

# O Profissional de Recursos Humanos: Trajetórias de Carreira, Percepções e Aspirações Quanto ao Mercado de Trabalho

Zélia Miranda Kilimnik<sup>1</sup>  
Anderson de Souza Sant'Anna<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar resultados de pesquisa realizada junto a profissionais de áreas de Recursos Humanos (RH), visando investigar suas percepções e vivências quanto às transformações atuais descritas na literatura, em torno do conceito de carreira, bem como suas aspirações e expectativas quanto à configuração do mercado de trabalho na área. Para tal, foi realizada pesquisa quantitativa, envolvendo aplicação de questionário junto ao universo de profissionais de RH cadastrados na Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Seção Minas Gerais. Os resultados indicam que as trajetórias de carreira em RH ainda se dão, predominantemente, por meio de vínculos assalariados. Percentual significativo, no entanto, revela atuar como autônomo e, dentre os assalariados, metade indica intenção de se direcionar para essa modalidade de atuação. A percepção quanto ao mercado de trabalho, na área de Recursos Humanos, mostrou-se bastante influenciada pela condição de assalariado, autônomo ou desempregado, nas quais se encontra o profissional pesquisado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Carreira do profissional em RH; Mercado de trabalho em RH; Trajetórias de carreira em RH; Vínculos de trabalho; Perfil do profissional de RH.

## ABSTRACT

This paper aims to present the results of a research with Human Resources (HR) professionals. We examined the HR professionals perceptions and experiences concerning the current transformations, described in the literature, about the career concept, as well as their aspirations and expectations about the employment market configuration. A quantitative research was therefore realized, involving the application of a questionnaire to all the HR professionals, members of the Brazilian HR association (ABRH), Minas Gerais section. The results showed that career trajectories in HR, for the most part, still occur through employment contract. A significant percent, however, are working as self-employed. Among the employees, half of them shows intention to endeavor for this form of actuation. The perception about the employment market in the HR area, is heavily influenced by the condition of employed, unemployed or self-employed, in which the interviewed professional is found.

**KEY-WORDS:** Career Professional in Human Resources; Labor Market in HR; HR Career Paths; Working Links; HR Professional Profile.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, uma expressão que bem define o contexto em que se vive, é a célebre frase de Karl Marx: “tudo o que é sólido se desmancha no ar”. Essa frase lapidar transformou-se no título

---

<sup>1</sup> Professora Adjunta da Universidade Fumec. Rua do Ouro, 1920, ap 501 A – Serra. 30.210-590 - Belo Horizonte – MG. Tel.: (31) 3284-0770 / Fax: (31) 3047-4108 - E-mail: [zeliark@gmail.com](mailto:zeliark@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor da Fundação Dom Cabral e do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses. 34.000-000 – Nova Lima – MG. Tel.: (31) 3589-7250 / Fax: (31) 3589-7401- E-mail: [anderson@fdc.org.br](mailto:anderson@fdc.org.br)

de um livro escrito por Marshall Berman, em 1986, no qual se abordam paradoxos e contradições da contemporaneidade.

Se há um fenômeno em particular, ao qual essa expressão parece se adequar de forma ímpar, é o que se observa na atual configuração do mundo do trabalho. Com as mudanças organizacionais verificadas, notadamente, a partir de fins da década de 1970, fruto da introdução de novas tecnologias de base microeletrônica e gerenciais, observou-se uma redução sistemática das perspectivas de carreiras sólidas e duradouras, as quais passaram a ser substituídas por trabalho terceirizado, autônomo, virtual e/ou temporário (BARUCH, 2004; AMHERDT, 1999; FREITAS, 1997; CHANLAT, 1996; RIFKIN, 1995; BRIDGES, 1994; HALL, 1993; RIVERIN-SIMARD, 1993).

Nesse contexto, a carreira de profissionais da área de Recursos Humanos (RH), assim como ocorreu, por exemplo, com a de profissionais de áreas de informática, parece (in)evoluir naquela direção, por diversos motivos. Primeiro, por já existir naquela área a tradição de se utilizar serviços de terceiros. Segundo, por ser a primeira área a ser lembrada em programas de redução de custos, via corte de pessoal. Terceiro, devido à situação de fragilidade na qual se encontra essa função, em decorrência do enfraquecimento do movimento sindical e da introdução de novas tecnologias organizacionais, que transferem práticas tradicionalmente vinculadas às áreas de Recursos Humanos para outros setores da empresa, tendências essas apontadas por diversos autores, já na década de 1990 (ULRICH, 1999; MELO, 1999; GUTIERREZ, 1999; FISHER, 1998; STOREY, 1995).

O presente trabalho visa averiguar até que ponto tais previsões encontram-se presentes nas organizações em que atuam os profissionais-alvo deste estudo, por meio da análise de suas trajetórias de carreiras. Pretende-se, também, investigar suas formas de vinculação à empresa, atitudes e expectativas em relação ao contexto futuro do trabalho, na área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Transformações no macro-contexto organizacional e implicações sobre a noção de carreira**

O macro-contexto atual caracteriza-se, em especial, pela globalização da economia e dos mercados, por contínuas inovações tecnológicas e pela agilização dos processos e fluxos de comunicação e transporte, fenômenos esses que interagem e se influenciam mutuamente, catalisando seus efeitos sobre a sociedade e as organizações. Estas, por sua vez, são compelidas a reverem-se, continuamente, no sentido de se ajustarem ao novo cenário competitivo, introduzindo mudanças tais como a horizontalização de seus processos de produção, a focalização em seus negócios e competências centrais e a adoção de novas formas de vínculo capital-trabalho, com impactos significativos sobre o emprego e as carreiras profissionais (SENNETT, 2006; 1999; BAUMAN, 1998).

Diversos autores têm-se debruçado sobre tais problemáticas, emergindo desse esforço de compreensão da realidade atual, expressões como “O Fim dos Empregos”, em referência à drástica redução dos vínculos formais e o surgimento de novas formas de trabalho (AMHERDT, 1999; FREITAS, 1997; CHANLAT, 1996; BRIDGES, 1994; RIFKIN, 1994); e “Caos de Carreira”, visando denotar o fim de carreiras sólidas e duradouras e a emergência de carreiras auto-dirigidas e compartilhadas com diversas empresas (BARUCH, 2004; AMHERDT, 1999; FREITAS, 1997; CHANLAT, 1995; MCDANIELS; GYLBERS, 1992).

De acordo com Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, estrada para carros. Somente a partir do Século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até recentemente, no entanto, o conceito de carreira permaneceu circunscrito àquela analogia, sendo entendida como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras (estradas pré-existent), sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

Chanlat (1995), nessa direção, aponta dois modelos de carreiras no contexto das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. Segundo o autor, o modelo tradicional, que vigorou até os anos 1970, período marcado pela estabilidade, pela crença no progresso contínuo, pela divisão sexual e social do trabalho e pela possibilidade de ascensão profissional apenas aos grupos socialmente dominantes; caracteriza-se por maior estabilidade no emprego e pela progressão linear e vertical das carreiras. Já o novo modelo - moderno - definiria-se por progressões descontínuas nas carreiras, pela maior presença de homens e mulheres pertencentes a grupos sociais variados e por maior horizontalidade e instabilidade.

Ainda, segundo Martins (2001), pode-se apontar, quanto à abordagem tradicional de carreira, conforme descrita por Chanlat (1995), três aspectos limitantes. O primeiro diz respeito à noção de avanço e expectativas de progressão vertical na hierarquia organizacional, à qual, na verdade, associa-se à idéia de escada, que se subiria ao longo da vida profissional, recebendo-se em troca da fidelidade, possibilidades de crescente *status* e ganhos financeiros. O segundo aspecto é a associação da carreira à profissão. Um médico ou um militar, segundo essa concepção, teriam carreiras, enquanto que um assistente administrativo ou um operário não as teriam. O terceiro pode ser compreendido como a pressuposição a uma endogeneia ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão, até a aposentadoria. A carreira, dentro dessa perspectiva, encontra-se, enfim, mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos, em organizações.

De acordo com Chanlat (1995), as principais causas do declínio da carreira sob a perspectiva tradicional e as tendências à ampliação desse conceito podem ser relacionadas aos seguintes fatores:

- a) penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho;
- b) elevação dos graus de instrução;
- c) cosmopolização do tecido social;
- d) afirmação dos direitos dos indivíduos;
- e) globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental;
- f) necessidade de mudança nas organizações; e
- g) flexibilização do trabalho.

Diante desse conjunto de mudanças, um conceito aparentemente mais aderente às modalidades de carreira atualmente trilhadas é apresentado por Robert (1989, p. 259). Para esse autor, “uma ocupação ou profissão é representada por etapas e, possivelmente, por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida”.

Greenhaus et al. (1999), citados por Martins (2001), também propõe um conceito de carreira sem as amarras da abordagem tradicional, segundo o qual a carreira é um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa.

No contexto atual, dado seu dinamismo e complexidade, outros dois conceitos tornam-se cada vez mais relevantes: o conceito de trajetórias de carreira, ou sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado, quanto de autônomo (KILIMNIK, 2000a) e de transições profissionais, equivalendo às diferentes etapas do desenvolvimento vocacional que são suscitadas pelas perdas de emprego e que revelaram ser igualmente, transições sócio-profissionais (RIVERIN-SIMARD, 1993).

## **2.2 A convergência do desenvolvimento na carreira com o desenvolvimento pessoal**

A noção de carreira, muito embora tenha surgido com a sociedade industrial, somente no século XX vai encontrar seu pleno desenvolvimento. McDaniels e Gysbers (1992), ao procederem a uma sistematização dos estudos teóricos sobre carreira, a partir de 1900, apresentam uma escala evolutiva dessa noção. Segundo os autores, com o passar dos tempos, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente vinculado ao trabalho (ou ocupação), o qual lhe era atribuído no início. Dessa forma, falar em carreira nos tempos atuais significa vê-la de forma interligada a outras dimensões. Significa também que a carreira não é determinada, *a priori*, como algo dado. Ao contrário, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no processo. Além disso, diversos aspectos de sua interação com o ciclo de vida do trabalhador passaram a ser evidenciados.

Schein (1978), por exemplo, conceituando o que denominou de perspectiva de desenvolvimento de carreira, menciona a necessidade de se estabelecer uma relação entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para refletir sobre a carreira das pessoas, seria preciso, segundo o autor, entender suas necessidades e características, as quais não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são frutos da interação da pessoa com todas as demais dimensões de sua vida.

Nos anos 1990, definições ampliadas de carreira tornaram-se cada vez mais utilizadas. Expressões como espaço da vida e projeto de vida aparecem constantemente nas conceituações. O foco no conceito de vida, englobando seus mais diferentes aspectos, tais como necessidades, desejos, ansiedades, capacidades, potencialidades pessoais e também as pressões e condicionantes ambientais, além das responsabilidades assumidas no campo estritamente familiar, fizeram convergir as ideias de desenvolvimento de carreira com a própria noção de desenvolvimento pessoal (OLIVEIRA, 1998).

## **2.3 O autodirecionamento da carreira**

Procedendo a uma análise da evolução do conceito de carreira, Robbins (1998) considera que o papel da Administração no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas a partir de fins da década de 1970 e, mais particularmente, a partir dos anos 1990. Para o autor, as abordagens deslocaram-se, de forma significativa, do paternalismo - no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados - para uma concepção do papel das organizações enquanto orientação e apoio aos profissionais, levando-os a assumirem maior responsabilidade pessoal por seu futuro. Em suas palavras:

Por quase todo o século XX, as empresas recrutaram jovens trabalhadores com a intenção de que eles passassem suas carreiras inteiras dentro daquela única organização. Para aqueles com as credenciais certas e motivação, elas criaram

caminhos de promoção pontilhados com responsabilidade crescente. Os empregadores forneciam o treinamento e as oportunidades, e os empregados respondiam demonstrando lealdade e trabalhando duro. Para a maioria das organizações hoje, este programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi descartado, substituído pelas carreiras autogeridas. O novo acordo entre empregadores e empregados transfere a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado. Assim, os empregados de hoje estão se tornando mais interessados do que nunca em manter suas habilidades, capacidades e conhecimento atualizados e preparar-se para as novas tarefas de amanhã. Eles estão começando a ver o aprendizado como um processo de vida inteira. Cada vez mais, os empregados de hoje estão equilibrando as responsabilidades do trabalho atual como frequentar cursos durante suas horas de folga (ROBBINS, 1998, p. 354).

Robbins (1998) considera que as causas de tais mudanças, em especial, a de postura em relação à carreira, podem ser atribuídas, por um lado, à redução dos investimentos por parte dos empregadores, em ambiciosos programas de carreira; e, por outro lado, à ausência de motivação dos trabalhadores em se dedicarem ao desenvolvimento de habilidades e carreiras muito específicas, as quais podem não ser compatíveis com aquelas necessárias ou requeridas em outras organizações. Além disso, as burocracias foram projetadas para traçar, para seus membros, caminhos de carreiras bem definidos. Visavam, em última instância, à formação de especialistas *estreitos* e funcionais, localizados em uma hierarquia de camadas múltiplas. Com o desmonte das burocracias tradicionais - geralmente substituídas por equipes de funcionalidade cruzada, estruturas achatadas e atividades terceirizadas - desmoronaram-se, também, os planos convencionais de carreira.

Como consequência, segundo Hall e Mirvis (1995), o planejamento de carreira é uma das funções que mais ganha autonomia, exatamente junto àqueles a que se destina: os empregados. Para esses autores, cada vez mais os trabalhadores passam a ser vistos como semiautônomos, profissionais auto administrados, cuja segurança não está centrada na organização, mas em suas próprias competências.

Segundo Oliveira (1998), durante algum tempo, as organizações mantiveram, na verdade, um falso discurso de que a carreira era responsabilidade do empregado, sendo que isso, na maioria das vezes, não passava de uma tentativa de tamponar o fato de se estar fazendo pouco ou quase nada no sentido de lhes oferecer perspectivas de crescimento, notadamente àqueles de níveis mais baixos da hierarquia. Esse autor, citando Hall e Mirvis (1995), considera, porém, que a situação se modificou, assumindo, atualmente, um caráter mais verdadeiro: assim como as organizações realmente não têm como fazer o planejamento individual das carreiras, os trabalhadores, por outro lado, já não acreditam em promessas dessa natureza.

De acordo com a retrospectiva procedida por Baruch (2004), nos primórdios, a carreira era vista como responsabilidade do indivíduo. Nessa direção, cita Arthur, Hall e Lawrence (1989) que consideravam a carreira como uma envolvente sequência ao longo do tempo, de experiências pessoais de trabalho. Mais tarde, segundo o autor, o foco do desenvolvimento de carreira migrou do indivíduo para a organização (GUTTERRIDGE; LEIBOWITZ; SHORE, 1993). Na última virada de século, no entanto, destaca Baruch (2004), os indivíduos tiveram que voltar a cuidar de suas próprias carreiras que se tornam, cada vez mais, multidirecionais, dinâmicas e fluídas.

Delineado o referencial teórico utilizado como base para o desenho deste estudo, centrado na análise do deslocamento do chamado *modelo tradicional* para o denominado modelo moderno de carreira (CHANLAT, 1996), ou modelo de carreira multidirecional (BARUCH, 2004), descrever-se-á, no tópico a seguir, a metodologia utilizada na realização da pesquisa que subsidiou seus resultados.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa descritivo-analítica, de caráter quantitativo, realizada por meio da técnica de *survey* (ROESCH, 1999).

Quanto ao público alvo, o mesmo constituiu-se da totalidade dos profissionais de Recursos Humanos - assalariados, autônomos e desempregados - membros da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Seção Minas Gerais, caracterizando o estudo como do tipo censitário.

Vale salientar que o questionário adotado foi previamente submetido à validação por painel de especialistas, composto por *experts* e doutores na área do Comportamento Humano nas Organizações, e a pré-teste, junto a profissionais de RH pertencentes a grupo de intercâmbio de profissionais de gestão de pessoas (GRSA), de Minas Gerais. Em sua versão final, o instrumento foi enviado, via Correios, aos 400 membros pessoa física, afiliados à ABRH-MG, acompanhado de envelopes selados para devolução.

Como resultado, obteve-se um retorno de 104 questionários, o que resultou em um percentual de devolução de 26%, considerado satisfatório para estudos dessa natureza (MATTAR, 1993; 1994). Desse total, dois questionários foram expurgados (*outliers*), previamente ao tratamento estatístico dos dados, resultando em um total final de 102 questionários válidos.

Vale salientar que o instrumento de coleta de dados, elaborado com base nos objetivos e referencial teórico propostos para fins deste estudo, foi composto por duas seções. Uma primeira, destinada à análise de fatores sócio-demográfico-profissionais; e, uma segunda, centrada na análise da atuação, formas de vinculação profissional, trajetórias de carreira e aspirações dos participantes da pesquisa quanto ao mercado de trabalho na área, enfocando aspectos, tais como:

- a) formas de vínculo, atuação e tipo de atividade desenvolvida pelo profissional;
- b) forma de atuação do profissional autônomo;
- c) trajetória de carreira; e
- d) aspirações do profissional de RH quanto à configuração do mercado de trabalho, em RH.

Considerando os propósitos deste estudo, para o tratamento dos dados, foram procedidos cálculos de estatísticas exploratório-descritivas (distribuição de frequência, cálculo de médias e desvio padrão e classificação de variáveis) do Teste Exato de Fisher, para análise de existência de associações entre as variáveis investigadas. Para tal, fez-se uso do Programa Statistical Product and Service Solutions (SPSS). Inicialmente desenvolvido para aplicações na área de Ciências Humanas, o SPSS é considerado um dos mais completos e difundidos softwares para análise estatística de dados. Por meio dos módulos Base e Exact Tests, disponíveis nesse programa, foi possível a

montagem e análise da consistência da base de dados, além da exploração das variáveis por meio de tabelas, gráficos, medidas síntese e teste de associações entre variáveis categóricas.

Descritos os aspectos metodológicos que fundamentaram a construção e realização dessa pesquisa, são apresentados no item a seguir, seus respectivos achados e resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização dos profissionais pesquisados**

A caracterização dos participantes da pesquisa indica tratar-se de um grupo predominantemente do sexo feminino (73%), em que mais de 60% dos profissionais têm idade superior a 36 anos e 55% são casados. Em relação à formação acadêmica, apesar da predominância de graduados em Psicologia (68%), constata-se uma grande diversidade de profissionais de outras profissões (administradores, engenheiros, médicos, pedagogos, dentre outros). Além disso, pode-se verificar elevada percentagem de participantes com escolaridade em nível de pós-graduação (78%).

Levando-se em conta que a maioria dos profissionais tem idade superior a 36 anos, possui algum curso em nível de pós-graduação e graduou-se há mais de 10 anos, pode-se dizer que trata-se de um grupo qualificado e experiente, o que consiste em um dado positivo, já que suas percepções e avaliações certamente refletem essas características, sendo assim, mais abalizadoras do ponto de vista dos objetivos da pesquisa.

### **4.2 Resultados obtidos**

A TAB. 1 apresenta a distribuição dos profissionais de RH quanto à forma de atuação nas empresas em que atuam. Agrupando-se algumas categorias da tabela, pode-se dizer que grande parte dos profissionais de Recursos Humanos pesquisados mantém vínculo assalariado (46,1%), não sendo, porém, desprezível a percentagem de autônomos, consultores e profissionais com contratos temporários de trabalho (33,1%). Além disso, cerca de 6% dos participantes declara estar desempregado. Vale observar, ainda, que aproximadamente 13% ocupa outras funções não diretamente associadas a RH. Em relação à forma de atuação, cabe salientar que 14,7% dos profissionais pesquisados ocupa posição de nível gerencial.

TABELA 1  
Distribuição dos participantes de acordo com a principal forma de atuação

Forma de Atuação	Percentual
Gerente de RH de uma empresa	14,7%
Profissional de RH de uma determinada empresa (assalariado)	31,4%
Profissional de RH com contrato temporário em uma determinada empresa	3,9%
Consultor(a) de RH com atuação em diversas empresas	22,5%
Prestador(a) autônomo(a) de serviços de RH com atuação em várias empresas	6,9%
Desempregado(a)	5,9%
Outras atividades	12,7%
N.R	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

NOTA: N.R.: não responderam.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados apresentados na TAB. 2, tem-se indicações da significância da associação entre a forma de atuação e a idade dos profissionais pesquisados ( $p$ -valor=0,002). Pelos achados, os profissionais com idade até 45 anos, geralmente atuam como assalariados em apenas uma empresa (78,8%); já entre profissionais com idade superior a 45 anos, é mais comum o desenvolvimento de atividades de consultoria ou prestação de serviços (44,8%).

TABELA 2  
Forma de atuação vs. Faixa etária

Forma de atuação	Faixa etária (anos)			Percentual
	Até 30	31 a 45	Mais de 45	
Gerente de RH de uma empresa	14,8%	13,6%	17,2%	15,0%
Profissional de RH de uma determinada empresa (assalariado)	33,3%	45,5%	10,3%	32,0%
Profissional de RH com contrato temporário em uma determinada empresa	7,4%	4,6%		4,0%
Consultor(a) de RH com atuação em	3,7%	20,5%	44,8%	23,0%

diversas empresas

Prestador(a) autônomo(a) de serviços de RH com atuação em várias empresas	14,8%	2,3%	6,9%	7,0%
Desempregado(a) / Outras atividades	25,9%	13,6%	20,6%	19,0%
<b>1.1 TOTAL</b>	<b>27,0%</b>	<b>44,0%</b>	<b>29,0%</b>	<b>100,0%</b>

nota 1: teste exato de fisher - p-valor  $\cong$  0,002

nota 2: 2 participantes não responderam ou forneceram resposta inválida

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe destacar, ainda, que cerca de 78% do conjunto dos profissionais que atuam como autônomos desempenham suas atividades em parceria com outros profissionais, cooperativas e empresas de consultoria em Recursos Humanos, sendo 36% sócios dessas empresas. Cerca de 18%, entretanto, indica trabalhar sozinho (TAB. 3).

**TABELA 3**  
Distribuição dos participantes de acordo com a forma de atuação como consultor(a) ou prestador(a) de serviços

<b>Forma de atuação do consultor</b>	<b>Percentual</b>
Sozinho	17,9%
Em parceria com outro(s) consultor(es)	21,4%
Em parceria com uma empresa de consultoria	17,9%
Sócio(a) de uma empresa de consultoria	35,6%
Como integrante de uma cooperativa de trabalho	3,6%
Contrato temporário em uma determinada empresa	3,6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

nota: 28 profissionais autônomos responderam essa questão

Fonte: dados da pesquisa.

Já quanto ao grau de especialização dos profissionais de Recursos Humanos, nota-se, de acordo com o GRÁF.1, a predominância de perfil polivalente (49%), seguido pelo especializado, mas que desempenha duas ou três funções (29,4%) e pelo especializado em uma única função (21,6%).

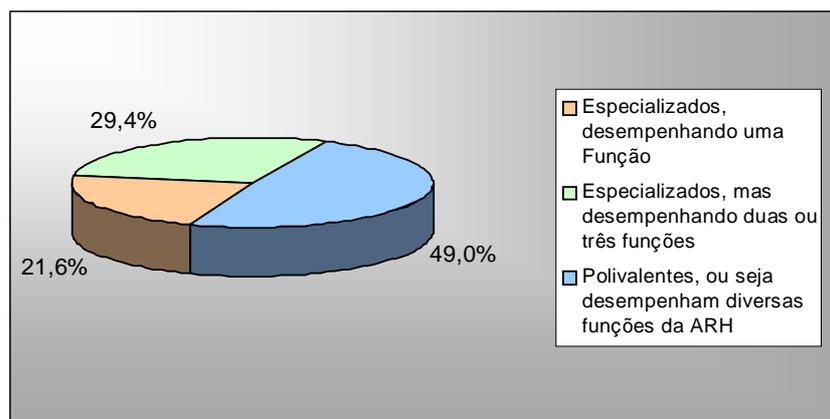


GRÁFICO 1 - Grau de especialização dos profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de identificar as trajetórias e transições mais comuns de carreira dos profissionais de Recursos Humanos pesquisados, solicitou-lhes indicá-las, bem como a a informação de duração de cada uma delas, em ordem cronológica.

Ao focar a natureza dessas trajetórias, verifica-se, conforme dados da TAB.4, que o trabalho predominantemente assalariado é o tipo que ocorre com maior frequência (46,8%). Merece também atenção, o fato de apenas 3,2% ter apresentado trajetória de carreira predominantemente autônoma, bem como cerca de 26% ter transitado do trabalho assalariado para o autônomo, provavelmente em virtude de processos de demissão involuntária e programas de terceirização, contra apenas 6,5% que desenvolveu trajetória no sentido oposto.

**TABELA 4**  
Distribuição dos participantes quanto ao tipo de trajetória de carreira

<b>Grupo</b>	<b>Tipo de trajetória</b>	<b>Percentual</b>
A	Predominantemente assalariado RH	46,8%
B	Assalariado RH – Autônomo RH – Assalariado RH	7,6%
C	Assalariado RH – Autônomo RH	26,1%
D	Autônomo RH – Assalariado RH	6,5%
E	Autônomo RH - Assalariado RH – Autônomo RH	2,2%
F	Assalariado RH - Assalariado fora de RH	1,1%
G	Predominantemente autônomo	3,2%
H	Outras	6,5%
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>

nota: 92 profissionais responderam essa questão

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem consideradas, no entanto, apenas trajetórias em que houve mudança de forma de vínculo profissional, aquelas que culminaram em trabalho autônomo, Grupos C e E, corresponderam a cerca de 65% do total, enquanto as que resultaram no trabalho assalariado, Grupos B e D e F, representaram 35% (TAB. 5).

**TABELA 5**  
Distribuição dos participantes que passaram por transição de carreira, de acordo com o tipo de trajetória

<b>Grupo</b>	<b>Tipo de Transição</b>	<b>Percentual</b>
B	Assalariado RH – Autônomo RH – Assalariado RH	17,5%
C	Assalariado RH – Autônomo RH	60,0%
D	Autônomo RH – Assalariado RH	15,0%
E	Autônomo RH - Assalariado RH – Autônomo RH	5,0%
F	Assalariado RH - Assalariado fora de RH	2,5%
<b>TOTAL</b>		<b>100,0%</b>

nota: 40 profissionais que passaram por transição de carreira responderam essa questão

Fonte: Dados Da Pesquisa.

Quando questionados acerca do número de organizações pelas quais transitaram ao longo da década de 1990, período de grande intensidade de mudanças em RH, em virtude de programas de reengenharia, *downsizing*, terceirização e otimização de processos, a maioria dos profissionais de RH assalariados (74%) indicou ter-se vinculado a menos de duas organizações. Cerca de 17%, teve três ou quatro empregos (TAB.6).

TABELA 6  
Distribuição dos participantes quanto ao número de organizações em que trabalhou como profissional de RH assalariado

Número de organizações	Percentual
0	6,3%
1 a 2	73,7%
3 a 4	16,9%
5 ou mais	3,1%
TOTAL	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pensando nas vivências como profissional de RH, um dado significativo é que mais da metade dos participantes (52%) revela identificar-se mais com o trabalho ou projeto atual, 33% com a profissão e apenas cerca de 13% com a empresa para a qual trabalham (GRÁF.2).

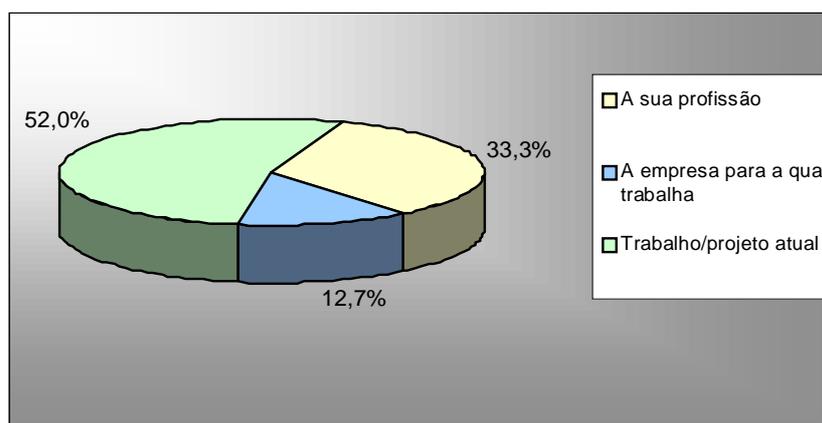


GRÁFICO 2 - Itens com os quais os profissionais de RH mais se identificam  
nota: 2% dos pesquisados não responderam a essa questão  
Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange, por sua vez, às aspirações profissionais, a maioria dos respondentes (53%) pretende atuar ou continuar atuando como autônomo e apenas 29,4% demonstra interesse em continuar ou vir a trabalhar como assalariado (TAB.7).

**TABELA 7**  
Distribuição dos participantes, de acordo com o vínculo de atuação que pretendem exercer no futuro

<b>Categoria</b>	<b>Percentual</b>
Profissionais de RH assalariados	29,4%
Prestador autônomo de serviços em RH	53,0%
Outras	9,8%
N.R.	7,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

nota: N.R.: não responderam

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB.8, por seu turno, apresenta o cruzamento entre a categoria de atuação atual e a pretendida. Cabe salientar pelo *Teste Exato de Fisher*, a constatação de existência de forte associação entre as variáveis pesquisadas ( $p\text{-valor} \cong 0,00$ ). Nesse sentido, é relevante notar que, apesar de os profissionais assalariados representarem a maior parte dos respondentes, é possível inferir uma tendência à migração para o trabalho autônomo, já que mais da metade dos respondentes com emprego formal (54,6%) indica pretender fazê-la. Por outro lado, vale ressaltar que 20,7% de profissionais autônomos tem intenção de trabalhar como assalariados.

**TABELA 8**  
Categoria de atuação na atualidade vs. categoria pretendida

<b>Categoria Atual</b>	<b>Categoria Pretendida</b>			<b>Total</b>
	<b>Profissionais de RH assalariados</b>	<b>Prestador autônomo de serviços em RH</b>	<b>Outras</b>	
Profissionais de RH assalariados	38,6%	54,6%	6,8%	100%
Prestador autônomo de serviços em RH	20,7%	79,3%		100%
Desempregado	66,7%	33,3%		100%
Outras	15,4%	30,8%	53,8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>31,5%</b>	<b>57,5%</b>	<b>10,9%</b>	<b>100,0%</b>

nota 1: Teste Exato de Fisher -  $p\text{-valor} \cong 0,00$

nota 2: 10 pesquisados não responderam ou forneceram resposta inválida

Fonte: Dados da pesquisa.

Já no que se refere à avaliação das perspectivas com relação à Gestão de Recursos Humanos, cerca de 84% dos respondentes considera que a GRH tende a tornar-se mais relevante ou manter o mesmo grau de relevância atual. Apenas cerca de 14% considera que a mesma tende a tornar-se menos relevante (GRÁF.3).

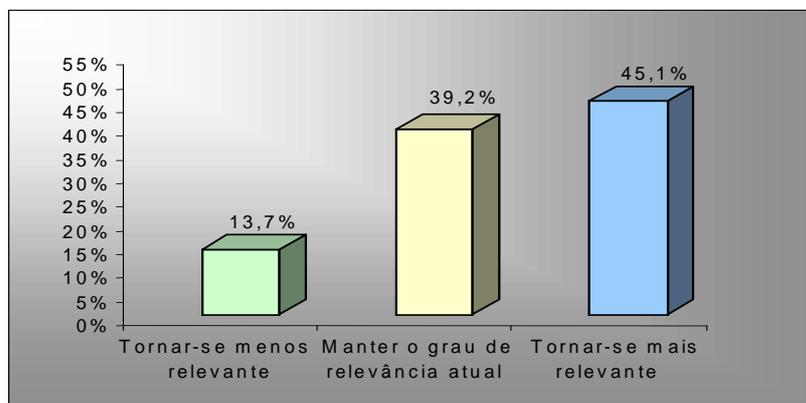


GRÁFICO 3 - Tendências da Gestão de Recursos Humanos

nota: 2% não responderam

Fonte: Dados da pesquisa.

Avançando na investigação desse tema, na TAB.9, a análise por modalidade de vínculo de atuação indica que para grande parte dos profissionais assalariados a GRH tende a tornar-se mais relevante, enquanto os autônomos e aqueles que realizam outras atividades acreditam que ela deverá manter-se com o mesmo grau de relevância e os desempregados, apesar da baixa representatividade, consideram que ela deverá tornar-se menos relevante. Tal associação é confirmada pelo *Teste Exato de Fisher* (p-valor  $\cong$  0,00).

TABELA 9  
Tendências da GRH vs. categoria de trabalho atual

Tendência da GRH	Categoria de trabalho atual				Total
	Assalariado	Autônomo	Desempregado	Outra	
Tornar-se menos relevante	4,3%	25,0%	50,0%		13,3%
Manter o mesmo grau de relevância atual	36,2%	43,8%	16,7%	61,5%	40,8%
Tornar-se mais relevante	59,6%	31,3%	33,3%	38,5%	45,9%
TOTAL	48,0%	32,7%	6,1%	13,3%	100,0%

nota 1: Teste Exato de Fisher - p-valor  $\cong$  0,00

nota 2: 4 profissionais não responderam ou responderam de forma inválida

Fonte: Dados da pesquisa.

Os achados apresentados neste tópico, de forma mais descritiva, encontrar-se-ão sintetizados e analisados, de forma mais aprofundada, no item a seguir.

## 5 SÍNTESE DOS ACHADOS E CONCLUSÕES

Pela presente pesquisa verifica-se que, em termos de perfil profissional, a maior parte dos respondentes pode ser considerada qualificada e experiente, na medida em que, além do alto nível de escolaridade, boa parcela ocupa cargos gerenciais ou atua como consultores/prestadores de serviços em várias organizações.

Cruzamentos de dados relativos à modalidade de vínculo com as empresas em que atuam com a variável faixa etária revelam que profissionais com idade até 45 anos, geralmente atuam como assalariados, em apenas uma empresa. Já dentre os profissionais com idade superior a 45 anos constata-se, mais comumente, o desenvolvimento de atividades em consultoria ou prestação de serviços em diversas empresas.

Dessa forma, embora tenha sido observado um surto de demissões em áreas de RH, notadamente durante a década de 1990, a maioria dos integrantes da ABRH/MG permaneceu com vínculos formais de trabalho, contrariando previsões mais pessimistas que apontavam para uma redução drástica do número de profissionais de RH assalariados, haja vista, serem um dos alvos mais vulneráveis dos programas de terceirização e redução de quadros de pessoal (FISHER, 1998; STOREY, 1995), pela difusão de novos modelos de gestão de pessoas centrados no fortalecimento do papel do corpo gerencial das organizações, como gestores de pessoas (ULRICH, 1998) e pelas tendências de desenvolvimento de carreiras autônomas (BARUCH, 2004).

Tal achado, no entanto, talvez possa ser explicado pelo fato das empresas mineiras ainda praticarem uma gestão de RH mais tradicional, mais conservadora. Poderia-se indagar, assim, até quando permanecerão com tal atuação e se não estaria próximo o momento em as áreas de RH sofrerão transformações que desloque seus profissionais para o trabalho autônomo (KILIMNIK, 2000a). Além disso, a categoria de profissionais de RH desempregados não foi devidamente contemplada na estratégia metodológica da pesquisa, uma vez que os desempregados são os que têm menos condições de participar de instituições como a ABRH, por questões financeiras. Outro aspecto poderia ser atribuído ao próprio perfil dos profissionais cadastrados na ABRH/MG, profissionais com maior tempo de casa, experiência e nível de qualificação, os quais podem ter sido justamente, aqueles mantidos pelas organizações para comporem seus núcleos estratégicos de RH.

Não obstante tais observações, a análise das retrospectivas de carreira dos profissionais pesquisados mostrou-se, todavia, em consonância com o resultado anterior, na medida em que a trajetória predominantemente assalariada foi a mais frequente. Apenas uma minoria apresentou trajetória de carreira eminentemente autônoma, embora percentual não desprezível ter relatado transição de vínculo assalariado para autônomo.

É curioso notar que dentre os profissionais de RH assalariados, não se observou, na década de 90, período de intensas mudanças nas estruturas de RH, trocas significativas de emprego, sendo que a maioria, quando as procedeu, foi no máximo duas vezes ao longo de tal período. Em estudo comparativo e longitudinal realizado por KILIMNIK (2000b) com profissionais pertencentes a grupo de intercâmbio de profissionais de Recursos Humanos, no próprio estado de Minas Gerais, evidenciou-se, igualmente, que a maioria dos profissionais permaneceu empregada durante toda aquela década e, de modo geral, em uma só empresa, corroborando os resultados encontrados na presente pesquisa.

Quanto às aspirações futuras, porém, mais da metade dos pesquisados indica pretender continuar ou atuar como autônomos, apesar de boa parte possuir emprego formal e a maioria apresentar trajetória

de carreira predominantemente assalariada. Além disso, dentre os que desempenham atividades como consultores ou prestadores autônomos de serviços, apenas uma pequena parcela indicou desejo de migrar para o regime formal. Esses dados reforçam achados anteriores quanto à tendência de o profissional de RH se reorientar para o trabalho autônomo após a saída de um emprego (KILIMNIK, 2000b; BASTOS, 1997). Apesar do regime de trabalho assalariado concentrar maior número de profissionais de RH, a partir do momento em que eles passam por algum tipo de transição de carreira, existe grande probabilidade de que venham a se tornar autônomos, muito provavelmente pelas dificuldades de se recolocarem em cargos similares aos que ocupavam, ou mesmo por fatores demográficos como a faixa-etária.

Os resultados mostram, também, que os profissionais de RH estudados apresentam perfil potencialmente adaptável ao trabalho autônomo. E, pelo menos no que se refere às suas atitudes em relação ao trabalho, pode-se considerar que estão, de certa forma, preparados - ou se preparando - para essa mudança, tendo em vista que a grande maioria revela identificar-se mais fortemente com o trabalho atual ou com a profissão, contra um pequeno percentual que se diz identificar mais com a empresa para a qual trabalham.

Finalmente, quanto às perspectivas para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a análise por natureza de vínculo de trabalho indica que, para grande parte dos profissionais assalariados, essa função tende a tornar-se mais relevante, enquanto para os autônomos e aqueles que realizam outras atividades ela deverá manter-se com o mesmo grau de relevância. Já os desempregados, apesar da baixa representatividade no conjunto da pesquisa, consideram que ela deverá tornar-se menos relevante. Dessa forma, uma importante constatação é que a percepção dos profissionais quanto às tendências da GRH revelou-se significativamente influenciada pela forma de vínculo de atuação do profissional de RH.

Em outros termos, os profissionais percebem a realidade de modos diferentes, de acordo com seus valores, expectativas, experiências e, como mostraram esses resultados, com sua situação profissional. Segundo Robbins (1998), o comportamento das pessoas baseia-se em suas percepções da realidade e não na realidade em si; e, de acordo com Bowditch e Buono (1992), o que é percebido como *verdade* é mais importante do que efetivamente existe, visto que as reações das pessoas são baseadas em suas percepções e, mais ainda, as situações que são percebidas como reais tornam-se reais em suas consequências.

Dessa forma, as constatações acima revestem-se de importância no que se refere à carreira profissional em Recursos Humanos. Isso porque os profissionais autônomos e desempregados, que consideram que a GRH tende a permanecer como está ou se tornar menos relevante, podem sentir-se desestimulados quanto a investimentos em suas carreiras. Já o profissional assalariado pode tender a mais investimentos nessa direção, permanecendo em posição duplamente vantajosa em relação aos autônomos e desempregados, sobretudo, na medida em que ainda pode contar, em muitos casos, com contrapartidas da organização em que atua, no que se refere a investimentos em reciclagem profissional. Suas percepções, entretanto, podem estar incorretas e ter como base apenas sua experiência pessoal em uma determinada empresa, de tal forma que corre o risco de ao ser demitido, ter dificuldades de se adaptar a novos contextos. Tais resultados sugerem a necessidade de se adotar indicadores mais objetivos e de contínua atualização quanto às mudanças e tendências na GRH e no mercado de trabalho, com vistas a se tomar decisões mais acertadas quanto a carreiras, nessa área.

Em suma, muito embora constatem-se sinais potenciais de mudança, na medida em que a maioria dos profissionais pesquisados identifica-se mais fortemente com a profissão que com a empresa

para a qual trabalham; percentual significativo revele atuar como autônomo e, dentre os assalariados, metade indique intenção de se direcionar para essa modalidade de atuação; o principal achado deste estudo, porém, é que as previsões de redução drástica dos vínculos assalariados para os profissionais de RH não se confirmaram, pelo menos para os profissionais pesquisados, contrariando tendências quanto a intenso movimento de *carreiras de emprego seguro*, para *carreiras mais fluídas* (BARUCH, 2004; CHANLAT, 1996).

## REFERÊNCIAS

- AMHERDT, C. *Le chaos de carrière dans les organisations*. Montréal: Editions Nouvelles, 1999. 366 p.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 7-25.
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organizational and Individual Perspectives Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. *Revista de Administração de Empresas da FGV*, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul/set. 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992
- BAUMAN, Z. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998. 272 p.
- BERMAN, M. *Tudo o que é sólido se desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1986. 360 p.
- BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem sucedido em um mundo sem emprego*. São Paulo: Makron Books, 1994. 269 p.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade?(II). *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 36, n.1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.
- FISHER, A. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 1998.
- FREITAS, L. A. *E uma carreira sólida se desmancha no ar: um estudo psicossocial da identidade*. Taubaté: Cabral, 1997. 194 p.
- GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK, V. M. *Career management*. Orlando: Harcourt, 1999.
- GUTIERREZ, L. G. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualymark, 1998. 103 p.

GUTTERIDGE, T. G.; LEIBOWITZ, Z. B.; SHORE, J. E. *Organizational career development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

HALL, D. T. Protean careers of the 21o century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n.4, p. 8-16, 1993.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. *Careers as lifelong learning, in the changing nature of work*. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

KILIMNIK, Z. M.. *Trajetórias e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos*. 2000. 261p. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Belo Horizonte, 2000a.

KILIMNIK, Z. M. ; MOTTA, F. M. V. . *Gestão de Recursos Humanos: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária?*. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis : Associação Nacional de Programas de Pós-graduação, 2000b.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*: São Paulo: Atlas, 1993/1994.

McDANIELS, C.; GYLBERS, N. C. *Counseling for career development: theories, resources and practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

MELO, M. C. O. *Gestão de pessoas nas organizações: um aprendizado para gerentes e profissionais da área*. In: PIMENTA, S. (ORG.) *Recursos Humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999. 192 p.

OLIVEIRA, F. D. *A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 1998.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RIVERIN-SIMARD, D. *Transitions professionnelles: choix et stratégies*. Québec: Le press de L'université de Laval, 1993. 284 p.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998. 489 p.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

SENNET, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNET, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999. 203 p.

STOREY, J. *Human resource management: a critical text*. London: Routledge, 1995.

ULRICH, D. Judge me more by my future by my past. *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 5, Spring 1997.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter resultados*. São Paulo: Futura, 1998. 339 p.