas dedicam às organizações, sendo que muitas delas passam maior parte de suas vidas dentro de uma empresa e chegam, em muitos casos, a dedicar-se mais à organização do que aos seus familiares (VERGARA, 2003 apud KREPK; GONZAGA, 2008).

O tema gestão de pessoas vem ganhando gradativamente maior destaque. O profissional da área, até pouco tempo atrás, limitava-se a emitir a folha de pagamento, admissões e contratações e a cumprir exigências legais. Atualmente, com as constantes mudanças no perfil do consumidor e na demanda de mercado, as organizações passaram a valorizar mais o capital humano. As pessoas passaram a ser vantagem competitiva, parceiros na consecução dos objetivos da organização. Assim, os gestores de recursos humanos devem estar atentos às constantes mudanças. Eles são responsáveis pela aplicação e desenvolvimento das políticas da empresa, pelo planejamento e assessoria à administração geral, direcionando seus esforços para atingir os objetivos organizacionais.

Este artigo tem como objetivo principal, analisar o perfil de profissionais da área de recursos humanos e as técnicas e ferramentas de recursos humanos utilizadas nas

organizações. A pesquisa foi realizada em organizações da cidade de Guarapuava, PR. O estudo está estruturado com esta introdução, a metodologia, a análise dos resultados e as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

O tema gestão de pessoas vem ganhando destaque nos últimos anos, como importante área de conhecimento dentro da administração. Gestão de recursos humanos não é apenas a construção de uma visão idealizada do ser humano dentro de uma organização. Lacombe (2006) apud Krepk e Gonzaga (2008) coloca que a função do líder é buscar administrar com eficiência os funcionários, através de uma relação de respeito e autoridade, interagindo continuamente com os membros da organização.

A área de RH representa em suas praticas diárias, elo de ligação entre três elementos: (i) a realidade social, política, econômica e cultural; (ii) a organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades; e (iii) os indivíduos que nela trabalham, cada qual com suas características singulares.

Para Stefano, Iatskiu e Lopes (2004) é de responsabilidade do profissional de RH a integração dos demais profissionais para que atuem de forma proativa em busca dos objetivos estabelecidos, sendo que resultados organizacionais alcançados têm relação direta com o desempenho de seus colaboradores.

De acordo com Krepk e Gonzaga (2008), o gestor de pessoas deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, buscando criar situações que estimulem as pessoas a se comprometerem com os objetivos organizacionais. O clima organizacional deve propiciar a iniciativa e a criatividade, motivando os colaboradores a aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa. Nesse sentido, os objetivos da gestão de pessoas são variados:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar a competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar mudanças; e,
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

O gestor de recursos humanos trabalha com recursos intermediários e não fins, é uma função de assessoria. As pessoas são extremamente complexas, diversificadas, e variáveis e os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diversificados, variando de acordo com nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa e atribuição; a área de RH não está diretamente ligada com as fontes de receitas, e habitualmente são encaradas como despesas. A ARH nem sempre recebe apoio significativo da alta direção.

Os ajustes observados a partir dos anos 90 incluem não apenas mudanças relativas ao processo de trabalho, mas em novos paradigmas gerenciais e o despertar para a importância do treinamento e educação dos trabalhadores, qualidade de vida e condições de trabalho que favoreçam o atendimento de suas necessidades e anseios, revertendo-se em ganhos de produtividade para as organizações.

O desenvolvimento do histórico da área de recursos humanos permite observar que este é sensível e influenciável pelas transformações no sistema social.

## 2.2 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RH

Segundo Tunelli, Lacombe e Caldas (2006) a função e as práticas de RH resultam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do séc. XX: forte desenvolvimento econômico e tecnológico; experiência e doutrina humanistas do fim do século XIX até 1930; acirramentos das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las; grande evolução das ciências comportamentais.

Marras (2003) classifica a evolução da gestão de pessoas em cinco fases: contábil (registro de entradas e saídas, grande preocupação com custos), Legal (O chefe de pessoal se preocupava em atender a legislação trabalhista), Tecnicista (melhoria nas relações entre organização e trabalhadores, a função do RH passou a ser treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salário, higiene e segurança entre outros), Administrativa (conhecida como sindicalista, transformação de procedimentos burocratizados e operacionais em responsabilidades voltadas para os indivíduos e suas relações), Estratégica (pós 1985, passando a preocupar-se mais com os trabalhadores, visão de longo prazo).

A partir de 1910, com o início do taylorismo e com modelos burocratizados e racionais, iniciaram-se os primeiros delineamentos sobre gestão de recursos humanos, embora não estruturado e idealizado como tal, em função de práticas e rotinas de trabalho. Segundo Thompson e McHugh (1995, p.34) apud Tunelli, Lacombe e Caldas (2006, p. 3) esse modelo incluía: o desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho; a seleção científica e o treinamento dos trabalhadores; a cooperação entre gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência; a divisão de trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado.

Em 1920, o foco do departamento pessoal ainda era de forma científica, a seleção de pessoal (a pessoa certa no lugar certo) baseado na estrutura taylorista. Com as pesquisas de Hawthorne nos anos 30, passa-se a dar maior ênfase nas relações humanas ou industriais, as quais abordavam aspectos como ambiente, motivação, comunicação entre outras, que passaram a ser consideradas na análise de produtividade e satisfação no trabalho (SCHULTZ; SCHULTZ, 1994 apud TUNELLI; LACOMBE; CALDAS, 2006).

No Brasil na década de 30 havia muita movimentação operária. Segundo Marras (2003), Getúlio Vargas tratou de legislar em favor do trabalhador, conseguindo abafar inúmeros movimentos reivindicatórios. Neste período, criou-se o Ministério do Trabalho e o sindicalismo. Para atender as novas exigências, as empresas criaram as seções de pessoal. Os responsáveis pelo setor geralmente eram advogados trabalhistas, contadores ou funcionários devidamente treinados nas rotinas de pessoal. No governo JK em 1956, teve início o processo de industrialização do país, o que gerou problemas com pessoal não qualificado, sendo os antigos chefes promovidos a ocupar as novas funções. Em 1978, com as crescentes greves, principalmente em São Paulo, houve uma profunda reformulação da administração de recursos humanos.

O período da II guerra mundial até meados dos anos 80 foi marcado por grandes avanços na área de gestão de pessoas, que passaram a fazer recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Neste período em função das mudanças tecnológicas as tarefas passam a ser mais complexas e a substituição do funcionário torna-se mais cara, crescendo a importância do treinamento e desenvolvimento das pessoas,

exigindo também, um processo de recrutamento e seleção mais formal. Nos anos 90 a área de recursos humanos passa a ter várias nomenclaturas como: gestão de gente, gestão de talentos, gestão estratégica de recursos humanos, gestão de pessoas, entre outros. E o que teve início nos anos anteriores se intensifica a partir de então, com novas tecnologias, flexibilização das relações de trabalho, internacionalização da economia, divisão entre países ricos e pobres, e a ênfase nos consumidores e não mais no produto. O crescente uso da internet fortaleceu e acelerou ainda mais o processo de mudança dos últimos períodos.

Segundo Gonçalves apud Ruth e Soares (2008, p. 3), nas empresas modernas, a execução da maioria das tarefas que eram características da área de RH, foram disseminadas para as demais áreas da empresa, sendo de responsabilidade do RH a orientação, suporte e treinamento. Exigindo, portanto, profissionais com novos perfis, que devem atender às demandas empresariais, serem bem treinados e principalmente motivados.

### 2.3 COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183), “[...] a competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”. De acordo com os mesmos autores, são cinco as competências dos gestores de RH:

- Conhecimento do negócio - os gestores de RH agregam valores à organização quando compreendem o funcionamento do negócio, possibilitando adaptar a área de RH e as atividades organizacionais às mudanças. Conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa, os profissionais de RH são capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica, não necessariamente capacidade de gerenciar todas as funções, mas sim, ter aptidão para compreendê-las.
- Fornecimento de práticas de RH – os profissionais devem conhecer e ser capazes de fornecer práticas inovadoras de RH. Isso reforça a credibilidade desses profissionais e assegura-lhes o respeito do restante da organização. Portanto, eles devem ser suficientemente dedicados para continuarem dominando as teorias e bastante ágeis para adaptar as teorias à realidade da organização.
- Gestão da mudança – existe a necessidade de deslocar o foco da organização, em resposta às novas trajetórias estratégicas. O gestor de RH necessita diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, resolver problemas e implementar metas. Essa competência envolve conhecimentos, habilidades e capacidades para promover o lado humano da organização.
- Gestão da cultura – empresas com culturas mais fortes (extensão em que os empregados compartilham os valores da organização), tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados. E os gestores de RH, são os “guardiões da cultura” e seu impacto vai além das fronteiras funcionais. São responsáveis pela difusão da mesma.
- Credibilidade pessoal – os profissionais devem viver os valores e a cultura da empresa. Estes ganham a credibilidade quando seu relacionamento com os colegas baseia-se na confiança recíproca. E conquistam o respeito quando agem com firmeza (apresentar idéias e soluções espontâneas, e estimular o debate sobre temas cruciais), ou seja, sustentam sua opinião com fatos.

Segundo Ruth e Soares (2008), os profissionais de recursos humanos têm como objetivo buscar, conquistar e manter as pessoas nas organizações, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Devem ter habilidades e atitudes, buscando constantemente o conhecimento e qualificação para que estejam preparados para as mudanças e para realizar ações eficazes que venham a atender as necessidades da organização.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001) o gerenciamento das competências abrange o aprimoramento do desempenho dos profissionais de RH, a avaliação do desempenho de RH, a recompensa pelos bons resultados e o planejamento de programas de desenvolvimento em RH.

Atualmente, há uma tendência de valorização do profissional que consegue aliar e dosar conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso. É importante destacar que as competências são atributos do profissional individualmente. É um capital que não pode ser aliado definitivamente à organização (KREPK; GONZAGA, 2008).

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

- Visão generalista – além dos conhecimentos específicos, precisa dominar outros campos ligados à vida da empresa.
- Preocupação com os resultados finais da empresa – calcular retorno do investimento em treinamentos, elevação de custos decorrentes da demissão de pessoal, as quais refletem nos resultados da organização.
- Disposição para atuar em parcerias – deixar de ser uma área isolada e interagir com as demais áreas da empresa.
- Ação estratégica – delegação de trabalhos rotineiros, preocupando-se mais com o trabalho estratégico, buscando o melhor desempenho da organização e satisfação dos clientes.
- Atualização – estar constantemente se capacitando e qualificando, usando de informações disponíveis para melhorar seu desenvolvimento.
- Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal – precisa esforçar-se no sentido de promover ações voltadas a capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como tornar motivador o ambiente de trabalho.
- Capacidade integradora – interagir com demais gerentes como consultor sobre assuntos de relacionamento humano.
- Habilidade para negociar – negociação é atividade constante no relacionamento humano nas mais diversas situações. O gerente de recursos humanos precisa desenvolver essa habilidade em nível ainda mais elevado, por necessitarem tratar com os outros gerentes.

Segundo Ruth e Soares (2008), o profissional de recursos humanos deve possuir formação superior, sendo que uma das áreas mais adequadas é a formação em administração, por ser uma função muito dinâmica e que sofre constantes alterações no perfil dos ocupantes.

## 2.4 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas de recursos humanos referem-se à maneira utilizada pela organização e por intermédio delas atingir os objetivos organizacionais. Variam enormemente conforme a

organização, pois cada uma as define conforme suas necessidades. Essas políticas devem abranger aspectos como:

**a) Suprimento de recursos humanos:**

- Recrutamento - onde, em que condições e como recrutar. Segundo Limongi-França e Arelleno (2002), é a fase inicial do preenchimento de uma vaga, e que é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. É através do processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores. O processo necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado. Pode ser recrutamento interno e externo.
- Seleção – critérios de seleção, padrões de qualidade para a administração (quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento). Para Limongi-França e Arelleno (2002) é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados. Antes de iniciar um processo de seleção, é necessário ter prévio conhecimento das atividades a serem desenvolvidas e das habilidades necessárias para seu desenvolvimento.

**b) Aplicação de recursos humanos:**

- Análise e descrição de cargos - como trabalhar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais e físicos). De acordo com Marras (2003) é a análise sintética das funções do cargo, permitindo o bom desenvolvimento das atividades.
- Planejamento e alocação de RH – critérios de planejamento, alocação e movimentação interna das pessoas, objetivando a manutenção de ambientes favoráveis à qualidade e produtividade.
- Avaliação de desempenho - avaliação da qualidade e da adequação dos indivíduos, o que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos (MARRAS, 2003)

**c) Manutenção de recursos humanos:**

- Administração de salários - remuneração direta dos participantes, tendo em vista a avaliação do cargo e os salários do mercado de trabalho e a posição da organização frente a essas variáveis;
- Motivação - como manter os integrantes da organização motivados, com moral elevado, participativos e produtivos dentro de um clima organizacional adequado. A motivação é intrínseca e influenciada pela cultura e crenças individuais, o que torna complexo o processo.
- Higiene e segurança no trabalho - condições físicas, ambientais de higiene e segurança que envolve o desempenho das tarefas.

**d) Desenvolvimento de recursos humanos:**

- Treinamento – objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho (MARRAS, 2003).
- Desenvolvimento de RH – critérios de desenvolvimento dos colaboradores a médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano. É despertar as potencialidades do indivíduo para o crescimento desejado de resultados.

**e) Monitoração de RH:**

- Banco de dados e sistemas de informação – banco de dados capaz de fornecer informações quantitativas e qualitativas, necessárias ao desenvolvimento das atividades gerenciais.

### 3 Aspectos Metodológicos

O presente estudo foi realizado no primeiro semestre de 2008. Foi desenvolvida a pesquisa de campo com entrevista estruturada contendo doze questões de caráter qualitativas. Foram pesquisados quinze profissionais da área de recursos humanos, de empresas de Guarapuava, Paraná, de vários setores de negócios e porte.

Segundo Marconi e Lakatos (1986) a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual se queira uma resposta, ou se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relação entre eles. E a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com o objetivo de obter respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas.

“Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa, esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar métodos estatísticos como centro do processo de análise de um problema” (OLIVEIRA, 1997, p. 116).

Nas análises seguintes, foram codificados os profissionais por meio de letras, com o objetivo de não identificá-los e nem as empresas a que pertencem.

### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Todos os profissionais entrevistados possuem formação superior, sendo 8 (oito) na área de administração, 3 (três) em ciências contábeis, 2 (dois) em psicologia, 1 (um) em letras e 1 (um) em tecnologia em gestão em recursos humanos. Dos respondentes 4 (quatro) têm especialização em recursos humanos, 3 (três) em outras áreas, 1(um) é mestre e 1(um) possui MBA.

Quadro 1- As principais atividades desenvolvidas:

Adm.	Atividades
A	Responsável por todo processo seletivo, planejamento e desenvolvimento de treinamentos e pelos programas de qualidade – ISSO 9001, 5S.
B	Práticas da área de recursos humanos, auxílio a gerência e manutenções.
C	Seleção e contratação de estagiários, folha de pagamento, convocação de professores, processos de contratação e renovação de contratos.
D	Pagamento de servidores, contratação de pessoal, elaboração de relatórios para a contabilidade e envio de arquivos ao tribunal de contas.
E	Supervisão da área de RH, seleção e desenvolvimento de pessoas e qualidade.
F	Planejamento e coordenação das atividades dos subsistemas de RH e das atividades da área de gestão de qualidade.
G	Recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, relações trabalhistas administração de salários, medicina e segurança no trabalho.
H	Recrutamento e seleção, integração com novos colaboradores, admissão, movimentação de pessoal, folha de pagamento e registro e atualização de cadastro de pessoal.
I	Treinamento interno, fechamento da folha, recrutamento e seleção e demais atividade relacionada ao cargo.
J	Direção do departamento pessoal.
L	Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, organização e planejamento.
M	Encargos financeiros, folhas de pagamento, admissão e demissão de funcionários.
N	Toda parte operacional (admissão, rescisão, folha) e cálculos trabalhistas.
O	Contratação de profissionais, fechamento de contrato.
P	Gerenciamento de todo o sistema de RH.

Observa-se que alguns dos entrevistados trabalham de forma mais estratégica, o que cabe ressaltar, são as empresas que possuem visão mais abrangente, buscam adaptar-se à nova realidade visando à qualidade de seus serviços. Enquanto outras mantêm a antiga visão de que a área tem por finalidade suprir a necessidade de profissionais dentro da organização, tratar de assuntos burocráticos e operacionais.

Quadro 2 – Por que gosta de atuar na área

Adm.	Resposta
A	Porque é um constante aprendizado, pelo dinamismo das atividades e por trabalhar com o desenvolvimento de pessoas.
B	Gosto de me relacionar com pessoas.
C	Por ser uma área sempre em movimento, com novos desafios.
D	Por ser relacionado com pessoas.
E	Identificação com a área, pela proximidade com as pessoas.
F	Pois possui foco em comunicação e relacionamento.
G	Pelo fato de ser uma área extremamente dinâmica, uma vez que seu foco são as pessoas, as quais estão em constante evolução, exigindo de que administra estar sempre atento para acompanhar esse desenvolvimento.
H	Pela identificação com a área, valorizo o contato com as pessoas, que é fundamental para o desenvolvimento de ambas as partes.
I	Porque é um desafio trabalhar com pessoas.
J	-----
L	Trabalhar com pessoas é desafiante pelas características diversificadas da atuação. Vai do tratamento administrativo e impessoal à busca do reconhecimento pelas individualidades, dos valores pessoais, da gama de experiência e conquistas pessoais, busca diária pelo melhor desempenho e alcance dos resultados, pelo foco constante no ser humano, o colaborador é artista principal no cenário da instituição.
M	Devido ao aprendizado e o relacionamento direto com pessoas e suas especificidades.
N	É interessante trabalhar com pessoas.
O	-----
P	É um desafio diário.

Os entrevistados denotam ter características comuns no que tange o relacionamento com as pessoas e com a área, a qual está em constante mudança, com reflexo no comportamento do consumidor e do mercado.

Quadro 3 – Quais as dificuldades na área de RH

Adm.	Resposta
A	Atração e retenção de talentos, participar do planejamento estratégico da empresa.
B	Burocracia.
C	Adequar o profissional na área certa, e encontrar pessoas adequadas.
D	Burocratização.
E	Ser vista como a uma área estratégica dentro da organização.
F	Ao trabalhar com ativos intangíveis (pessoas) nem sempre é possível medir os resultados financeiros dos investimentos feitos, muitos empresários relutam em dedicar seu tempo e esforço em RH, preferindo investir naquilo que conseguem medir o retorno financeiro de forma mais imediata.
G	Obter pessoas comprometidas com as necessidades e objetivos da empresa.
H	Tentar satisfazer as necessidades das pessoas.
I	Falta de companheirismo entre os colaboradores, e pouco capital para aplicar na área.
J	Não atua diretamente com os funcionários.
L	Falta de integração nos processos. Deixa de ter perfil estratégico de atuação que é a busca da multiplicação das potencialidades para o benefício do todo corporativo.
M	Muitos profissionais não se adaptam com as normas da empresa, falta de responsabilidade profissional e pouca qualificação.
N	Não seria uma dificuldade, mas são muitos sindicatos, datas bases diferentes, pisos salariais,

	convenções, ande se tem que ficar atento diariamente.
<b>O</b>	Pessoas não qualificadas. Falta de apoio da alta direção. Excesso de burocracia.
<b>P</b>	Dependendo da empresa, políticas e transparência.

Cada empresa tem sua cultura e seus valores, que estão diretamente ligados à área de recursos humanos. Essas particularidades refletem no desempenho das funções. A principal dificuldade citada pelos entrevistados é a falta de qualificação das pessoas. Atualmente buscam-se profissionais proativos, que interajam com demais colaboradores para a obtenção do bem comum, que são os objetivos da organização.

Também relatam o pouco investimento das empresas no setor. E que a área de recursos humanos é bastante burocrática, o que torna o sistema mais lento.

Quadro 4 – Maiores pontos fortes na área de RH da empresa onde atua

<b>Adm.</b>	<b>Resposta</b>
<b>A</b>	Critérios claros e justos na seleção e promoções internas, preocupação com a segurança no trabalho, investimento na saúde e no lazer do trabalhador.
<b>B</b>	Treinamento, cursos a longa distância e incentivo a graduação.
<b>C</b>	Recrutamento interno, excelente relacionamento, imagem positiva dos colaboradores sobre a empresa.
<b>D</b>	Processo seletivo sério.
<b>E</b>	Prática de seleção, investimento em capacitação e desenvolvimento das pessoas.
<b>F</b>	A área estar vinculada ao planejamento estratégico, permitindo que sejam desenvolvidos programas de RH com maior facilidade.
<b>G</b>	Honrar os compromissos com os funcionários, promover treinamento constante aos funcionários e recrutamento interno.
<b>H</b>	Trabalho em equipe, ótimo ambiente de trabalho, organização, sempre aberto a mudanças.
<b>I</b>	Políticas de cargos e salários bem definidos, clima organizacional.
<b>J</b>	-----
<b>L</b>	Busca da qualidade, superação das dificuldades.
<b>M</b>	-----
<b>N</b>	Responsabilidade e atenção.
<b>O</b>	Pagamento de salário em dia.
<b>P</b>	Apoio, acessória e consultoria.

Segundo alguns dos entrevistados, os principais pontos fortes da área da empresa são os critérios utilizados no recrutamento e seleção. Pode-se observar que, apenas as empresas E e G investem no desenvolvimento das pessoas. O gestor da empresa I, se contradiz quando relata que seus pontos fortes são políticas de cargos e salários bem definidos e clima organizacional, quando apontou como dificuldade a falta de integração dos colaboradores. O relacionamento com os demais colaboradores reflete diretamente no clima organizacional.

Quadro 5 – O que mais motiva os funcionários

<b>Adm.</b>	<b>Resposta</b>
<b>A</b>	Ambiente de trabalho saudável, políticas claras de promoção de cargos, chefia bem preparada, investimento em desenvolvimento profissional e pessoal, salário e benefícios justos.
<b>B</b>	Vantagens e o bom relacionamento interpessoal dentro da organização.
<b>C</b>	Reconhecimento, clima da empresa, as amizades.
<b>D</b>	Ser valorizado no trabalho, treinamento, ate mesmo um simples “bom-dia”.
<b>E</b>	Motivação é interna, mas políticas bem definidas e praticadas com igualdade, isso sim motiva as pessoas a permanecerem na organização.
<b>F</b>	Motivação é pessoal, mas tratamento justo e com equidade, remuneração adequada, possibilidade de carreira, participação efetiva nos processos de trabalho são fatores motivacionais.
<b>G</b>	É a forma como são tratados na organização (liderança, condições de trabalho, remuneração, possibilidade de promoção, desenvolvimento profissional).
<b>H</b>	Ambiente de trabalho, e reconhecimento profissional.

<b>I</b>	Salário e reconhecimento.
<b>J</b>	-----
<b>L</b>	Valorização e reconhecimento das competências e habilidade, treinamento e desenvolvimento da carreira, plano de cargos e salário.
<b>M</b>	Ambiente agradável, salário e bom relacionamento.
<b>N</b>	Organização da empresa, clima de trabalho.
<b>O</b>	Bom salário, pagamento em dia e reconhecimento.
<b>P</b>	Salário e desafios.

Os fatores que influenciam o comportamento humano estão intimamente ligados a motivação, o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Os estímulos podem ser internos e externos. Cabe observar que as respostas apresentam alguns pontos em comum, como o reconhecimento, relacionamento, ambiente de trabalho e salário. Alguns autores defendem que certos fatores como, o salário e pagamento em dia das obrigações são fatores mantenedores da satisfação e que a motivação é intrínseca.

Quadro 6 – Políticas adotadas pela empresa

Atividades	Empresa	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P
<b>Recrutamento e Seleção</b>		▲	▲	▲	■	▲	▲	▲	▲	■	▲	▲	▲	■	■	■
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>		▲	▲	▲	■	▲	▲	▲	■	■	●	▲	■	▲	●	■
<b>Cargos e Salários</b>		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■	■	■	●	●	●	●	■
<b>Benefícios sociais</b>		▲	▲	▲	●	▲	■	▲	●	●	●	▲	■	●	●	■
<b>Avaliação de desempenho</b>		▲	▲	▲	■	▲	▲	▲	■	■	▲	●	●	●	●	■
<b>Higiene e segurança no trabalho</b>		▲	▲	▲	■	▲	▲	▲	■	▲	▲	▲	▲	■	●	■
<b>Auditoria e banco de dados de RH</b>		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	●	●	●	●	■	●	■
<b>Clima organizacional e QVT</b>		▲	▲	▲	●	▲	▲	■	■	▲	●	●	■	■	●	■

▲ – política forte

■ – uso da ferramenta com menor intensidade

● – não possui ou não respondeu

Verifica-se que as empresas A, B, C e E apresentam políticas bem definidas e aplicabilidade das políticas de recursos humanos, sendo as empresas que demonstram maior preocupação com seus colaboradores e seu desempenho no mercado. As empresas F e G se mostram atentas aos fatores descritos acima, porém, com menor intensidade no plano de benefícios, clima organizacional e a qualidade de vida. A empresa O dá ênfase apenas ao processo de recrutamento e seleção, denotando ser uma empresa que não se preocupa com seus colaboradores. Estes são tratados como recursos. Já a empresa P pratica todas as atividades, porém com menor intensidade nos processos.

As demais apresentam maior ênfase em alguns pontos, como no processo de recrutamento e seleção, higiene e segurança no trabalho. E com menor intensidade no treinamento e desenvolvimento, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Seis empresas não possuem banco de dados e auditoria, apenas nove oferecem benefícios sociais, sendo, três com menor ênfase. As empresas J e O não focam o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. E apenas uma empresa não atende a fatores de higiene e segurança no trabalho.

## 5 Considerações finais

A valorização do capital humano nas organizações vem tendo destaque cada vez maior no mundo empresarial. Os profissionais da área de recursos humanos precisam estar atentos a essas mudanças. Não basta apenas gostar de trabalhar com pessoas, é necessário ter perfil, habilidades, conhecimentos, boa comunicação e principalmente ter uma visão generalista de

toda organização para que possa desenvolver um planejamento e um todo um trabalho adequado e realista.

Este estudo teve como objetivo analisar o perfil de profissionais da área de recursos humanos e as técnicas e ferramentas utilizadas nas organizações da cidade da Guarapuava - PR. Todos os gestores de pessoas entrevistados possuem formação superior, em áreas de conhecimento distintas. Todos denotam afinidade com a área onde atuam. E apresentaram o uso de ferramentas de gestão de pessoas, porém, algumas com maior intensidade que outras.

Dez empresas entrevistadas apresentam maior atenção com seus colaboradores, variando a intensidade, porém, pode-se concluir que procuram formas de acompanhar as mudanças no mercado, buscando o comprometimento de seus colaboradores. As demais deixam a desejar em vários aspectos. A empresa O, necessita de uma reestruturação de sua área de recursos humanos, atualizar-se e utilizar ferramentas adequadas para que possa melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e conseqüentemente o seu desempenho no mercado.

Os gestores de recursos humanos acumulam responsabilidades relativas a outras funções administrativas, aumentando a quantidade de atividades que executam e reduzindo o tempo efetivo para a gestão de pessoas. Isso pode afetar o desempenho e dificultar o comprometimento e envolvimento dos colaboradores. As freqüentes mudanças no comportamento do consumidor, obrigam as empresas a se adaptar ao novo modelo. O diferencial das empresas está na qualidade dos serviços e no atendimento prestado. O gestor de recursos humanos necessita adaptar-se e mobilizar seus esforços para que a empresa mantenha-se ativa no mercado. O que se observa nos profissionais entrevistados é que possuem essa visão de evolução, porém, alguns continuam a utilizar apenas os métodos burocráticos e operacionais, que visam atender a legislação.

No mundo contemporâneo, as empresas que investem em seus funcionários e se utilizam de ferramentas adequadas tendem a apresentar melhor desempenho e maior crescimento que as demais, pois exploram o potencial de seus colaboradores. Este estudo mostra que as empresas, de forma geral, precisam olhar de forma especial para as pessoas da empresa, haja vista que elas são uma grande fonte de vantagem competitiva, que muitas vezes é negligenciada pelos seus gestores.

## **6 Referências**

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”. Riode Janeiro: Elsevier, 2001.

GIL, A. C. – Administração de recursos humanos: um enfoque profissional – São Paulo: Atlas, 1994.

KREPK A F.; GONZAGA C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Aplicadas

LIMONGI-FRANÇA. A. C, et all. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1986.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2003.

OLIVEIRA, S. L.. Trabalho de metodologia científica. São Paulo, Editora Pioneira, 1997

RUTH, E. L.; SOARES A. C. C. O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. Revista eletrônica Lato Senso, ISSN: 1980 6116, 2008.

STEFANO, S. R.; IATSKIU, S.; LOPES, E. R. Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. VII Semead – FEA/USP, Anais... 2004.

TUNELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B, CALDAS, M. P. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Editora Gente, 2006.

Referência deste artigo:

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geversson. Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5., Resende. <b>Anais...</b> Resende: AEDB, 2008.
---