

# Quem quer ser um Gestor de Recursos Humanos? Reflexões Sobre a Formação e o Perfil dos Alunos de Gestão de RH

*Who Wants to be a Human Resources Manager? Reflections on the Formation and the profile of Human Resources Management Students*

Clarisse Halpern<sup>1</sup>  
Elizabeth Espindola Halpern<sup>2</sup>

## Resumo

Uma pesquisa exploratória identificou o perfil e as motivações dos estudantes de um curso de MBA em Gestão de Recursos Humanos (RH) com o método descritivo e explicativo, através do levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, aplicando um questionário online. Os resultados apontaram a preponderância de estudos sobre as competências dos profissionais de recursos humanos. Os questionários indicaram que os alunos eram majoritariamente do sexo feminino, com idades entre 26–31 anos e graduações em Psicologia e Pedagogia. Suas motivações centraram-se no aprimoramento profissional, em estudar em uma universidade de prestígio, visando um emprego na área. Embora o corpo docente tenha sido destacado como o ponto forte do curso, o aspecto mais criticado foi o conteúdo das aulas, consideradas muito teóricas. Em conclusão, os alunos manifestaram a necessidade de uma capacitação integral para trabalharem na área de RH.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Formação Profissional, Educação.

## Abstract

*An exploratory study identified the profile and motivations of students of an MBA in Human Resource (HR) Management through a descriptive and explanatory method, by conducting a bibliographic research and applying an online survey. The results indicated a preponderance of studies on the competencies of HR professionals. The survey revealed a predominance of female students, aged between 26–31 years old, with degrees in Psychology and Education. Their motivations were centered on professional development, studying in a prestigious university, and granting a job in HR. Although they considered the faculty as the strongest aspect of the course, the most criticized one was the content of the disciplines, considered too theoretical. In conclusion, students expressed a need for a more complete HR training that could enable them to work in this field.*

**Keyword:** Human Resource Management, Professional Training, Education.

<sup>1</sup> clari\_halpern@hotmail.com. Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense – UFF. Rua Mário Santos Braga, 30, Centro, CEP: 24020-140 - Niterói, RJ – Brasil.

<sup>2</sup> espindolahalpern@yahoo.com.br. Doutora em Psiquiatria e Saúde Mental pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Rua Botucatu, 460, Grajaú, CEP: 20541-340 – Rio de Janeiro, RJ – Brasil.

Recebido em 13.05.2014  
Aprovado em 13.02.2016

## Introdução

O setor de recursos humanos (RH) atrai profissionais oriundos de diversas graduações para atuarem nas áreas de recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, dentre outras. Apesar das diferentes terminologias encontradas ao longo da trajetória dos RH e das discussões sobre os modelos de gestão resultantes de cada período, pergunta-se se, de fato, a formação acadêmica desses profissionais propiciou as competências necessárias para a execução das tarefas requeridas por este setor.

Embora a formação do administrador, sua atuação no mercado de trabalho, e as competências para o exercício de sua função tenham sido temas de interesse de pesquisadores e estudiosos comprometidos com a tarefa de identificar o perfil ideal desse profissional (OLIVEIRA; SAUERBRONN, 2007; SILVA; SILVA; FREITAS, 2013; REGIO *et al.*, 2014), acredita-se que o perfil acadêmico dos profissionais de RH, como disciplina ligada ao campo da Administração, ainda se encontra em aberto. De fato, apesar de ser possível encontrar fontes bibliográficas sobre a evolução dos modelos de gestão de RH e sobre o perfil desejado para este gestor, há pouca discussão acerca de qual deveria ser a sua formação.

Paula e Rodrigues (2006) sugerem que o perfil desse profissional deve se adequar a cada recorte social, organizacional e econômico, porquanto ele varia ao longo do tempo. Logo, as ementas dos cursos de pós-graduação em gestão de recursos humanos (GRH) devem buscar atender às demandas do mercado, além de contemplar aspectos teóricos fundamentais.

Desta forma, este artigo pretende contribuir com este importante debate sobre a formação dos profissionais de RH na atualidade, apresentando os resultados de um estudo realizado com alunos de um curso de MBA em Gestão de Recursos Humanos (GRH) objetivando conhecer o seu perfil e suas motivações para buscarem a formação em RH.

## Contextualização Histórica da Gestão de Recursos Humanos

Inicialmente, será feito um breve esclarecimento sobre o significado de RH e da trajetória da GRH que, por sinal, se encontram atrelados à história da Administração.

Alguns dos marcos históricos deste percurso serão apresentados visando elucidar o papel do profissional de RH no interior das organizações ao longo do tempo, bem como a forma como os modelos de gestão deste setor foram sendo construídos, evidenciando o perfil desses profissionais.

O termo RH é fruto das transformações que se fizeram presentes com o advento do capitalismo no mundo ocidental contemporâneo. De fato, a história da Administração e da GRH foi particularmente afetada pelo surgimento da Revolução Industrial e Científica. Neste cenário, distintos paradigmas foram produzidos em virtude das alterações em âmbito social, econômico, político e cultural. Destacam-se as novas relações de poder com a emergência da burguesia e do proletariado, o advento do trabalho assalariado, a expansão da vida urbana e a aplicação do método científico (MARX, 1977; BRAVERMAN, 1981; ANDRADE; AMBONI, 2009). Mudanças nas técnicas de cultivo e na mecanização das fábricas transformaram o perfil e o cotidiano laboral dos trabalhadores. Com efeito, o homem reduziu-se a uma força de trabalho, submetido a uma economia de poder que buscava extrair tempo e trabalho dos seus corpos, traduzindo-se em uma nova forma de dominação (FOUCAULT, 1995; 2007).

A influência do racionalismo cartesiano serviu de alicerce para a racionalização da organização e a execução do trabalho desenvolvido no início do século XX, a partir do Estudo dos Tempos e Movimentos (TAYLOR, 2010). Esperava-se identificar as atividades consideradas inúteis e supérfluas no processo de produção para que uma composição racional fosse criada. Desta forma, esperava-se eliminar o empirismo e a improvisação característicos da manufatura e da produção doméstica, além de possibilitar o aumento do lucro e a redução do desperdício dos atos considerados errados, mal dirigidos e ineficientes (GIL, 2006).

No Brasil, até 1930, em razão do predomínio do enfoque contábil nas organizações, o profissional responsável pelas funções de administração de pessoal era o contador, denominado na época de guarda-livros (TOSE, 1997), cuja atuação se resumia à contabilizar os trabalhadores que, naquela condição, eram vistos como despesas e como itens a serem pagos.

Adiante, entre 1930 e 1950, com a criação do Ministério do Trabalho, as empresas brasileiras viram-se obrigadas a aumentar o controle sobre os seus empregados,

tornando imperativa a criação de um cargo da confiança do patrão que tivesse conhecimento das leis para saber interpretá-las a fim de aplicar as políticas trabalhistas apropriadas (MARRAS, 2002; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010). Consequentemente, foi criado o cargo de chefe de pessoal – em geral ocupado por advogados/bacharéis em Direito – tornando-se responsável pela admissão, acompanhamento do cumprimento do horário de trabalho, remuneração, punição e demissão de pessoal (TOSE, 1997; DUTRA, 2002).

Enquanto o taylorismo ainda estava em evidência, as propostas de Fayol passaram a fazer parte do cenário da escola clássica da administração introduzindo a concepção de que a organização funcionaria como o organismo humano, enfatizando o ponto de vista anatômico e fisiológico. Sobretudo, buscava-se o aumento da eficiência da empresa no nível de seus departamentos e estruturas (FAYOL, 1989; GIL, 2006). A tônica deste período da história da Administração girava em torno da temática da execução. Segundo o modelo proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007), este período corresponde à primeira etapa da GRH, quando foram dados os primeiros passos da administração de pessoal. A etapa de execução referia-se à realização de tarefas de recursos humanos, sem que houvesse, necessariamente, consistência interna ou externa, centrando-se nas ações representada pelo departamento de pessoal, responsável por tarefas legais e burocráticas. Portanto, o papel do gestor ou administrador de RH limitava-se ao controle e à punição dos funcionários, em conformidade com a descrição do chefe de pessoal.

Nesta trajetória, entre os anos de 1950 e 1965, Lacombe (2005) destaca a importância dos estudos desenvolvidos por Elton Mayo e por seus seguidores, em particular àqueles que se referem aos fatores psicológicos e sociais que interferiam diretamente na produtividade. Esta nova concepção contrariava a ideia hegemônica de que a produtividade era afetada exclusivamente por aspectos como a remuneração e condições de trabalho. A inserção do fator humano (DEJOURS, 2005) como elemento fundamental dentro das organizações permitiu a instauração de um novo paradigma que levava em consideração a satisfação e as necessidades sociais e psicológicas dos indivíduos no processo de trabalho. Segundo Marras (2002), naquele momento, houve uma mudança de perspectiva, dando primazia à noção de homo social, revertendo,

radicalmente, as atribuições do chefe de pessoal, até então comprometido com os objetivos patronais. Se, anteriormente, ele buscava os resultados de modo coercitivo, a partir de então, o indivíduo e suas necessidades deveriam ser as suas prioridades.

Neste mesmo período, durante o governo Kubistchek, com a implantação de empresas multinacionais em estágio mais avançado no que tange à gestão de pessoas no Brasil, técnicas de administração de pessoal foram incorporadas, tais como a aplicação de testes psicológicos e entrevistas, elaboração de plano de carreiras e descrição de cargos (TOSE, 1997; CHIAVENATO, 2006). Desde então, a gestão de RH tornou-se mais formal e organizada (FLEURY; FISCHER, 1992), inclusive demandando a participação de psicólogos para a condução dessas atividades (MALVEZZI, 1979).

Tanure, Evans e Pucik (2007) nomeiam esta fase de construção, pois refletiu o momento em que a organização passou a envidar esforços para que os fundamentos da GRH assegurassem que a estratégia da empresa fosse coerente com as práticas de RH. Em outras palavras, não bastava somente recrutar pessoas para preencher vagas: o trabalho precisava ser planejado; as habilidades requeriam seu desenvolvimento por meio de treinamentos e orientações; e, por fim, os funcionários deveriam ser remunerados e recompensados adequadamente.

O período seguinte, de 1965 e 1985, o Estado brasileiro exerceu grande controle sobre as relações entre empregados e empregadores, intervindo na formação profissional, na legislação previdenciária, na política salarial e na organização sindical, ao passo em que impedia a mobilização dos trabalhadores que não podiam exercer a defesa de seus interesses (TOSE, 1997). Neste cenário, houve o desenvolvimento e fortalecimento dos sindicatos, pressionando a gestão de RH, sobretudo ao questionarem suas práticas, em particular as que diziam respeito à dominação das empresas sobre os trabalhadores (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Logo, a despeito das tentativas de inibir o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais de RH e, diante de seu despreparo para lidar com as pressões sindicais que não davam espaço para sua atuação, esses profissionais aplicaram técnicas que evitassem as críticas das lideranças sindicais. O questionamento sobre as práticas industriais como forma de dominação do trabalhador, bem como a crescente força dos movimentos sindicais, foram alguns dos aspectos que levaram à substituição do chefe de pessoal pelo

gerente de relações industriais e, posteriormente, pelo gerente de recursos humanos. Este cenário favoreceu a valorização do profissional de RH que, diante da redução do enfoque tecnicista vigente, desenvolveu uma maior visão estratégica da organização (TOSE, 1997).

Ao final do século XX, iniciou-se um debate entre diversos estudiosos e profissionais sobre o emprego da terminologia “recursos humanos”. A visão que se tinha do trabalhador como um recurso/objeto, usualmente vinculada aos recursos materiais e financeiros, passou a ser questionada, propondo-se a substituição da expressão administração de recursos humanos por gestão de pessoas (GIL, 2006), até ser, posteriormente, nomeada de gestão estratégica de recursos humanos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Imperava a visão de que a gestão de RH deveria se dirigir ao ambiente externo, atendendo às suas demandas e elaborando novas estratégias. Segundo Tose (1997), esta fase estratégica teve início a partir de 1985 e marcou o crescimento do número de empresas que optaram por terceirizar as funções de RH. Com efeito, esta perspectiva exigiu que os perfis dos gerentes e profissionais de RH se tornassem multidisciplinares para se dedicarem ao planejamento de longo prazo, buscando antecipar novos cenários e mudanças ambientais.

Milkovich e Boudreau (2010) acreditam que o modelo em vigor ainda é o da alta flexibilidade, em que os processos de “reengenharia” estão sendo aplicados às atividades de RH com maior intensidade, resultando na criação de equipes flexíveis e, por conseguinte, na transferência de responsabilidade sobre suas atividades aos computadores e aos consultores externos. Portanto, a função de RH tornou-se mais descentralizada e adaptável, caminhando rumo à redução do setor a um número cada vez menor de pessoas. Com efeito, o administrador ou representante de RH têm atuado como consultores internos para cada unidade de negócio.

Até aqui, pretendeu-se dar uma visão geral sobre como o profissional encarregado do setor de RH foi sendo constituído, diretamente afetado pela trajetória da Administração e da GRH. Paulatinamente, ele foi se fazendo presente nas discussões sobre o planejamento estratégico das organizações até que o gerente (ou diretor) de RH passou a desempenhar um papel tão fundamental quanto os das áreas de finanças e

marketing, capaz de assumir uma postura que favorece sua atuação estratégica (TOSE, 1997).

Tendo em vista a tendência atual da gestão de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos, este estudo se interessa por investigar o perfil e as motivações dos alunos de um curso de Pós-Graduação, MBA, em GRH de uma universidade no Estado do Rio de Janeiro (referida como Universidade Alfa) que buscam assumir este cargo e missão.

## Método

Inicialmente, vale esclarecer que a intenção inicial da pesquisa era a de realizar uma investigação documental a partir dos dados de levantamento de perfil preenchidos pelos alunos, pois era uma das etapas da seleção para o ingresso no curso. Contudo, apesar da boa vontade e disponibilidade dos profissionais da Secretaria e da autorização da Coordenação do curso, não foi possível localizar muitos desses documentos, especialmente aqueles que haviam sido preenchidos pelos alunos das turmas mais antigas, dificultando a investigação. Ademais, constatou-se que não havia uniformidade no conteúdo das informações encontradas devido às mudanças na forma de registro dos alunos ao longo dos anos. Com efeito, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória visando identificar o perfil e as motivações dos estudantes de um curso de MBA em GRH por meio do método descritivo e explicativo (VERGARA, 2011), através de um levantamento bibliográfico e com uma pesquisa de campo, aplicando um questionário online.

O método descritivo teve como objetivo principal descrever as características demográficas dos alunos do curso, permitindo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicá-las (GIL, 1999). Quanto ao emprego do método explicativo, ao viabilizar a identificação dos motivos para a ocorrência de determinado fato e justificá-los a fim de torná-los inteligíveis (VERGARA, 2011), no caso desta pesquisa, ele possibilitou compreender os motivos de os alunos buscarem a formação acadêmica em GRH na Universidade Alfa. Com a exploração bibliográfica, investigou-se a existência de estudos acerca da formação dos profissionais de RH. Por meio da pesquisa de campo, aplicou-se um questionário com 11 perguntas por meio da

plataforma de pesquisa online SurveyMonkey para averiguar a situação profissional dos alunos, antes e depois do curso de MBA. Algumas questões foram incluídas para identificar o gênero, a faixa etária, a formação acadêmica, o grau de experiência profissional no setor de RH e a motivação para a realização do referido curso. Outras questões objetivaram entender a relevância do curso para os alunos, indagando-os sobre o quanto esta formação contribuiu para as mudanças profissionais, assim como foi pedido que eles sinalizassem os pontos mais fortes e fracos do curso. O questionário foi respondido por alunos das turmas A, B e C, contendo perguntas abertas e fechadas para que eles pudessem discorrer sobre o tema da pesquisa (MINAYO *et al.*, 2007).

A análise e tratamento do material encontrado ocorreram por meio da categorização e classificação dos dados (MINAYO *et al.*, 2007) de forma a estabelecer relações entre os achados da pesquisa e as proposições teóricas discutidas.

## Resultados

Inicialmente, quanto aos resultados do levantamento bibliográfico, verificou-se a existência de um grande número de publicações a respeito das competências requeridas para um gestor e profissional de RH, seus papéis no setor e os modelos de gestão existentes (MALVEZZI, 1979; TOSE, 1997; DUTRA, 2002; MARRAS, 2002; GIL, 2006; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; BOHLANDER; SNELL, 2009; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2011). Em contraste, não foram encontrados estudos versando sobre a discussão a respeito da formação acadêmica do profissional de RH.

Como se pode constatar, ao contrário das fases da trajetória da GRH em que os profissionais graduados em Contabilidade, Direito e Psicologia foram apontados como protagonistas na condução dos processos de administração de pessoal, as fontes bibliográficas pesquisadas não determinaram quais profissionais deveriam atuar no setor de RH a partir desse período. As mudanças citadas ao longo da história demandaram um perfil profissional multidisciplinar, e as discussões centraram-se tão-somente na nomenclatura a ser utilizada para o setor e para o cargo ocupado.

Contando com a autorização e apoio da Coordenação e da Secretaria do curso, os alunos das turmas A, B e C receberam e-mails contendo um link para o site

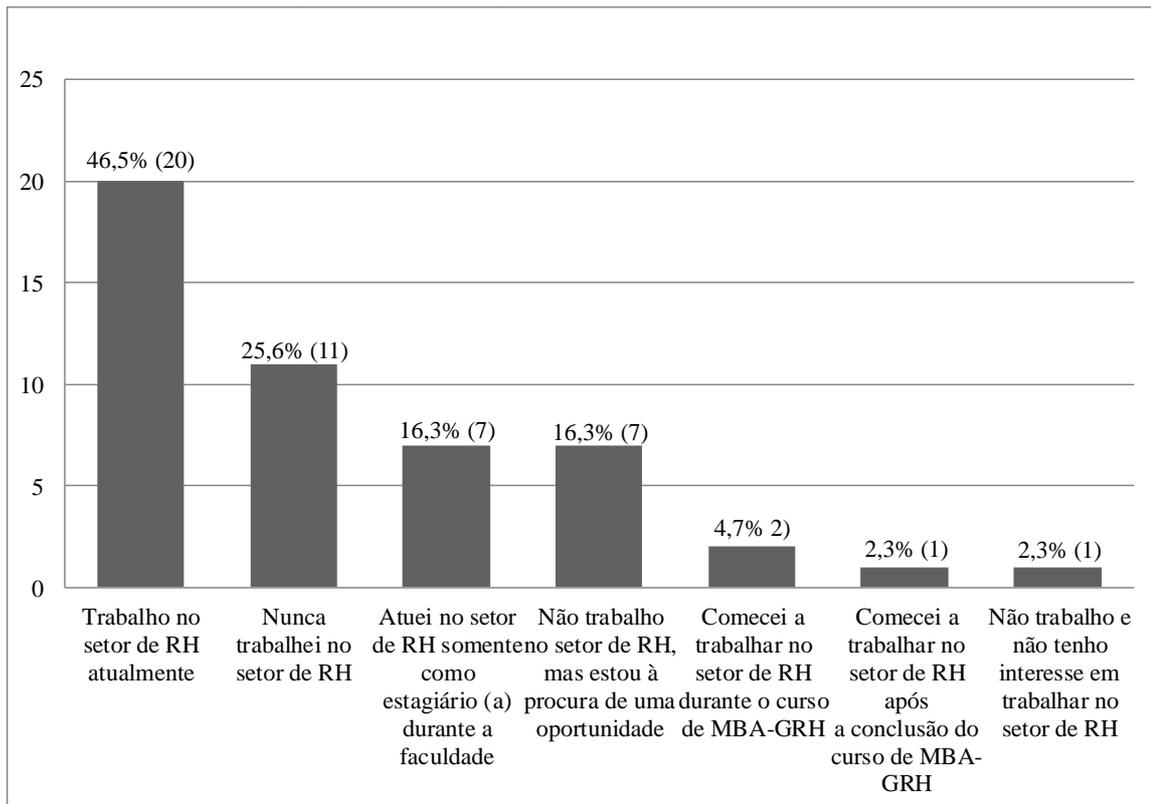
SurveyMonkey, solicitando o preenchimento do questionário. De um total de 91 alunos, 43 (47%) responderam à pesquisa. Os e-mails foram enviados no dia 28 de novembro de 2011, permanecendo à disposição para serem respondidos pelos alunos até o dia 12 de dezembro do mesmo ano. Durante esse período, os alunos da turma A já tinham concluído o curso há três meses; os alunos da turma B tinham concluído o curso há cerca de 20 dias; e, por fim, os alunos da turma C ainda estavam cursando. A turma A teve 28,6% dos respondentes; a turma B 38,1%; e a turma C, 33,3%.

Os resultados demográficos revelaram que o corpo discente era majoritariamente feminino (95,3%) e que a maior parte encontrava-se na faixa etária entre 26 e 31 anos (34,9%). Os demais alunos pertenciam às seguintes faixas etárias: 20 a 25 anos (30,2%), 32 a 37 anos (20,9%) e acima de 30 anos (14%).

As questões que se seguiram tiveram como objetivo conhecer os seguintes aspectos: a formação acadêmica dos alunos, o grau de experiência profissional em RH, a ocupação atual de cada um, bem como suas motivações para a realização do curso na universidade em questão. Estas perguntas foram fechadas, apresentando opções para que os sujeitos pudessem marcar apenas uma opção. De acordo com as respostas obtidas, foi possível identificar que os alunos eram oriundos das seguintes graduações: Psicologia (34,9%), Pedagogia (27,9%), Administração (18,6%) e, finalmente, Serviço Social (4,7%). Os 14% restantes eram os alunos que responderam à questão com a opção “Outros”, correspondendo aos graduados em Ciências Contábeis, Comunicação Social, Economia, Hotelaria e Letras (Português/Inglês e Português/Italiano).

Adiante, ao serem indagados sobre a sua experiência profissional em RH foi possível averiguar que, na ocasião: 46,5% dos respondentes trabalhavam no setor de RH; 2,3% começaram a trabalhar após a conclusão do curso; e 4,7% iniciaram a carreira no setor de RH durante o curso. Verificou-se, ainda, que 16,3% tinham atuado no setor de RH somente como estagiários, ao passo que 25,6% nunca tinham trabalhado nesse setor. Os outros 16,3% informaram que não trabalhavam com RH, mas que estavam em busca de oportunidades nessa área. Apenas um aluno, que corresponde a 2,3% do total, informou que não desejava atuar no setor de RH. O Gráfico 1 sintetiza esses dados:

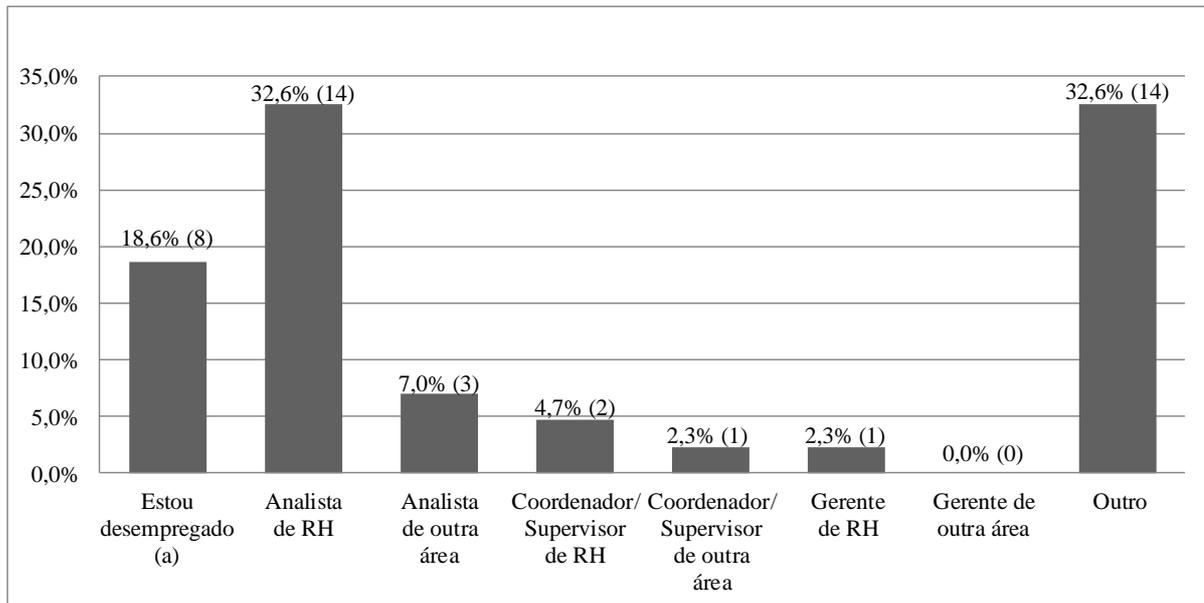
**Gráfico 1 – Experiência dos respondentes no setor de RH**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Ao responderem sobre suas ocupações de trabalho na ocasião da pesquisa, o maior percentual de respostas (32,6%) correspondeu à opção “Outro”, informando as seguintes ocupações: consultor, assistente e técnico administrativo, bancário, funcionário público, estudante de Mestrado e Segundo-Tenente Pedagogo da Aeronáutica. Igualmente, a opção “analista de RH” obteve 32,6% de respostas. Neste caso, decidiu-se por incluir os dois respondentes cujas funções eram de “auxiliar de RH” e de “assistente de RH”, por atuarem em funções técnicas de RH, comumente associadas ao cargo de analista de RH. Por fim, o segundo maior percentual de respostas referiu-se à opção “Estou desempregado (a)”, com 18,6%. O Gráfico 2 apresenta as respostas:

**Gráfico 2 –** Posição de trabalho dos respondentes na ocasião da pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

A seguir, foram propostas perguntas abertas para aprofundar o conhecimento sobre o perfil dos alunos, deixando-os livres para fornecer respostas que refletissem suas opiniões, experiências, motivações, percepções e sentimentos particulares sobre o curso. Assim, buscou-se evitar as limitações que o uso de questões fechadas costuma gerar, em especial a possibilidade de indução de respostas.

À medida que as respostas sobre os motivos que levaram os alunos a escolherem o referido curso foram coletadas e analisadas, elas foram categorizadas da seguinte forma: aprimoramento profissional; prestígio da universidade; estrutura do curso; ingressar/mudar de área profissional; qualidade do ensino; interesse/identificação com RH; e outro motivo. A opção “aprimoramento profissional” obteve o maior percentual de respostas (29,7%), abarcando o aprofundamento de conhecimentos teóricos e a aquisição de maior experiência, além daqueles que citaram a satisfação de possuir o título de especialista, aspecto importante para aqueles que manifestaram interesse em participar de concursos e processos seletivos.

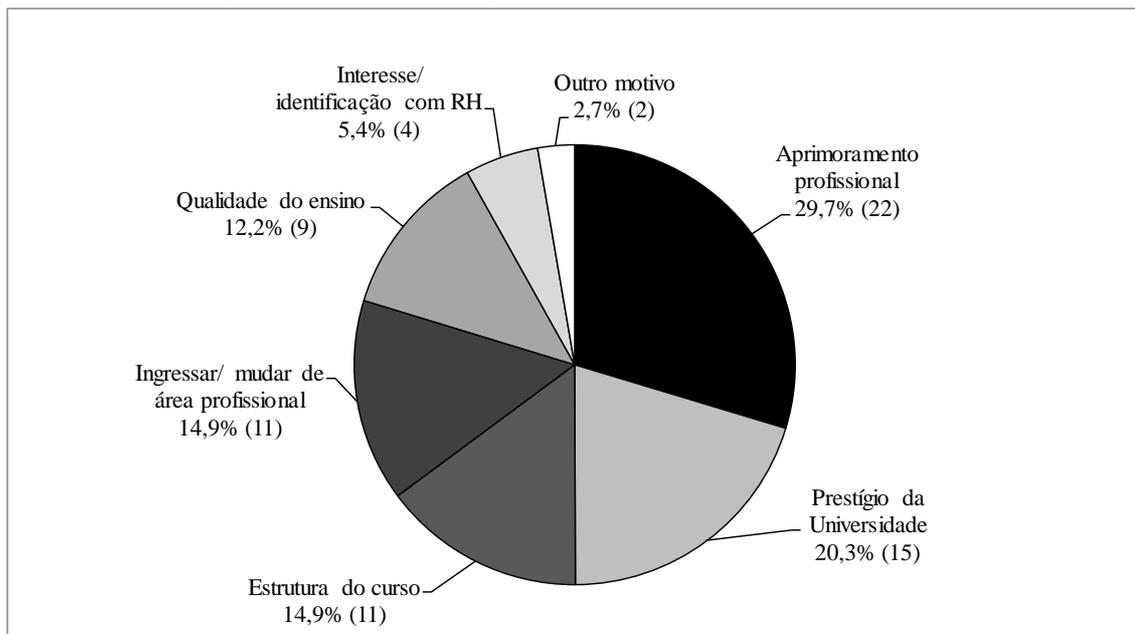
Alguns alunos sinalizaram seu interesse no curso para se desenvolverem como generalistas, buscando uma visão macro do setor de RH. Outro fator elencado como motivo de escolha do curso foi o “prestígio da universidade” (20,3%), por se tratar de uma universidade pública federal, altamente conceituada e que está entre as 15 melhores

universidades do país. Outros alunos expressaram o desejo de “ingressar/mudar de área profissional” (14,9%) para a de RH como uma forma de conseguirem atuar como psicólogos e pedagogos em um ambiente empresarial.

Na categoria “estrutura do curso” (14,9%), prevaleceu o fato de ele ser ministrado próximo à residência de alguns alunos, com aulas aos sábados, das oito às 17 horas, e por ter um custo mensal considerado acessível às possibilidades financeiras dos alunos, sobretudo em comparação aos valores cobrados por outras instituições de ensino que oferecem cursos semelhantes. A escolha do curso em função da “qualidade do ensino” (12,2%) foi atribuída por aqueles que consideraram como fatores fundamentais a qualidade do conteúdo programático, a excelência de ensino e os bons professores.

Por fim, as demais respostas indicaram que prevaleceu, no momento da escolha do curso, o “interesse/identificação com RH” (5,4%), em especial a vontade de investir nessa carreira e a buscar novas possibilidades de emprego. Os “outros motivos” (2,7%) relacionaram-se ao fato de já trabalharem na Universidade e de desejarem se aposentar nela. O Gráfico 3 apresenta as categorias encontradas dispostas segundo a frequência das respostas, acompanhado do percentual e quantitativo correspondente.

**Gráfico 3** – Motivos de escolha pelo curso de MBA-GRH na Universidade Alfa.



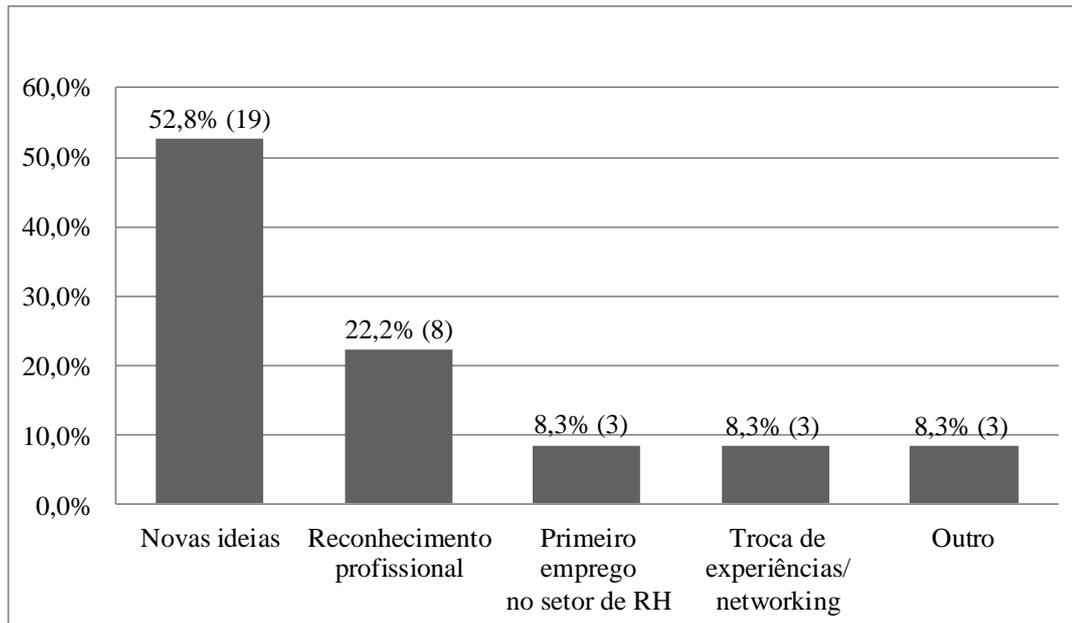
**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Ao serem indagados se o curso contribuiu para mudanças em suas carreiras, 32,6% responderam “não”, enquanto 67,4% responderam “sim”. Pedia-se àqueles que respondessem afirmativamente que esclarecessem de que forma o curso contribuiu para tais mudanças. Assim como na questão anterior, as respostas fornecidas permitiram o agrupamento nas seguintes categorias: novas ideias; reconhecimento profissional; primeiro emprego no setor de RH; troca de experiências/networking; e outro.

A categoria de “novas ideias” (52,8%) corresponde às respostas relativas ao desenvolvimento de uma compreensão sistêmica, à prática dos RH e à visão generalista dos processos, proporcionando aos alunos uma maior segurança na tomada de decisões em âmbito laboral. O “reconhecimento profissional” (22,2%) refere-se aos alunos que experimentaram mudanças concretas, obtendo maior prestígio profissional em suas carreiras, aprovação em concurso público, promoção interna na empresa e aumento de salário. A categoria “troca de experiências/networking” (8,3%) aludiu à troca entre os alunos, e entre os alunos e professores, favorecendo o surgimento de oportunidades de emprego, como cargos de analista, por exemplo, aspectos também mencionados como sendo particularmente positivos.

No entanto, a última categoria, “outro”, apresentou 8,3% das respostas, tais como: um aluno que atribui sua mudança de área profissional por influência direta do curso, da Pedagogia para RH; outro aluno que afirmou que se sentia pronto para assumir uma posição de analista de RH após a conclusão do curso; e, por fim, àqueles que esperam que as mudanças experimentadas com o curso possam produzir, futuramente, alterações em suas vidas profissionais. O Gráfico 4 apresenta a distribuição destas categorias:

**Gráfico 4 – O curso de MBA-GRH contribuiu para mudanças em sua carreira? Quais?**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Em seguida, quando perguntados sobre a expectativa de mudanças em suas carreiras, emergiram as seguintes categorias: conhecimento; entrar no mercado de trabalho; título; ascensão na carreira; e ceticismo. Na categoria “conhecimento” (28,3%), os alunos expressaram a vontade de aplicar os conhecimentos adquiridos na prática, aprofundar os estudos, cursar um Mestrado e agregar conhecimentos. As respostas enfatizaram o desejo de haver uma promoção no emprego atual, crescimento profissional, consolidação da carreira para ocupar cargos de gerência, melhor remuneração e construção de uma carreira em RH.

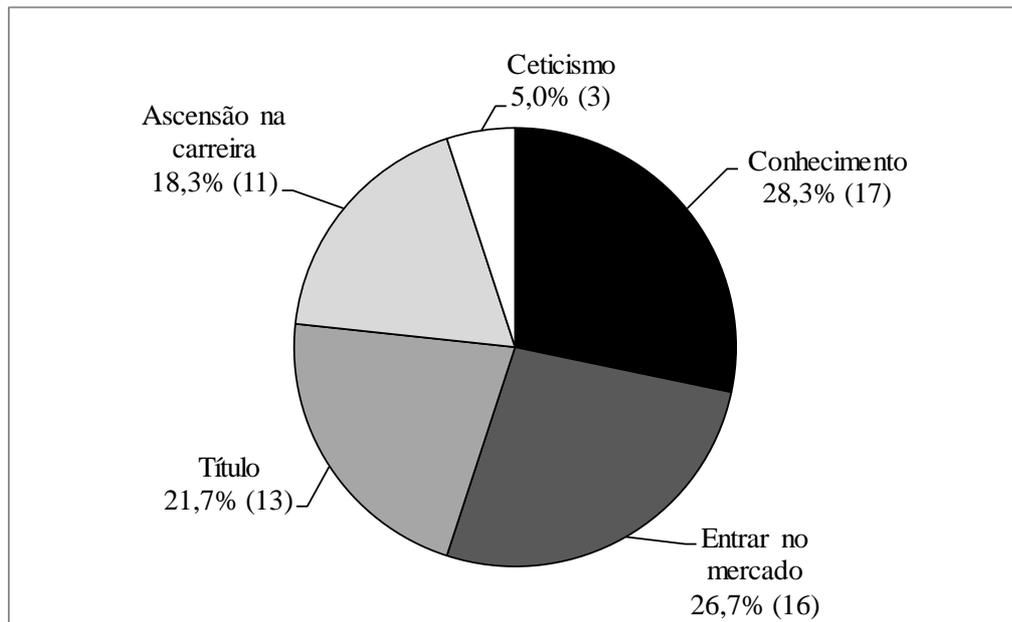
A categoria “entrar no mercado de trabalho” (26,7%) mostrou a expectativa dos alunos de que o curso favoreça o ingresso no mercado de trabalho na área de RH. Essas respostas citavam a criação de novas oportunidades, a busca por um novo emprego, o desejo de atuar na área, o interesse em abrir uma consultoria própria no futuro, vontade de abrir portas para mudar de área, entre outras.

Na categoria “título” (21,7%), os respondentes consideraram a importância do título de especialista, ou seja, do diploma de MBA, por acreditarem que ele lhes trará um maior reconhecimento no mercado de trabalho. Com 18,3%, a categoria “ascensão na carreira” abarcou respostas como a promoção no atual emprego, a consolidação da carreira para ocupar cargos de gestão, visando uma melhor colocação profissional e

maior remuneração. Entretanto, nem todas as respostas apresentaram expectativas positivas.

Entretanto, “ceticismo” (5%) revelou que um dos alunos desistiu de buscar emprego em RH, retornando à área da Educação. Outros dois mostraram-se céticos sobre o quanto o diploma ou o curso poderiam gerar mudanças em suas vidas, reconhecendo a dificuldade de entrar no mercado de trabalho de RH. O Gráfico 5 permite a visualização desses resultados.

**Gráfico 5** – Expectativa dos respondentes sobre as mudanças que a conclusão do curso de MBA-GRH poderia trazer às suas vidas profissionais.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

As perguntas seguintes procuraram sondar a opinião dos alunos sobre os pontos fortes e fracos do curso. As respostas permitiram a sua organização em categorias, como é possível observar nos Gráficos 6 e 7.

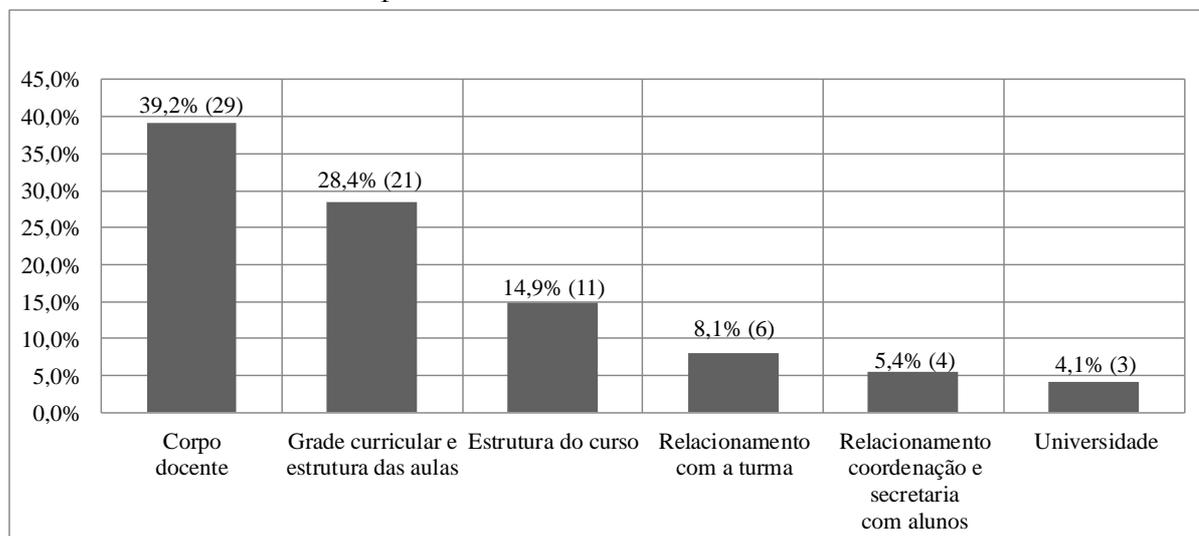
Quanto aos pontos fortes, o aspecto mais citado foi a categoria nomeada “corpo docente” (39,2%), que diz respeito à qualidade do mesmo, reputado pela sua experiência profissional no mercado e em âmbito acadêmico, além de os alunos enaltecerem a sua motivação e assiduidade.

Adicionalmente, foi apontado como positivo o evidente interesse do corpo docente no desenvolvimento dos alunos. Em segundo lugar, a categoria “grade

curricular e estrutura das aulas” (28,4%) abarcou respostas como o ótimo conteúdo programático contendo matérias atuais, com um conteúdo ao mesmo tempo amplo e aprofundado, a dinâmica das aulas, a organização lógica das disciplinas e abordagem crítica de algumas delas. Em seguida, a “estrutura do curso” obteve 14,9% do total de respostas, englobando o fato de o curso ter duração de um ano, o fácil acesso à universidade, a ocorrência das aulas aos sábados e o preço acessível em comparação com cursos similares.

As demais respostas mencionavam o “bom relacionamento e a disponibilidade da Coordenação e da Secretaria com os alunos”, procurando dar-lhes suporte; o “relacionamento com a turma” (5,4%) em relação à cordialidade entre alunos, ao networking e à troca de experiências; e ao fato do curso ocorrer em uma Universidade considerada de prestígio. Essas respostas podem ser visualizadas no Gráfico 6 abaixo. Vale ressaltar que o percentual demonstrado corresponde aos 74 pontos fortes do curso mencionados pelos alunos.

**Gráfico 6 – Pontos positivos do curso de MBA-GRH.**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Quanto aos pontos fracos do curso, as respostas que mais se destacaram formaram as categorias: conteúdo das disciplinas; corpo docente; disposição e duração das disciplinas; alunos; estrutura do curso; sem reclamações; e instalações da universidade. A categoria “conteúdo das disciplinas” (34,5%) foi elencada como o maior

ponto fraco do curso, pois os alunos o consideraram excessivamente teórico e com poucas aulas práticas, o que tornou algumas disciplinas cansativas e pouco dinâmicas. Mencionaram, ainda, a falta de visão mercadológica de algumas disciplinas, além da ausência de foco e a superficialidade de algumas delas. Um aluno, inclusive, sugeriu que a universidade fizesse parceria com empresas e consultorias para que houvesse aulas práticas nessas instituições.

A indicação do “corpo docente” como ponto fraco do curso (29,1%) foi justificada pelos alunos acharem que muitos professores mostraram-se inflexíveis e desatualizados a respeito da realidade do mercado, despreparados para ministrar aulas em MBA, trazendo poucas contribuições através de disciplinas que, a seu ver, foram ensinadas de modo superficial. Dois alunos enfatizaram a falta de didática de alguns professores que pareciam querer “encher linguiça” ao invés de dar aula. Outros dois reclamaram da falta de orientação para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso e do Anteprojeto – exigido como requisito para aprovação na disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica.

Outra resposta frequente à esta questão relacionou-se à categoria “disposição e duração das disciplinas” (14,5%), na qual os alunos se queixaram de que a sequência de módulos que o curso propunha não foi respeitada, uma vez que disciplinas que pertenciam aos módulos finais como, por exemplo, Metodologia da Pesquisa Científica, foi oferecida, em algumas turmas, no início do curso.

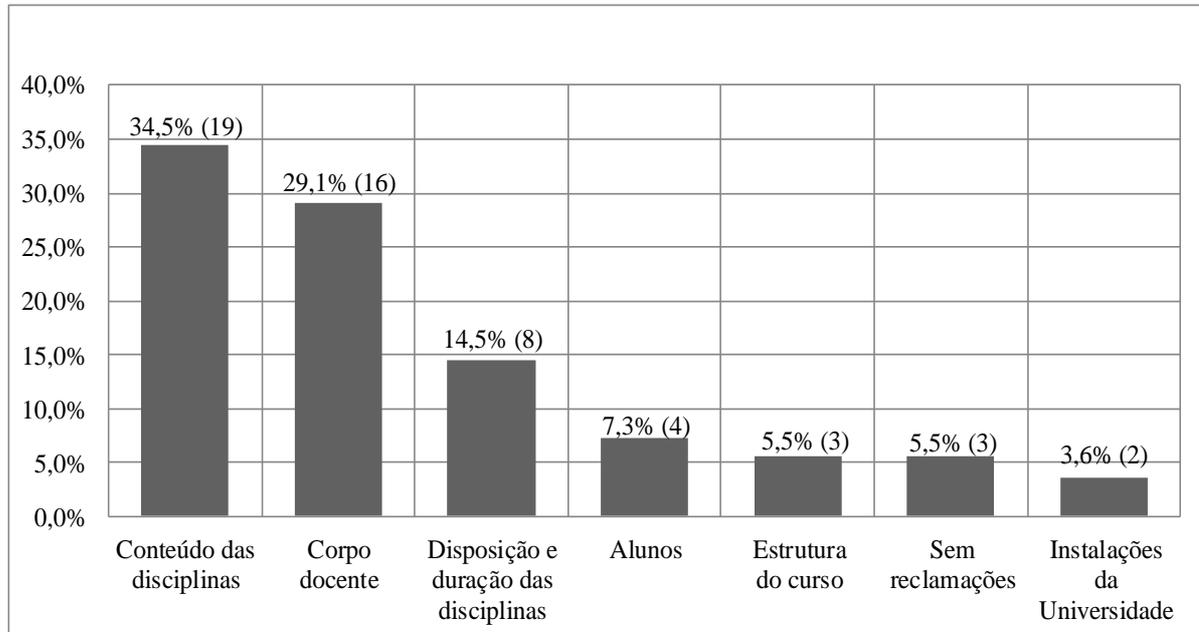
Já na categoria “alunos” (7,3%), os respondentes afirmaram que a pouca ou nenhuma vivência profissional de alguns colegas de turma no setor de RH prejudicou o aproveitamento das aulas.

Quanto à “estrutura do curso” (5,5%), os alunos reclamaram de disciplinas que foram ministradas durante um dia inteiro (oito horas de aula/sábado), tornando-as cansativas. A carga horária das disciplinas também foi criticada: seja pelo fato de algumas delas terem sido insuficientes, dada a sua relevância; seja pelo fato de outras disciplinas, com menor conteúdo, terem tido uma carga horária maior do que o necessário.

No que diz respeito às “instalações da universidade” (3,6%), cinco alunos reclamaram do fato de as aulas serem semanais e aos sábados, queixando-se também das instalações da universidade. Vale ressaltar que nesta questão o percentual apresentado

foi calculado com base nos 55 pontos fracos listados pelos alunos. A categoria “sem reclamações” (5,5%) correspondeu aos três alunos que não tiveram nenhuma reclamação do curso. O Gráfico 7 apresenta as respostas descritas.

**Gráfico 7 – Pontos fracos do curso de MBA-GRH.**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

A pesquisa bibliográfica apontou a inexistência de estudos específicos sobre qual tipo de indivíduo busca uma capacitação específica para se tornar um profissional de RH e como deveria ser a sua formação acadêmica. Conforme fora comentado anteriormente, as referências encontradas mencionam o predomínio de profissionais tais como contadores, advogados e psicólogos nos primeiros tempos da trajetória da GRH (MALVEZZI, 1979; TOSE; 1997; MARRAS, 2002; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010). Outras fontes restringem-se à apresentação de modelos de gestão de RH (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), às atividades desempenhadas no setor (DUTRA, 2002; MARRAS, 2002; GIL, 2006; BOHLANDER; SNELL, 2009; MILKOVICH; BOUDREAU, 2010; CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2011), às competências e aos papéis do profissional de RH no que tange às suas funções no ambiente de trabalho. Portanto, o atual perfil do profissional de RH tem requerido a capacidade de:

(...) atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas; proporcionar à organização empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes; atuar como agente de mudança; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; proporcionar competitividade à organização; e manter um comportamento ético e socialmente responsável (GIL, 2006, pp. 61-62).

Assim, espera-se que o profissional desempenhe inúmeros papéis tais quais os de comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade e coach, apoiando o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Amatucci (2009) sintetiza quais deveriam ser as competências de formação, ou melhor, os atributos necessários para o bom desempenho profissional em uma situação futura, “pronto para a ação consciente e com conhecimento de causa” (p. 91). Para tal, eles deveriam ser expressos de forma padronizada abarcando: (1) capacidades ou ações genéricas, em estado potencial, redigidas na forma “deverá ser capaz de”, ou “capacidade de”; (2) atitudes a serem desenvolvidas em relação à situação de trabalho; (3) e, por fim, a aquisição de conhecimentos teóricos. Ademais, as competências deveriam contemplar a concretude, a factibilidade e sua relevância, enfim, sua real utilidade para o trabalho (McLELLAND, 1973).

De fato, nesta área de gestão de RH, talvez ainda não haja um consenso sobre qual deva ser a formação acadêmica do gestor, provavelmente pela ausência de discussão a este respeito. A partir do levantamento realizado nos sites buscando por “formação em gestão de RH”, constatou-se uma variedade de anúncios de cursos de Gestão em RH com conteúdos similares. Porém, havia diferenças, não apenas quanto à carga horária oferecida, mas também com relação ao tipo de curso proposto, nomeando-o como curso de tecnólogo, graduação, pós-graduação, especialização e de MBA. Destacou-se que todos eles estavam abertos a alunos com formações diferentes, sem estipular qualquer tipo de pré-condição para o ingresso.

De fato, a questão da “diversidade” foi o termo central empregado por Janini (2005), uma vez que caracteriza a formação do profissional de RH na atualidade, denotando a heterogeneidade de uma carreira cujas fronteiras não são rígidas. Segundo informa:

Antes conhecida como uma carreira voltada especificamente para psicólogos e administradores, a área de RH abriga hoje uma gama de profissionais com as mais variadas formações. Uma pesquisa feita ano passado pela SFHRM (Society for Human Resource Management) com mais de 4 mil profissionais do mundo todo revela que, no Brasil, eles são formados em, respectivamente: Administração com Ênfase em RH (18%), Administração (16%), Psicologia (12%) e Direito (8%). Os outros 46% são formados nos mais distintos cursos em pequenas porcentagens. Será que existe um curso de graduação mais adequado para quem deseja atuar no setor de RH?

Por outro lado, a “diversidade” pode indicar uma falta de consenso em torno de sua formação e objetivos. Enquanto que ela parece ter crescido em termos de importância no seio organizacional, deixando de ser apenas uma atividade de apoio, os desafios tornam o gestor um profissional que deve ter um perfil, pessoal e profissional, com múltiplos predicados, capaz de colocar a empresa em condições de disputa no mercado, acentuando suas responsabilidades a uma esfera talvez utópica.

É possível que isso tenha sido percebido, de algum modo, pelos alunos ao expressarem certo grau de insatisfação. Na realidade, talvez haja uma carência de reflexões críticas no interior da organização do próprio curso a respeito de seus objetivos, limitações e possibilidades. Todavia, não se espera que um curso esteja completo e apto a prover todas as respostas e sanar todas as lacunas, até porque se trata de uma área ainda em processo de constituição. No entanto, é possível que seja mais importante abrir um espaço para discutir esta situação, viabilizando que o perfil venha a ser construído no próprio percurso da formação de seus profissionais, de modo dinâmico, retroalimentando o sistema. Sobretudo, ao invés de se propor de forma acabada e padronizada as competências do gestor de RH, deveria ser feita a sua problematização a partir da realidade vigente, não apenas advindas do ambiente empresarial, mas das experiências que os próprios alunos trazem: suas realizações, expectativas e frustrações. Por conseguinte, é preciso dar voz aos alunos para que ajudem a construir um entendimento sobre qual deve ser o papel e o processo de formação do gestor, o que lhes parece ser relevante ou irrelevante.

Como se viu anteriormente, muitos estudiosos e teorias se debruçam sobre os princípios e objetivos da gestão de pessoas apartados da realidade, atendo-se à teoria. Não obstante, indaga-se em que medida tem havido reflexões e pesquisas sobre o perfil do profissional de RH, ou melhor, sobre o indivíduo que deverá se encaixar nos propósitos cada vez mais humanistas, implicados na questão da subjetividade do

trabalhador e da gestão estratégica de RH (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Este panorama pode justificar a razão pela qual os levantamentos bibliográficos empreendidos pela pesquisadora não localizaram investigações sobre este assunto. Geralmente, os estudos giram em torno dos atributos necessários ao gestor, mencionados anteriormente como perfil e papéis do profissional de RH.

Coloca-se em questão qual deva ser a formação do profissional encarregado de gerir pessoas verdadeiras em situações reais, mais do que a terminologia a ser empregada. Embora a substituição da nomenclatura sinalize uma tentativa de fazer com que o trabalhador deixe de ser visto como um recurso/objeto, passando a ser alvo de respeito e de atenção, na prática, o tratamento dado aos trabalhadores e o *modus operandi* do setor de RH têm se mostrado, de um modo geral, inalterados.

Isto porque a mudança de terminologia não garante que as práticas organizacionais do cotidiano sejam diferentes; há que se fazer uma transformação na forma de gerir e de ver o funcionário como indivíduo e parceiro da organização. Espera-se que ela possa estar alinhada com uma nova postura: a de considerar os empregados como pessoas, tratando-os como parceiros capazes de impulsionar e investir na organização (GIL, 2006). Sobretudo, como assinala Tanure, Evans e Pucik (2007), este profissional deve ser capaz de construir uma coalizão de liderança para que todos na organização estejam comprometidos com a necessidade de mudança, além de elaborar um mapa do sistema de mudanças que possibilitam que os processos sejam colocados em prática. Para cumprir esta meta, o curso oferece uma formação que permite este tipo de alinhamento, formando profissionais que acompanhem essas mudanças paradigmáticas no mercado, situando o trabalhador no seio organizacional de uma forma cada vez menos mecânica e cada vez mais parceira.

Cabe refletir se deveria haver um rol de competências de formação acadêmica para que um indivíduo pudesse obter as credenciais para ser um gestor de RH e, em caso afirmativo, quais deveriam ser tais predicados. Em geral, espera-se poder delinear um perfil de maneira sistemática a fim de padronizar como os atributos profissionais deverão ser redigidos.

Considerando que esta foi uma pesquisa inaugural sobre o perfil dos alunos do curso em questão, os dados coletados correspondem a um material que ainda não havia

sido submetido à investigação. Com efeito, uma análise cada vez mais acurada poderá ser obtida a partir de estudos sucessivos, permitindo o acúmulo consistente e progressivo de um maior conhecimento nesta seara. Para tal, no futuro, considera-se que venha a ser de grande valia que a Coordenação e a Secretaria do curso criem instrumentos (formulários, questionários, etc.) que padronizem a forma dos registros sobre todos aqueles que buscaram o curso, desde os candidatos que não foram selecionados, até os alunos propriamente ditos.

Certamente, uma das principais dificuldades encontradas neste percurso referiu-se à coleta dos dados na Secretaria. Isso obrigou a pesquisadora a rever a metodologia, restringindo-se à investigação das três turmas mais recentes, ao invés de pesquisar todas, como era sua intenção original. Os dados sobre os alunos dessas três turmas estavam mais organizados e completos, inclusive, havia o registro de seus endereços eletrônicos, o que viabilizou o contato com eles via internet. Por conseguinte, a fim de obter informações mais aprofundadas que pudessem aclarar os dados obtidos nos registros dos alunos, decidiu-se por aplicar o questionário online, enviado por e-mail, esperando que essa abordagem facilitasse o contato com eles. A despeito de mais da metade dos alunos (52,7%) não ter respondido o questionário, acredita-se que os resultados obtidos puderam esclarecer seu perfil e suas motivações, permitindo a consecução dos objetivos em pauta.

No que diz respeito aos resultados relativos ao gênero dos alunos, a predominância do feminino parece estar correlacionada ao fato de muitos serem procedentes de graduações como Pedagogia e Psicologia, cursos que tradicionalmente formam uma maioria de mulheres, segundo apontam Castro e Yamamoto (1998). Inclusive, o tema sobre a presença maciça de mulheres atuando na área de Humanas é um aspecto que foi identificado e discutido por outros autores anteriormente (FERRETTI, 1976; LEWIN, 1980; MARTINS, 1981).

Quanto à motivação para eleger o curso, destacou-se a questão da capacitação, sobretudo pela crença de que poderiam aumentar suas chances de entrar no mercado de trabalho no setor de RH, principalmente porque nunca haviam atuado nele. Tal inexperiência pode se dever ao fato de muitos alunos serem de jovens e/ou recém-formados, encontrando-se na faixa etária de 20 a 31 anos. Na verdade, muitas respostas

revelaram que eles têm pouca experiência de trabalho, com carreiras ainda indefinidas, em fase de constituição. Percebe-se que a busca pela capacitação na área dos RH serviu de estratégia para dar contornos mais definidos à vida profissional que procuravam estruturar.

Logo, o interesse pelo curso parece ter sido uma solução para modelar e impulsionar a carreira profissional no setor de RH. Esta motivação se coaduna com o que Gentili (2002) sinaliza a respeito da expectativa que dos alunos de que cursos profissionalizantes lhes garantam uma formação necessária para entrar no mercado de trabalho ou para almejar melhores posições. Portanto, acredita-se que os alunos do referido MBA anseiem por preencher o vazio do ensino acadêmico, preparando-os para a prática profissional. De fato, parece que cada vez mais prevalecer uma relação causal entre a educação e a empregabilidade das pessoas, ao invés da formação integral do indivíduo.

O resultado de 32,6% de alunos que assinalaram a opção “Outros” na questão sobre a posição de trabalho ocupada na atualidade convida à reflexão sobre o porquê desse percentual ter sido relativamente alto. De fato, evidenciou-se que esses sujeitos não trabalhavam com RH; porém, não foi possível explorar os significados envolvidos na escolha pela opção “Outros”. Acredita-se que futuras investigações possam estabelecer correlações entre esse indicador do status profissional e a questão da capacitação.

É possível que a expectativa de impulsionar a carreira tenha influenciado as respostas de alguns alunos, em particular quando apontaram o conteúdo das disciplinas como sendo o ponto mais fraco (34,5%). A necessidade de definir e consolidar a vida profissional talvez os tenha levado a considerarem o curso muito teórico, ansiando pela prática. Em outras palavras, é provável que muitos deles tenham depositado no curso a solução para as suas indefinições profissionais, criticando algumas disciplinas, considerando-as cansativas e pouco dinâmicas. Por outro lado, ainda que possam ser consideradas utópicas quanto ao curso, esperando mais do que uma pós-graduação possa oferecer, por outro lado, a insatisfação de muitos alunos pode ser justificada em razão da expectativa de que um curso de especialização pudesse prepará-los para o mercado, demonstrando uma maior sintonia entre teoria e prática. Este cenário corrobora a visão de Silva (2010) de que o conhecimento teórico não é suficiente para que um indivíduo

possa desempenhar uma tarefa, sendo necessária a prática para que o indivíduo saiba como aplicar o que aprendeu.

Ainda neste diapasão, as críticas apontadas pelos alunos quanto à conciliação entre teoria e prática da profissão escolhida, estavam em sintonia com as reflexões críticas a respeito do ensino em Administração (SILVA; SILVA; FREITAS, 2013).

Diversos estudos ponderam sobre o domínio da ideologia do management (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011) no conhecimento sobre Administração, apontando que a educação em gestão estaria voltada para a lógica de mercado (HUCZYNSKI; BUCHANAN, 2004) que valoriza a dimensão utilitarista em detrimento da humanista. Com efeito, essa ideologia afeta, sobremaneira, a construção das ementas dos cursos de Administração (ITUASSU; TONELLI, 2014) e de suas disciplinas correlacionadas.

Logo, atendendo ao management, o ensino da Administração e de suas especialidades passou a valorizar, entre outros aspectos, a necessidade do sujeito tornar-se um empreendedor individual, responsável pelo seu aprimoramento pessoal e profissional (WOOD JR.; PAULA, 2002).

Este fenômeno, chamado por Gaulejac (2007) de gestão de si, pressupõe o culto da *performance* (EHRENBERG, 2010), isto é, empreender para estar sempre na frente, mais preparado, estimulando o indivíduo a ser o “melhor” e o “mais bem-sucedido”. Vale esclarecer que este paradigma foi produzido para gerenciar coisas e não pessoas ou conhecimento (ITUASSU; TONELLI, 2014).

Acredita-se que o desejo expressado pelos alunos por uma integração curricular no curso de MBA, conciliando a teoria com a prática, estivesse sinalizando a pressão à qual eles estão submetidos para serem os “melhores”, em conformidade com a ideologia dominante do management.

Um aspecto que se destacou refere-se à questão do prestígio como um elemento importante na decisão de fazer o curso na universidade em questão. Contudo, por meio de algumas respostas constatou-se que, ao longo do curso, mais do que se satisfazerem com o prestígio pessoal e profissional previamente atribuído, o próprio conhecimento adquirido passou a ser objeto de valor. A visão sistêmica e generalista dos processos de RH disseminada nas aulas resultou, para os alunos já empregados, no encadeamento de

novas ideias e propostas de mudanças nos processos já aplicados em seu cotidiano de trabalho, ajudando-os a se sentirem mais seguros para tomarem decisões no cotidiano laborativo. De fato, houve um alto índice de respostas que apontaram os novos conceitos e os conhecimentos adquiridos foram incorporados no trabalho, tendo sido uma das maiores contribuições do curso. Esses conteúdos e pontos de vista podem ter colaborado para que muitos alunos dessem início às suas carreiras no setor de RH na fase de conclusão do curso. Algumas das respostas foram sugestivas de que eles puderam construir e consolidar caminhos embasados nas informações adquiridas, em consonância com a missão dos cursos de MBA, que se propõem a capacitar e aprofundar os conhecimentos em áreas específicas do saber, tal qual a concepção do Ministério da Educação, que entende sua equivalência aos cursos de Pós-Graduação lato sensu (portal.mec.gov.br).

Cabe ressaltar que o referido curso se propõe, não apenas a dar uma formação generalista aos estudantes, como também a desenvolver futuros gestores, trazendo para a sala de aula temas que abordam, desde os modelos de gestão de RH e estratégia empresarial, até o planejamento de políticas de RH. No entanto, chamou a atenção o fato de alguns alunos almejamem tão-somente a posição de Analista de RH, ainda que tenham sido preparados, ao longo do curso, para desenvolverem o raciocínio necessário para ocuparem cargos de gestão. A falta de experiência na área talvez faça com que muitos se sintam inseguros, contentando-se em ocupar cargos operacionais que envolvam menos responsabilidade e desafios.

Outro elemento que se destacou refere-se a um aparente paradoxo presente na questão sobre os aspectos positivos e negativos do curso. Enquanto, por um lado, a evidente proficiência do corpo docente foi identificada e reconhecida pelos sujeitos como um dos itens de maior relevância, por outro lado, aspectos relacionados à própria docência foram citados como os mais fracos. Embora os professores tenham sido tão elogiados como pessoas de renome e capacidade profissional, o conteúdo das aulas ministradas foi considerado excessivamente teórico e pouco prático, gerando descontentamento. Parece ter havido uma discrepância entre o alto padrão dos professores e sua capacidade de transmitir conteúdos aos alunos. Este aparente paradoxo pode estar revelando que não basta haver um corpo docente munido de um bom

currículo se, na percepção dos alunos pesquisados, eles não transmitem os conhecimentos almejados nas aulas, deixando de atender às suas aspirações e necessidades.

O exame que se fez sobre o perfil e as motivações do aluno do curso desta universidade foi uma forma de ressaltar a importância de se pensar a questão dos RH por meio de outra perspectiva. Em outras palavras, almejou-se ir além de se tecer considerações teóricas a respeito de como o setor de RH deve ser mais comprometido com uma visão do trabalhador visto como sujeito; desejou-se ampliar o debate para além da discussão sobre a importância das práticas de RH estarem em sintonia com as estratégias empreendidas pela organização como um todo. Enfim, buscou-se impulsionar o exame sobre quem deverá ser o profissional que abraçará esta empreitada.

Por fim, acredita-se que este estudo inaugural tenha colaborado para evidenciar que muitos indivíduos procuram o curso em questão visando o título de especialista, assim como o prestígio e reconhecimento profissional ancorados no nome conceituado da universidade.

Contudo, é preciso que o aluno tenha em mente que ele não assegura a formação completa na área apenas por meio de um curso de especialização, por melhor que ele seja. A vivência no cotidiano laboral traz a experiência que permite a melhor assimilação das informações obtidas nas aulas. Indubitavelmente, o curso de RH deve ser visto como uma etapa na carreira, uma opção que se destaca no meio acadêmico em comparação com outros cursos no mercado, formando e informando profissionais com competência, a despeito de suas limitações.

## Conclusão

Embora este estudo inaugural tenha objetivado identificar e descrever o perfil e as motivações dos alunos que buscam o curso de MBA em GRH da universidade Alfa, no decorrer da pesquisa, outras reflexões emergiram, convidando a que sejam realizadas pesquisas futuras. Destaca-se a indagação sobre as condições de construção do perfil do profissional de RH.

De fato, é preciso desenvolver uma visão crítica entre aqueles que atuam na área, assim como entre aqueles que fazem parte do corpo docente e discente, mormente ligada à questão do trabalhador, visto como “recurso humano” no mundo contemporâneo.

A maior preocupação refere-se à naturalização do perfil e das atividades a serem desenvolvidas, não somente como se fossem desejáveis, mas primordiais, acentuando concepções de mundo estreitamente comprometidas com um ideal de profissional que deve ser “excelente”.

A busca por um título valorizado, a ânsia por um “lugar ao sol”, por reconhecimento, por incorporar atributos idealizados, impulsiona o indivíduo a tentar se tornar compatível com um modelo inventado. Um círculo vicioso reforça estas crenças, tornando-as verdadeiras.

Por conseguinte, espera-se que esta pesquisa ajude a expandir as reflexões sobre o tema para que os profissionais que lidam com as questões do trabalho e do trabalhador estejam sempre abertos à reflexão, examinando suas condições de trabalho, tarefas, atribuições e atributos. Para tal, é fundamental que esses debates sejam fomentados nos cursos universitários. Assim sendo,

Espera-se que esta pesquisa ajude a estimular a realização de outras análises relacionadas ao perfil dos alunos e profissionais interessados em RH. Investigações futuras poderão examinar se o perfil atual dos profissionais de RH está em sintonia com os novos modelos de gestão estratégica de RH, notadamente promovendo uma discussão sobre a formação acadêmica do profissional de RH da atualidade.

Por fim, deseja-se que esta pesquisa contribua para ajudar a Coordenação do curso a continuar a aperfeiçoar o mesmo, sobretudo desenvolvendo ações cada vez mais direcionadas a uma formação em sintonia com os objetivos humanistas dos profissionais de RH.

## Referências

- AMATUCCI, Marcos. Método para a construção do perfil de competências do egresso de curso de Administração. *Revista Administração em Diálogo*, v. 12, n. 1, 2009, p. 89-108.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Campus, 2009.

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. Pós-Graduação lato sensu. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=387&Itemid=349](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=387&Itemid=349)>. Acesso em: 19 de abril de 2014.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administração de recursos humanos*. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de recursos humanos*. v. 1. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2011.
- CASTRO, Ana Elisa Ferreira de; YAMAMOTO, Oswaldo H. A Psicologia como profissão feminina: apontamentos para estudo. *Estudos de Psicologia*, v. 3, n. 1, 1998, p. 147-158.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DEJOURS, Christophe. *O fator humanos*. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EHRENBERG, Alain. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2010.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FERRETTI, Celso João. A mulher e a escolha vocacional. *Cadernos de Pesquisa*, v. 16, 1976, p. 20-40.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n. 4, out./dez. 1992, p. 5-15.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Vigiar e punir*. 34 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GENTILI, Pablo. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval; SANFELICE, José Luís (Orgs.). *Capitalismo, trabalho e educação*. São Paulo: Autores Associados, HISTEDBR, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUCZYNSKI, Andrzej; BUCHANAN, David. Theory from fiction: a narrative process perspective on the pedagogical use of feature film. *Journal of Management Education*, v. 28, n. 6, p. 707-726, dec. 2004.

- ITUASSU, Cristina Trindade; TONELLI, Maria José. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 86-111, jan./mar. 2014.
- JANINI, Clarissa. Qual a formação ideal para o profissional de RH? *Empregos.com.br*. Carreiras. Comunidade de RH. Artigos. 21 de fevereiro de 2005. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/210205-formacao\\_rh.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/210205-formacao_rh.shtm)>. Acesso em: 19 de abril de 2014.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEWIN, Helena. Educação e força de trabalho feminino no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, v. 32, 1980, p. 45-59.
- MALVEZZI, Sigmar. *O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na Grande São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1979.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARTINS, Carlos Benedito. *Ensino pago: um retrato sem retoques*. São Paulo: Global, 1981.
- MARX, Karl. Trabalho assalariado e capital. In: *Textos, volume III*. São Paulo: Edições Sociais, p. 60-82, 1977.
- McLELLAND, David C. Testing for competence rather than 'intelligence'. *American Psychologist*, jan./1973, p. 1-14.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 149-170, 2007.
- PAULA, Ana Paula Paes de.; RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 46, Edição Especial, nov./dez. 2006.
- REGIO; Maria de Lourdes Severo; SCHUCH JR., Vitor Francisco; GOMES, Clandia Maffini; KNEIPP, Jordana Marques. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 1, p. 129-153, mar. 2014.
- SILVA, Rafael Bianchi. Formação humana e/ou formação profissional: uma contribuição da psicologia do trabalho. *Revista Administração em Diálogo*, v. 12, n. 2, mai./jun./jul./ago. 2010, p.102-120.
- SILVA, Isabel Cristina da; SILVA, Késia Aparecida Teixeira; FREITAS, Rodrigo Cassimiro de. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do administrador. In: IV *EnEPQ*, Brasília/DF, 2013.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. São Paulo, 1997. 129 f. Tese (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WOOD Jr., Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes de. *Pop management: a literatura popular de gestão no Brasil*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002. (Relatório de pesquisa, 3/2002).

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. A colonização e a neo-colonização dos recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 232-243, mai./jun. 2011.