

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**HELOISA BARDINI CANEVER**

**HABILIDADES COMPORTAMENTAIS DO PROFISSIONAL DE DEPARTAMENTO  
DE PESSOAL**

**CRICIÚMA**

**2021**

**HELOISA BARDINI CANEVER**

**HABILIDADES COMPORTAMENTAIS DO PROFISSIONAL DE DEPARTAMENTO  
DE PESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Leonel Luiz Pereira

**CRICIÚMA**

**2021**

**HELOISA BARDINI CANEVER**

**HABILIDADES COMPORTAMENTAIS DO PROFISSIONAL DE DEPARTAMENTO  
DE PESSOAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Formação e exercício profissional.

Criciúma, 24 de junho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Leonel Luiz Pereira - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Wagner Blauth - Mestre - (UNESC)

Prof. Sérgio Mendonça da Silva - Mestre - (UNESC)

**Dedico este trabalho aos meus pais Joelso  
Canever e Maria Dalva Bardini Canever, pelo  
apoio.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por se fazer presente em todos momentos, por ser luz e o caminho sempre.

Aos meus pais e minha irmã por me apoiarem, me incentivarem, se preocuparem com cada prova e trabalho junto comigo.

Aos meus companheiros de jornada acadêmica que são como irmãos Bruno, Douglas e em especial o Daniel por puxar minha orelha e me acompanhar em cada parágrafo. Aqueles que surtaram, riram e choraram juntos do início ao fim.

Aos meus amigos do serviço Carol, Denis, Larissa, Leonardo e Rita. Ao meu gerente José. A Mari que me mostrou como o departamento de pessoal é maravilhoso. Por serem sempre meu apoio, meu incentivo e me darem os melhores conselhos.

Agradeço também aquele que não desistiu de mim, que me orientou, guiou, deu suporte, compartilhou seus conhecimentos, me escutou e compreendeu cada fase turbulenta, meu orientador Leonel.

Agradeço ao meu namorado Alan que acreditou em mim quando eu mesma não acreditava, compreendeu todas as minhas ausências, que sempre teve paciência e comemorou cada conquista.

De modo geral, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a finalização dessa etapa, todos que entenderam minhas ausências, escutaram meus surtos e me aguentaram.

**“Conhecimento não é aquilo que você sabe,  
mas o que você faz com aquilo que você  
sabe”**

**Aldous Huxley**



## HABILIDADES COMPORTAMENTAIS DO PROFISSIONAL DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Heloísa Bardini Canever<sup>1</sup>

Leonel Luiz Pereira<sup>2</sup>

**RESUMO:** O profissional de departamento de pessoal administra as rotinas trabalhistas nas organizações, a ele competem procedimentos pertinentes como admissão e rescisão e contrato de trabalho, devendo estar em constante atualização profissional. É fundamental possuir competências como comunicação assertiva e liderança. O objetivo geral deste artigo é identificar as principais habilidades comportamentais do profissional do departamento de pessoal. Quanto aos procedimentos metodológicos trata-se, de uma pesquisa qualitativa, descritiva e adotou-se o estudo de multicasos e levantamento como estratégia de pesquisa, como técnica para coleta dos dados, questionário. Analisando os dados obtidos mediante aplicação do questionário percebeu-se que os respondentes classificam a comunicação assertiva, liderança e proatividade como as principais competências profissionais. Quanto aos conhecimentos técnicos (explícitos), percebeu-se concordância dos respondentes com a visão dos autores de que este tipo de conhecimento é advindo de fontes formais, sejam elas livros, *internet*, artigos científicos entre outras. É perceptível que o nível de qualificação profissional entre os respondentes é equiparável.

**PALAVRAS – CHAVE:** Qualificação profissional. Habilidades profissionais. Recursos Humanos.

**AREA TEMÁTICA:** Formação e exercício profissional

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Silva (2018) em meados dos anos 1930 houve o início das regulamentações e decretos normatizando, férias, horários de trabalho e trabalho de menor, iniciando dessa forma a necessidade do profissional de departamento de pessoal. Os profissionais de departamento de pessoal têm papel importante nas organizações, executando as rotinas de gestão de pessoas, da admissão a rescisão.

Departamento de pessoal conceituado por Fidelis (2016) é um setor não somente burocrático atendendo exigências trabalhistas, previdenciárias e tributárias, mas fornecendo inúmeras informações gerenciais a todos os setores da organização, dessa forma tornando o setor indispensáveis.

Fidelis (2016) relata que além da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), existem outras fontes do direito do trabalho, como, a Constituição Federal de 1988, doutrinas, jurisprudências, acordos coletivos e contrato individual, estas são normas que o profissional do departamento de pessoal deve seguir, garantindo os direitos

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



trabalhistas dos empregados. Se não seguidas, podem acarretar penalidades administrativas e judiciais à empresa.

Conforme relatado, o papel do profissional de departamento de pessoal é de suma importância, além de atender todas as rotinas burocráticas, têm acesso e gera inúmeros dados gerenciais, dessa forma a qualificação profissional e as habilidades comportamentais tornam-se indispensável para execução das atividades.

Diante disso tem-se como questão problema: Quais as habilidades comportamentais desejáveis ao profissional de departamento de pessoal? Apresenta-se como objetivo geral identificar as principais habilidades comportamentais do profissional do departamento de pessoal em empresas de Turvo - SC. Contudo, para alcançar o objetivo geral elenca-se como objetivos específicos: i), conhecer as principais rotinas do processo de gestão de pessoas; ii) identificar os tipos de habilidades profissionais, e identificar os conhecimentos desejáveis ao profissional do departamento de pessoal.

O presente estudo se justifica do ponto de vista teórico tendo em vista que abordou a qualificação técnica do profissional de departamento de pessoal, dessa forma trouxe o nível de qualificação esperado do profissional, sendo assim, o profissional estando devidamente qualificado trará mais benefícios a empresa a quem prestar serviços. Em relação ao ponto de vista prático para o bem estar de todos os colaboradores de empresas, os profissionais de departamento de pessoal são de extrema importância e deverão ter alto nível de qualificação profissional, uma vez que estes têm papel crucial dentro da organização, pois sanam dúvidas dos funcionários e gestores e apontam os possíveis riscos. No tocante ao ponto de vista social o estudo se justifica, pois, tendo a empresa profissionais qualificados no departamento de pessoal, atenderá e cumprirá as obrigações trabalhistas, o que a torna reconhecida por seus colaboradores e pela sociedade.

O estudo no início apresenta a introdução do tema, que expõe sua contextualização e problematização. A segunda seção é formada pela fundamentação teórica que apresenta o embasamento teórico da pesquisa, a terceira seção refere-se aos procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta e na quinta seção são apresentadas as análises dos resultados encontrados e as considerações finais respectivamente.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção é apresentado de forma breve e objetiva, o embasamento teórico sobre habilidades profissionais, qualificação profissional, o novo profissional de departamento de pessoal e recursos humanos.

### **2.1 HABILIDADES PROFISSIONAIS**

Para Saube et al. (2007) habilidades são o saber fazer, é a capacidade de tomar as decisões e de solucionar os imprevistos. As habilidades profissionais referem-se a aspectos intelectuais, interpessoais e de comunicação, pessoais e organizacionais.

Para desenvolver a habilidade é necessário ter o conhecimento, Oliveira (2010) apresenta habilidade como uma característica de saber fazer, essas habilidades são classificadas em habilidades cognitivas, motoras, sociais e profissionais.



Rosini (2013) conceitua conhecimento como aquilo que se sabe sobre algo ou alguém, várias são as formas de obter o conhecimento, por meio da teoria, prática, hipóteses, conceitos, entre outros. Dessa forma transformam-se informações em novos conhecimentos.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento técnico (explícito) é aquele cujo pode ser expresso por meio de linguajar formal, ou seja, é expresso através de livros, *internet*, revistas, entre outros. Nesse sentido, pode-se exprimir que o conhecimento técnico é advindo do conhecimento científico, obtido de maneira formal por meio de cursos, treinamentos, especializações e assim por diante.

Roza (2021) observa que o conhecimento tácito é adquirido das experiências profissionais do indivíduo, onde a situação cria o conhecimento. Conforme o passar do tempo o indivíduo torna-se maior conhecedor a respeito do saber tácito, pois através de sua vivencia consegue assimilar teoria e prática.

Segundo INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC (2018) o mercado de trabalho anda bem acirrado, para ser destaque em relação aos outros precisa-se desenvolver as habilidades profissionais que se destacam, comunicação assertiva, proatividade, resiliência e liderança. Todas as habilidades citadas são complemento umas das outras, tornando assim um ótimo profissional. O Quadro 1 apresenta de forma objetiva a descrição das habilidades citadas:

Quadro 1: Descrição de habilidades

(Continua)

Habilidades	Descrição
Comunicação assertiva	Matos (2015) relata que atualmente a maior dificuldade encontrada pelas empresas é a comunicação entre todos, seguindo essa dificuldade mais do que nunca as empresas buscam profissionais com comunicação clara e objetiva. Não somente a comunicação por meio da fala mas também da escrita, que como mencionada deve ser clara e objetiva, buscando sempre igualar a linguagem com as do que estarão fazendo o uso dessa comunicação.
Proatividade	Para Lima e Cantorotti (2010) profissional proativo não tem medo de sair de sua zona de conforto, atualmente as empresas buscam pessoas que façam mais do que as atividades que são delegadas. Também é característica de um profissional proativo uma visão ampla, que reconhece um possível problema e já elabora soluções. O mercado sempre está a procura de profissionais que estão abertos a mudanças, já que o mercado muda constantemente.
Resiliência	Carmello (2008) destaca que resiliência é o poder de nos adaptarmos sem impor barreiras, o mercado muda muito rápido e o tempo todo, dessa forma, mas do que nunca os profissionais devem estar abertos a mudanças. Resiliência vai muito de encontro com a proatividade.



(Conclusão)

Liderança	Schein (2009) relata que liderança deve estar presente em todos os funcionários, saber liderar é saber tomar decisões assertivas, é estar pronto para atender as demandas e sempre buscar influenciar de forma positiva todos, almejando o mesmo objetivo. Ser líder é estar junto, é ajudar todos para que cheguem de uma forma mais rápida e prática ao objetivo.
-----------	---

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Carmello (2008), Schein (2009), Lima e Cantorotti (2010) e Matos (2015).

De acordo com os autores apontados no Quadro 1, as competências profissionais têm o seu enfoque voltado a habilidades pessoais do profissional, onde as principais são: Comunicação assertiva, Proatividade, Resiliência e Liderança. Também se observa que cada uma dessas competências possui características únicas e que de certa forma se complementam.

## 2.2 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Luiz (2001) relata que conceito de qualificação profissional está sempre ligada a educação escolar, formação técnica e experiência profissional. Mas atualmente não só os saberes escolares estão relacionados a qualificação profissional, mas sim a forma de como estejam preparados para enfrentar os problemas e a forma de agir para encontrar as soluções dos mesmos.

É com o aprendizado que se desenvolve os saberes escolares e todas as formações, Chiavenato (2015) conceitua aprendizado como um processo de mudança comportamental, que são obtidas pela experiência do dia a dia ou até mesmo com treinamentos e em toda a vida escolar e acadêmica.

Lazear e Gibbs (1998) observam que o investimento em qualificação profissional é como qualquer outro tipo de investimento, pois se torna vantajoso quando os benefícios agregados oriundos da qualificação são superiores aos seus custos. Desta visão percebe-se que o investimento em qualificação será benéfico quando ultrapassar o valor anteriormente a ele investido. Também é necessário ponderar que os investimentos em qualificação profissional quando custeados pela organização nem sempre surtem os efeitos desejados, pois o colaborador envolvido no processo de aprendizagem também deve demonstrar interesse no aperfeiçoamento de suas habilidades e competências profissionais.

Na visão de Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) percebe-se que os investimentos realizados no Brasil se referem a grupos de empresas de iniciativa privada e ao setor público, sendo que o primeiro realiza maiores investimentos no tangente da qualificação profissional. Ainda se afirma no estudo que o setor público demanda maior grau de aperfeiçoamento no tocante.

A sabedoria tácita é decorrente dos conhecimentos adquiridos com a prática. Deste ponto de vista, percebe-se que a qualificação profissional não é tão somente estruturada por meio de estudos, cursos, treinamentos ou formação acadêmica, mas sim, também por experiência prática vivida no cotidiano dos profissionais. Tanto é que a valorização dos profissionais se dá pela experiência incumbida por eles em seus locais de trabalho, fazendo valer a máxima de que a experiência é a voz da sabedoria (FERRETTI, 2004).



Na visão de Mourão (2009), a qualificação profissional emerge benefícios à empresa e para seus colaboradores. Em relação a empresa, a qualificação de seus profissionais traz maior rendimento nos trabalhos, conseqüentemente gerando maior eficiência. No aspecto dos colaboradores os conhecimentos adquiridos permanecem com eles por toda vida, podendo aperfeiçoá-los ao decorrer do tempo, permitindo-os vislumbrarem horizontes mais vantajosos.

Para Alves e Viera (1995), as principais exigências para os profissionais são: capacidade de autoaprendizagem, capacidade de observação e interpretação das situações, compreensão dos processos e procedimentos e tomada de decisão, bem como saber avaliar os resultados. São requisitos para os profissionais terem boa comunicação oral e escrita, domínio técnico da linguagem, disposição, proatividade e habilidade em trabalhos de grupo.

Segundo Frare et al., (2020), a qualificação profissional está intrinsecamente ligada com a impulsão profissional, mesmo que a qualificação profissional não reflita diretamente no desempenho do indivíduo. Porém o artefato da inovação tecnológica acentua as habilidades profissionais e com isto pode-se ter reflexo no desempenho individual ou coletivo. Cabe ainda ressaltar que no estudo os autores salientam que o profissional deve conter além de qualificação, competências e atitudes que definem seu perfil profissional.

### 2.3 COMPETÊNCIAS E ATITUDES DOS PROFISSIONAIS

Fleury e Fleury (2001) analisam que a gestão por competências é uma tendência. Para tanto são necessários alguns requisitos, capacitação de pessoas, desenvolvimento de competências e remuneração por estas competências. O primeiro diz respeito ao recrutamento de pessoas devidamente capacitadas intelectualmente, com formação acadêmica adequada a fim de elevar os padrões profissionais da empresa, já o desenvolvimento de competências diz respeito a aperfeiçoar conhecimentos inerentes ao indivíduo adequando-os as necessidades da organização. Por sua vez, a remuneração refere-se aos valores pagos como salários, entre outros, pelos benefícios oriundos da prestação de serviço desse profissional, ou seja, remunerar o profissional de acordo com os resultados trazidos pela qualificação do profissional em suas atividades laborais.

De acordo com Balceiro e Ávila (2003), as competências profissionais devido a qualificação profissional trazem vantagens ao indivíduo em forma de remuneração, pois quanto mais elevado for sua qualificação profissional e o domínio das competências profissionais maior será seu recebimento pecuniário. Ou seja, quanto maior o conhecimento técnico a respeito dos fatos e da teoria, quanto maior a vivência prática do cotidiano referente ao trabalho maior será a sua remuneração.

Atitudes para Odelius et al. (2016) são estados do ser humano que refletem no comportamento das pessoas em relação às outras. Esses estados influenciam na escolha de suas ações e estão ligadas diretamente a cultura e costumes do indivíduo.

### 2.4 NOVO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2015) define recursos humanos como o setor responsável por todo o recurso de pessoas, o grande objetivo é atrair, manter e desenvolver as pessoas na empresa. Em tempos passados a visão sobre o trabalho era somente sobre uma forma



de sobrevivência, todos estavam acostumados com a troca, trabalho *versus* dinheiro. Atualmente a visão sobre o trabalho está diferente, as pessoas buscam não somente o sustento, mas sim a realização profissional o que está ligado ao objetivo dos recursos humanos, desenvolver pessoas.

Pinto (2020) relata que o profissional de recursos humanos se torna cada vez mais importante e de maneira indireta traz um retorno financeiro, o profissional tem por objetivo valorizar, reter, reforçar a cultura organizacional, dessa forma agrega valor perante a comunidade, colaboradores e clientes.

Chiavenato (2020) mostra que as organizações estão cada vez mais investindo em pessoas e na gestão delas, buscam por profissionais que criam, executam, fidelizam e cumpram os objetivos e metas. Chega-se no momento onde o diferencial dentro das organizações são as pessoas, estas que criam e enxergam novas oportunidades, estas que atendem os clientes que encantam e fidelizam.

Ainda segundo Chiavenato (2020) o novo profissional de recursos humanos é responsável pela gestão daqueles que hoje, são as peças mais importantes do quebra-cabeça chamado organização, ambos são dependentes uns dos outros e necessitam uns dos outros para sua sobrevivência.

#### 2.4 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Dias (2007) relata que a sociedade vem mudando o seu pensamento em relação à formação profissional, anteriormente a sociedade não entendia ser relevante graduação de nível superior, porém, a mudança acontece de forma muito rápida, exigindo dos profissionais sempre estarem em busca constante pela formação profissional. Destaca ainda que, devido ao alto nível de relevância, várias empresas custeiam essas formações em forma de incentivo.

É fundamental saber que o conhecimento adquirido na faculdade, universidade, cursos, e, entre outros, é apenas o primeiro passo que é dado em direção ao sucesso, visando adentrar no mercado de trabalho. Existe um longo percurso a ser percorrido, e para tanto é necessário manter-se em constante atualização, uma vez que as demandas do mercado de trabalho estão sempre sofrendo alterações. É nítido que o profissional que não tem a formação adequada tende a não figurar em patamares mais elevados no mercado de trabalho, haja vista que seus concorrentes estão bem mais preparados. Também se observa que a especialização profissional é uma tendência futurista e o indivíduo que percebe isto tem maior predisposição a atingir o objetivo almejado (NOGUEIRA e FARI, 2007).

Para Ott et al., (2011) existem mudanças significativas que justificam a preocupação dos profissionais em relação as demandas da sociedade e do mercado de trabalho, exigindo que o indivíduo quando profissional se qualifique para atuar no ramo desejado, estas exigências implicam diretamente nos níveis de qualificação do profissional no que diz respeito ao seu conhecimento, técnico, habilidades e atitudes e competências profissionais, fazendo que este passe por uma metamorfose a fim de se tornar o novo profissional.

De acordo com o estudo de Reis et al., (2015), a formação profissional influencia diretamente no que o indivíduo se tornará profissionalmente, pois os níveis de qualificação à ele atribuídos refletem em suas relações de trabalho. Ainda se observa que a maioria dos profissionais das áreas administrativas e gerenciais das organizações possuem maior qualificação profissional e isso reflete na remuneração percebida.



No departamento de pessoal e de recursos humanos também é notório que deva haver a devida qualificação, uma vez que estes lidam diretamente com os colaboradores da organização, transmissão de obrigações acessórias pertinentes a área trabalhista, além de processos de cálculo, conferência e emissão de guias. Portanto estes profissionais devem possuir o devido conhecimento a respeito do que estão fazendo a fim de não prejudicar o fluxo de trabalho na entidade empresarial. O departamento de pessoal tem papel importantíssimo nas organizações, pois a ele atribuem-se as maiores tarefas relacionadas aos seus colaboradores e gestores (BATISTA, SOUZA e GOMES, 2019).

## 2.5 SETOR DE PESSOAL

Fischer (2002) relata que o departamento de pessoal teve início quando os custos com os funcionários começaram a ser com valores relevantes, tendo assim a necessidade da administração dos custos com pessoal. Dando então início ao departamento de pessoal.

Segundo Silva (2015) o departamento de pessoal é o responsável pela parte burocrática de admissão e rescisão, pelos cálculos de folha de pagamento, férias e décimo terceiro. É o setor ligado diretamente entre o empregado e o empregador, pode ser integrado a empresa ou ser terceirizado, o qual é muito comum em empresas de pequeno e médio porte.

Segundo Azevedo, Haber e Martins (2018) o profissional de departamento de pessoal é responsável pela admissão, atualização cadastral, desligamentos, afastamentos, toda a parte burocrática referente a legislação trabalhista e previdenciária.

De acordo com Batista, Souza e Gomes (2019) o departamento de pessoal, dentro das organizações contábeis, desempenha funções de enorme responsabilidade cujas tem exigências referentes as competências profissionais e habilidades profissionais, a exemplo: Domínio sobre a legislação trabalhista e previdenciária; conhecimentos de cálculos trabalhistas e obrigações principais e acessórias; entre outras. De maneira a assegurar que os deveres da empresa foram cumpridos e que os direitos dos colaboradores foram respeitados conforme a legislação vigente.

Ainda cabe ressaltar que se confundem muito as atribuições entre departamento de pessoal e de recursos humanos, pois não havia separação de tarefas e isso veio com o passar dos anos e a necessidade da discriminação das atividades profissionais de cada área (BATISTA, SOUZA e GOMES, 2019).

Incumbem-se ao departamento de pessoal todas as rotinas relacionadas a admissão, rescisão, férias, cálculo de folha de pagamento, apuração de ponto, além de cálculo, conferência e emissão de guias de encargos fiscais, a fim de atender as exigências legais, por estar mais ligada a estas rotinas o departamento de pessoal não tem tanto enfoque em gestão de pessoas, formação de líderes e fomento a gestores. Estas rotinas pertence a parte dos profissionais de recursos humanos (SILVA, 2006).

Conforme Coltro (2009), o departamento de pessoal norteia-se pela Consolidação de Leis do Trabalho (CLT) de 1943. Como a própria CLT traz todas as normativas referentes a rotinas trabalhistas, nela observa-se também que em suas entrelinhas estão mencionadas como se conduzem de maneira ereta as relações



entre empregadores e empregados (relações trabalhistas). As relações trabalhistas dizem respeito a maneira que as duas partes (patrões e empregados) se relacionam.

### **2.5.1 Relação trabalhista**

Para Oliveira, Oliveira, Sawitzki e Santos (2018) as relações trabalhistas tiveram início a partir do fim da escravidão em meados do século XIX. Em 1891 com a Constituição Federal foi considerado que o trabalho era uma prática remunerada, mas livre. Doravante todos os dias existem mudanças referente às relações trabalhistas.

Conforme mencionado anteriormente por Coltro (2009) a CLT rege as relações trabalhistas. Por se tratar de uma legislação antiga datada dos anos quarenta a mesma passou e vem passando por constantes atualizações e alterações na sua redação.

Almeida (2015) observa que a CLT veio para assegurar os direitos aos trabalhadores, tornar legal a prestação de informações por parte das empresas além de ser instrumento regulamentador da fiscalização a qual são submetidas as organizações, sendo que esta fiscalização ocorre das mais variadas formas como: por meio de fiscalizações, solicitação de documentação comprobatória, além de influenciar no surgimento de mecanismos mais efetivos de fiscalização a respeito das relações trabalhistas a exemplo do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – (eSocial). A maioria das empresas possuem poucos funcionários o que demonstra que neste cenário pode haver maior negligência quanto a prestação de informações a respeito dos colaboradores.

Para Silva (1998), a CLT trouxe maior flexibilização nas relações trabalhistas com o surgimento de sindicatos que defendem, em tese, os interesses dos colaboradores. Analisando a parte dos empregadores o autor observa que nas pequenas entidades empresariais os gestores possuem conhecimento mínimo ou quase nulo no tocante a legislação trabalhista e previdenciária. Sendo assim, denota-se que há muito que melhorar neste quesito.

Pipek (2017) observou em seu estudo que uma das maiores modificações que trouxeram grande impacto nas relações trabalhistas foi no ano de 2017, com a promulgação da reforma trabalhista. O autor analisa que os sindicatos deixaram de ter grande influência nas relações entre empregados e empregadores, um grande exemplo disso é a não obrigatoriedade do recolhimento das contribuições sindicais descontados do colaborador e do empregador, não necessidade da homologação de rescisão perante entidade sindical por parte da empresa e seu funcionário, entre outros grandes pontos que merecem destaque.

### **2.5.2 Admissão**

Fidelis (2016) relata que o processo de admissão inicia pelo departamento de recursos humanos e que é finalizado pelo departamento de pessoal, quando as informações são registradas no sistema e enviadas ao eSocial, dessa forma efetiva o vínculo entre empregado e empregador.

Azevedo, Haber e Martins (2018) destacam que após a etapa executada no processo de admissão pelo departamento de recursos humanos, é necessário passar pelo médico do trabalho e fazer os exames necessários, que podem variar conforme



os riscos de cada função, após entregar as documentações necessárias para o cadastro, o departamento de pessoal é responsável por elaborar o contrato que pode variar entre contrato por prazo determinado e contrato por prazo indeterminado.

Contrato por prazo determinado, como o nome mesmo diz é um contrato que tem data final pré-fixada pelo empregador tem por duração no máximo dois anos, inclui nessa modalidade o contrato de experiência que tem duração de no máximo noventa dias com possibilidade de uma prorrogação.

Contrato por prazo indeterminado é o contrato que não tem prazo determinado para encerramento, mas que a qualquer momento pode ser interrompido por uma das partes. Normalmente se torna contrato por prazo indeterminado após o período de experiência quando não há manifestação por uma das partes por sua rescisão.

## 2.6 ESTUDOS CORRELATOS

Outros estudos tiveram por objeto a mesma temática que é proposta nesta pesquisa. Sendo assim elencou-se 4 estudos, os quais estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Estudos Correlatos (Continua)

AUTOR/ANO	OBJETO	OBJETIVO	RESULTADOS
MOURÃO (2009)	Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo.	Realizar um mapeamento das oportunidades de capacitação oferecidas pelas organizações no Brasil	Apesar de existirem oportunidades o mapeamento realizado na pesquisa demonstra que as oportunidades de qualificação profissional oferecidas pelas organizações no Brasil ainda são restritas.
OTT et al. (2011)	Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional.	Comparar a percepção de estudantes de cursos de Ciências Contábeis em Instituições de Ensino Superior brasileiras e profissionais da Contabilidade quanto aos conhecimentos, habilidades e métodos de ensino-aprendizagem considerados como mais importantes para a atuação do contador no mercado de trabalho.	Observou-se que os pesquisados dão maior importância as habilidades profissionais e o processo de ensino-aprendizagem do que ao conhecimento. Além disto, foi constatado que os profissionais respondentes avaliam que a atualização profissional é fundamental para atender aos desejos do mercado de trabalho.

(Conclusão)



<p>ROCHA-VIDIGAL E VIDIGAL (2012)</p>	<p>Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância.</p>	<p>Expor os principais aspectos envolvidos no investimento em qualificação profissional, assim como as diversas formas existentes, seus responsáveis e a situação da população ocupada no Brasil em relação ao nível de escolaridade, rendimentos e treinamentos.</p>	<p>Verificou-se que no âmbito nacional os investimentos em qualificação profissional, apesar de existirem, são considerados muito abaixo do ideal. Também se observou que esses investimentos estão mais ligados ao setor privado.</p>
<p>FRARE et al. (2020)</p>	<p>Qualificação Profissional, Inovação Tecnológica e Desempenho em Escritórios de Contabilidade.</p>	<p>Analisar a influência indireta da qualificação profissional no desempenho de Escritórios de Contabilidade, por meio da inovação tecnológica.</p>	<p>Analisa-se que a qualificação profissional, habilidades profissionais e modernização estão alinhadas em profissionais bem-sucedidos, e, que uma das maiores competências é a adaptação aos novos cenário e desafios do trabalho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em FRARE et al. (2020), ROCHA-VIDIGAL E VIDIGAL (2012), OTT et al. (2011) e MOURÃO (2009).

De acordo com o estudo de Mourão (2009) percebe-se a escassez de oportunidades de qualificação profissional oferecidas pelas organizações, demonstrando que há pouco incentivo no tocante a qualificação profissional dos colaboradores por parte das empresas, e, no cenário atual, a tendência da maior necessidade das atualizações impactam diretamente nas habilidades do profissional, onde o mesmo tende a ter maior dificuldades de desenvolver suas habilidades quando não está devidamente qualificado e quando não é incentivado a se aperfeiçoar.

Percebe-se na pesquisa elaborada por Ott et al., (2011) que mesmo com oportunidades, os respondentes daquela pesquisa consideram que as habilidades profissionais e processo de ensino-aprendizagem se sobressaem diante do conhecimento. Dessa maneira denota-se que estes respondentes avaliam que o profissional se molda através de suas habilidades e competências frente ao que ele é capaz de absorver de conhecimento. Assim, Ott et al., (2011) averiguam que alinhando às habilidades e competências, os profissionais devem sim procurar formas de se manter atualizado e cientes das novidades de temas que dizem respeito às suas atividades laborais.

O baixo coeficiente de investimentos na qualificação profissional podem ser empecilhos às competências e habilidades dos profissionais. Isso demonstra a carência de profissionais satisfeitos com o que as organizações oferecem a eles para seu crescimento pessoal e profissional, sendo esse cenário em organizações de caráter privado. Em organizações de públicas a pobreza de investimentos nesse tema é grande, e com isso afeta o desempenho laborativo, é nítido a necessidade urgente



em investimentos governamentais em qualificação e desenvolvimento de competências e habilidades profissionais (ROCHA-VIDIGAL E VIDIGAL, 2012).

Mesmo sendo o estudo mais recente dos listados, o estudo de Frare et al. (2020) averigua que no Brasil o contingente de profissionais que estão satisfeitos com seu nível de adequação, habilidades e competências profissionais ainda não é o ideal. Frare et al. (2020) também enfatizam que estes três termos: qualificação profissional, competências e habilidades profissionais estão intrinsecamente ligados, e, sendo estes, complementos uns dos outros, para assim, tornar o profissional um diferenciado no mercado de trabalho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir serão apontados os enquadramentos metodológicos e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Relativo à abordagem do problema classifica-se como qualitativa. Segundo Fascin (2017) é caracterizada por não ser somente mensurável, mas também por ser descritiva e seus resultados são narrativos e não numéricos. Desta forma a abordagem do problema é qualitativa, pois, por meio de questionário, buscou-se analisar quais as habilidades comportamentais desejáveis aos profissionais de departamento de pessoal.

Quanto aos objetivos foram descritivos. Segundo Pereira (2016) pesquisa descritiva descreve as características, observa e analisa os fenômenos e o processo. Assim coleta-se os dados por meio de questionário e o pesquisador poderá averiguar as informações coletadas. Dessa forma o estudo é descritivo pois descreveu a qualificação necessária para um profissional de departamento de pessoal, onde foi feita uma análise sistemática sobre os dados coletados no questionário.

Em relação aos procedimentos metodológicos, tratar-se de um estudo de multicase e levantamento, devida a observação e comparação da qualificação dos profissionais de departamento de pessoal de empresas da cidade de Turvo –SC associadas a Associação Empresarial do Vale do Araranguá - ACIVA, por meio de questionário. Para Gil (2017) o levantamento se caracteriza por ser uma pesquisa onde levantam-se suposições teóricas e partindo desse pressuposto o pesquisador busca esclarecer a temática. Desta maneira foram interrogados diretamente os participantes da pesquisa para obter os dados que fomentaram a pesquisa. O estudo de multicase acontece quando se tem vários entrevistados, onde o pesquisador poderá ter maior globalidade de informações no tocante a sua pesquisa.

#### **3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é identificar os principais conhecimentos do profissional do departamento de pessoal, buscou-se delimitar o público alvo e então decidiu-se realizar a pesquisa com os profissionais das empresas com sede em Turvo – SC e associadas a Associação Empresarial do Vale do



Araranguá – ACIVA, então entrou-se em contato com a Associação que prontamente disponibilizou a lista das 23 empresas, posteriormente foi feito contato telefônico com as mesmas. Neste primeiro contato filtrou-se as empresas que possuem o departamento de pessoal interno, resultando em quatorze empresas, que receberam o questionário do *Google Forms* via e-mail, obtendo então dez respostas.

A pesquisa foi elaborada pela autora com base na questão problema e objetivos da pesquisa, foi dividida em três seções sendo a primeira a identificação dos respondentes, a segunda, identificação da empresa e a terceira, conhecimentos profissionais. Estruturada em dezessete questões fechadas.

Após a coleta de dados foram feitas as análises dos resultados da pesquisa, usando a ferramenta excel, para melhor visualização também foi utilizado gráficos.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O questionário foi dividido em três blocos, o primeiro denominado Identificação dos respondentes; o segundo Identificação da empresa e o terceiro Conhecimentos profissionais, com questões de múltipla escolha.

##### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**

Em relação ao gênero 70% dos respondentes são do sexo feminino que correspondem a 7 pessoas e 30% masculinos que corresponde a 3 pessoas. No tocante a faixa etária 40% estão entre 21 a 30 anos, 40 % entre 31 a 40, 10% estão entre 41 a 50 e 10% acima de 51 anos, nenhum dos respondentes estão abaixo de 20 anos.

Em relação ao nível de escolaridade 50% possuem nível superior completo, 30% possuem superior incompleto, 10% possuem pós graduação e 10% estão com a pós graduação em andamento. Todos os respondentes possuem formação em áreas afins de departamento de pessoal (Ciências Contábeis, Gestão de Recursos Humanos, Administração, entre outros).

Quanto a experiência na área de departamento de pessoal, 40% possuem até 5 anos de experiência na área, 30% possuem entre 5,01 a 10 anos de experiência, 20% acima de 20 anos e 10% entre 15,1 a 20 anos.

##### **4.2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

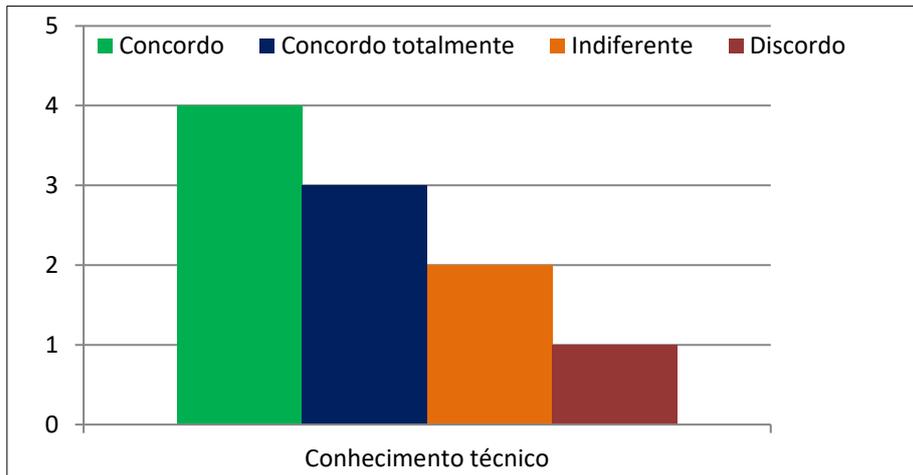
Em relação a atuação das empresas 60% são Indústrias, 20% comércio e 20% serviços. Referente a quantidade de funcionários, 80% delas possuem mais de 31 funcionários, 10% possuem 11 a 20 funcionários e 10% possuem de 21 a 30 funcionários, desta forma nota-se que as empresas que possuem departamento de pessoal interno possuem um número considerável de funcionários, afirmando isso o porte das empresas respondentes são 80% de médio porte e 20% de grande porte. E como mencionado todos os respondentes possuem setor de departamento de pessoal interno, sendo que 40% possuem 1 colaborador atuando no setor, 40% possuem 3 ou mais e 20% possuem 2 funcionários no setor.

##### **4.3 CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS**



De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento técnico (explícito) é aquele que pode ser expresso por meio de linguagem formal, ou seja, é expresso através de livros, internet, revistas, entre outros. Nesse sentido questionou-se os respondentes se concordavam com essa afirmação. Obteve-se as seguintes respostas como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Conhecimento técnico

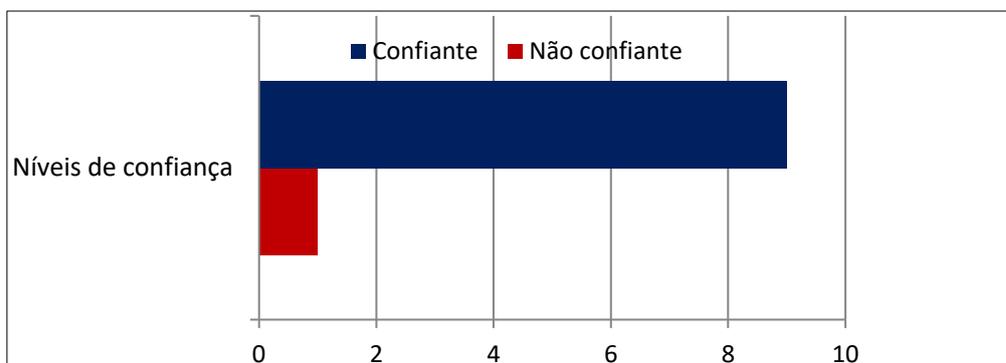


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que a maioria dos respondentes concordam com a afirmação dos autores, sendo que apenas 10% discorda e 20% mostra-se indiferente.

Pode-se relacionar esta resposta com os níveis de escolaridade dos respondentes, onde 70% possuem graduação em áreas afins a setor, possibilidade desta forma o acesso aos conhecimentos técnico profissionais. Constatando que existe concordância em relação a visão de Nonaka e Takeuchi (2008). Questionou-se quanto a confiança em seu conhecimento técnico, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Níveis de confiança



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

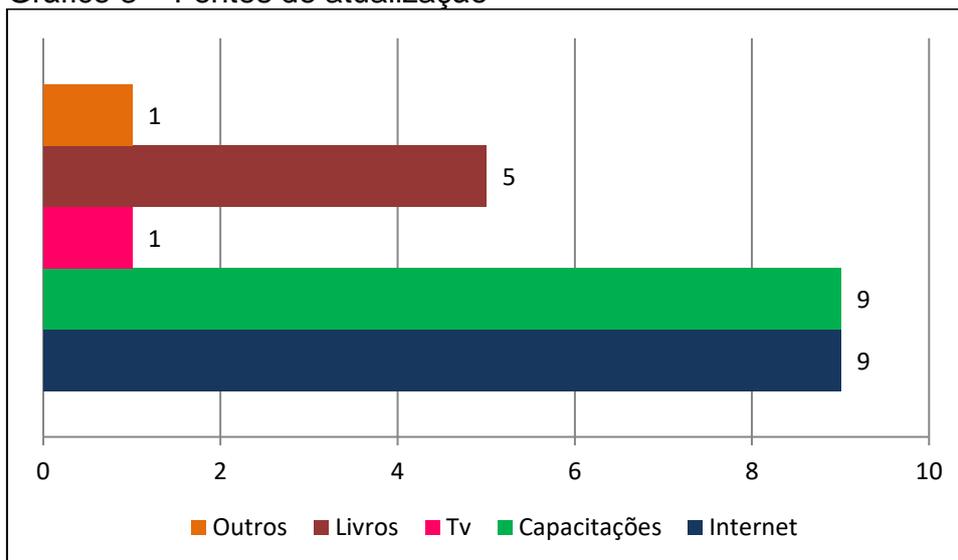
Pode-se perceber no Gráfico 2 que 90% dos respondentes afirmam estar confiantes no tocante a confiabilidade do seu conhecimento, enquanto que 10% que não estão confiantes no seu conhecimento técnico.



Em sua obra Luiz (2001), verifica que a qualificação profissional está voltada a escolaridade, formação técnica e experiência profissional. Nesse sentido indagasse os respondentes se as empresas os estimulam a se qualificar profissionalmente. Desta forma, 100% dos respondentes afirmam que as empresas os estimulam.

Tendo em vista a resposta relacionada a questão referente a estimulação da qualificação profissional por parte da empresa, questionou-se de que maneira os profissionais buscavam atualização. Assim obteve-se o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Fontes de atualização



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Analisando os dados obtidos, percebeu-se que 9 respondentes buscam atualização via capacitações; 9 respondentes buscam por meio da *Internet*; 5 respondentes buscam por meio de livros; 1 respondente busca por meio da TV e 1 respondente afirma que troca de experiência entre profissionais da área em conversas. Conforme estudo correlato, FRARE et al. (2020) analisa que os profissionais possuem maior afinidade por processos de atualização virtuais (*Internet*).

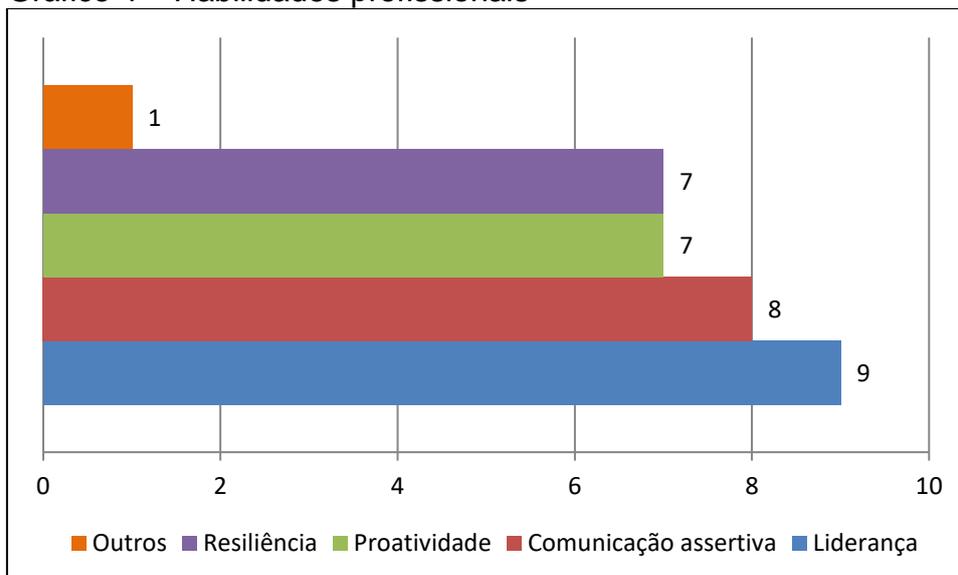
No tocante a frequência em que os profissionais buscam a atualização profissional, questionados quanto a isto constatou-se que: 50% responderam que buscam atualização mensalmente; 40% buscam semestralmente a atualização e 10% buscam trimestralmente a atualização.

Segundo INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC (2018) as habilidades profissionais possuem grande influência no labor do profissional. Tendo em vista esta afirmação, questionou-se os respondentes quanto sua percepção a respeito, obteve-se então que: 50% consideram muito importante e 50% considera importante. Verifica-se, portanto, que todos os respondentes julgam que as habilidades profissionais refletem em seus trabalhos.

Ainda de acordo com INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC (2018) o mercado de trabalho está acirrado, para ser destaque em relação aos outros, as habilidades profissionais que se destacam hoje em dia são, comunicação assertiva, proatividade, resiliência e liderança. Pediu-se aos respondentes para que assinalassem os itens que eles julgavam ser mais importantes. Seus posicionamentos podem ser observados no Gráfico 4.



Gráfico 4 – Habilidades profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Observando o Gráfico 4 percebe-se que: 9 respondentes afirmam ser a liderança; 8 respondentes afirmam ser a comunicação assertiva; 7 respondentes afirmam ser resiliência; 7 respondentes afirmam ser proatividade e 1 respondente afirma ser organização, respeito e educação. De modo geral pode-se perceber que todas habilidades são consideradas importantes para o desenvolvimento profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional de departamento de pessoal é um profissional que se depara com diversas situações em seu trabalho. Ocasionalmente ocorrem algumas adversidades e para solucionar-las precisa ter certo nível de conhecimento técnico além de possuir competências profissionais pertinentes ao seu trabalho.

Sendo assim, este profissional necessita adquirir conhecimento de fontes válidas sejam elas obtidas por meio do conhecimento tácito ou explícito, além disso, é fundamental que este profissional se mantenha alinhado as constantes alterações na legislação que seu ramo de atuação sofre, além de trazer consigo certas competências, como resiliência, comunicação assertiva, liderança e proatividade, entre outros.

Diante dessas colocações e tendo em vista o objetivo geral: identificar as principais habilidades comportamentais do profissional do departamento de pessoal, pode-se afirmar que o mês em parte com a fundamentação teórica, onde obtive-se suporte científico para elucidar os fatos, completando-o com a parte prática, onde a pesquisa demonstrou alinhamento entre os profissionais de departamento de pessoal Turvenses com a visão dos autores.

Para o primeiro objetivo específico o presente estudo buscou conhecer as principais rotinas do processo de gestão de pessoas, as quais estão evidenciadas no item 2.5 da fundamentação teórica, destacando-se a admissão de funcionários, rescisão e demais cálculos pertinentes. Já ligado as relações trabalhistas pode-se observar que este profissional atua diretamente na relação entre empregador e empregado.



Com relação ao segundo objetivo específico que consistia em identificar os tipos de conhecimentos profissionais, verificam-se na fundamentação teórica que estão relacionados ao item 2.1 habilidades profissionais, destacando que é obtido por meio do saber formal (graduação acadêmica). Subdivide-se em conhecimento técnico/explicito e conhecimento tácito e são expressos em livros, estudos científicos e *internet*. Enquanto que a pesquisa demonstra que há alinhamento com a teoria, pois os respondentes pontuam que obtém conhecimentos com a formação acadêmica, que diz respeito ao conhecimento técnico/explicito, enquanto que o conhecimento tácito advém da experiência profissional.

Compreendendo o que foi exposto anteriormente passasse a evidenciar o último objetivo específico que foi identificar os conhecimentos desejáveis ao profissional do departamento de pessoal. A teoria nos traz de forma resumida que o profissional necessita ter conhecimento técnico além de possuir competências profissionais. A pesquisa demonstrou que os profissionais possuem formação acadêmica em áreas voltada as ciências sociais tais como: ciências contábeis, administração, recursos humanos, assim por diante. É verificado que além de possuírem formação acadêmica necessitam manter-se em constante atualização profissional devido ao fato de que seu trabalho está diretamente ligado a constantes alterações, sejam nas obrigações acessórias quanto na legislação. Também é perceptível que há concordância em relação as competências profissionais desejáveis ao profissional desse setor, onde a imensa maioria pontuou que liderança e comunicação assertiva são fundamentais em seus trabalhos.

Quanto as limitações de pesquisa apontam-se a necessidade de mais de um contato para que os respondentes contribuíssem para a pesquisa e o fato de haver pouco publicação sobre conhecimento técnico.

A sugestão deixada é de expandir a pesquisa a outras áreas de atuação, aplicar-se a uma população maior, além de aprofundar mais a respeito da temática dos conhecimentos técnicos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **CLT comentada**. 9. São Paulo Saraiva 2015 1 recurso *online* ISBN 9788502627192.

ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n. 12, p. 117-144, 1995.

AZEVEDO, K. C. F.; HABER, D. D.; MARTINS, S. **As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento pessoal**. 2018. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_14\\_1311018575.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2020.

BALCEIRO, Raquel Borba; ÁVILA, Giovani Manso. **A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento**. Anais do KM Brasil, Lorena, São Paulo, p. 12-14, 2003.

BARROS, Jussara de. "**Qualificação Profissional**"; **Brasil Escola**. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/educacao/qualificacao-profissional.htm>>. Acesso em 29 de nov. de 2020.



BATISTA, Fernanda Dantas; SOUSA, Francisca Mércia Dos Santos; RAMOS GOMES, Rickardo Léo. **A importância do departamento de pessoal nas organizações.** Observatorio de *la Economía Latinoamericana*, n. julho, 2019

BRASIL, Decreto lei 5.452 de 1º de maio de 1943, Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em 29 de nov. 2020.

CARMELLO, Eduardo. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor.** São Paulo: Editora Gente, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos.** 4. São Paulo Manole 2015 1 recurso *online* ISBN 9788520443132.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos fundamentos básicos.** 7. São Paulo Manole 2015 1 recurso *online* ISBN 9788520443491.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** o novo papel da gestão do talento humano. 5. Rio de Janeiro Atlas 2020 1 recurso *online* (Chiavenato digital). ISBN 9788597024074.

COLTRO, Alex. **Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas,... ou o multiforme esforço do constante jogo.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 7, n. 1, p. 41-60, 2009.

DIAS, Ana Machado. **A importância da formação profissional nas empresas.** Jornal *in Público* Revista da Qualidade, n. 17, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 6. São Paulo Saraiva 2017 1 recurso *online* ISBN 9788502636552.

FERRETTI, Celso João. **Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação.** Educação & Sociedade, v. 25, n. 87, p. 401-422, 2004.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas** rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal. 4. São Paulo Erica 2016 1 recurso *online* ISBN 9788536522562.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Org.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.



FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2001.

FRARE, Anderson Betti et al. **Qualificação Profissional, Inovação Tecnológica e Desempenho em Escritórios de Contabilidade.** Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 10, p. 01-13, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso *online* ISBN 9788597012934.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING-IBC (org.). **Habilidades Profissionais mais Valorizadas.** 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/habilidades-profissionais-valorizadas/>. Acesso em: 09 nov. 2020.

LAZEAR, E. P.; GIBBS, M. **Personnel economics for managers.** New York: John Wiley, 1998.

LIMA, T. F.; Cantarotti, A. 2010. **A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de secretariado executivo - um estudo de caso em uma empresa júnior.** Revista de Gestão e Secretariado, 1, pp. 94-122.

LUÍZ, Neise De. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo.** Boletim técnico do Senac, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta** desenvolvendo a cultura do diálogo. São Paulo Manole 2015 1 recurso *online* ISBN 9788520449066.

MOURÃO, Luciana. **Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo.** Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 1, p. 136-153, 2009.

NOGUEIRA, Valdir; FARI, Murilo Arthur. **Perfil do profissional contábil: relações entre formação e atuação no mercado de Trabalho.** Perspectivas Contemporâneas, v. 2, n. 1, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. POPADIUK, S.; SANTOS, A. E. M. **Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda.** Journal of Information Systems & Technology Management, v. 7, n. 1, p. 205-226, 2010.

ODELIUS, C. C.; ONO, R. N.; ABBAD, G. DA S.; ALBUQUERQUE, P. H. M. **Atitudes e Habilidades Sociais para Trabalho em Equipe: Desenvolvimento de uma Escala.** Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 2, p. 175-196, 11.



OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; OLIVEIRA, Pablo Rodrigo Bes; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea Brauch Wanowschek dos. **GESTÃO DE PESSOAS**. Porto Alegre: Gestão de Pessoas, 2018. recurso *online*

OTT, E.; CUNHA, J. V. A.; CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; Luca, M. M. M.. **Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional**. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Vitória-ES, Brasil, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso *online* ISBN 9788597008821.

PIPEK, Arnaldo. **Reforma trabalhista**. São Paulo Blucher 2017 1 recurso *online* ISBN 9788521212690.

PINTO, Wilson Madureira. **O Líder de RH e seus desafios nas organizações**. 2020. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-lider-de-rh-e-seus-desafios-nas-organizacoes/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

REIS, Anderson et al. **Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 12, n. 25, p. 95-116, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3°. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROCHA-VIDIGAL, Cláudia Bueno; VIDIGAL, Vinícius Gonçalves. **Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância**. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, v. 34, n. 1, p. 41-48, 2012.

ROSINI, Alessandro Marco. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. São Paulo Cengage Learning 2013 1 recurso *online* ISBN 9788522114672.

ROZA, Rodrigo Hipólito. **A dinâmica da inovação segundo a teoria da criação do conhecimento organizacional**. Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação-RECRAL, v. 2, n. 03, p. 123-133, 2021

SAUPE, Rosita; WENDHAUSEN Águeda Lenita Pereira; BENITO, Gladys Amélia Vélez; CUTOLO, Luiz Roberto Agea. **Avaliação das competências dos recursos humanos para a consolidação do sistema único de saúde no Brasil**. Texto Contexto Enferm., v.16, n.4, p.654-61, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro Atlas 2009 1 recurso *online* ISBN 9788597019827.



SILVA, Anielson Barbosa. **A flexibilização das relações trabalhistas na percepção dos dirigentes de empresas comerciais.** Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 21, 1998.

SILVA, Marlene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal.** 15. São Paulo Erica 2018 1 recurso *online* ISBN 9788536529967.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal.** 14. São Paulo Erica 2015 1 recurso *online* ISBN 9788536517735.

SILVA, Marilene Luzia Da. **Administração de departamento de pessoal.** Saraiva Educação SA, 2006. Disponível em <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=U4ywDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=departamento+de++pessoal&ots=LXPqOrd7rC&sig=uG1w6ewLnL-F0ohCXZPfhrJTf\\_0#v=onepage&q=departamento%20de%20%20pessoal&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=U4ywDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=departamento+de++pessoal&ots=LXPqOrd7rC&sig=uG1w6ewLnL-F0ohCXZPfhrJTf_0#v=onepage&q=departamento%20de%20%20pessoal&f=false)> acesso em 29 nov. 2020.

TESTA, Jean- Pierre. **Liderança.** São Paulo Saraiva 2018 1 recurso *online* (Caixa de ferramentas). ISBN 9788553131440.



## APÊNDICE

### **BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**

1. Qual seu sexo?

- Masculino;
- Feminino.

2. Qual sua idade?

- Até 20 anos;
- 21 a 30;
- 31 a 40;
- 41 a 50;
- Acima de 50.

3. Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino médio completo;
- Superior incompleto;
- Superior completo;
- Outros:

4. Possui formação em áreas afins de departamento de pessoal (Ciências Contábeis, Gestão de Recursos Humanos, Administração, entre outros).

- Sim;
- Não;
- Não se aplica;
- Outro:

5. Quantos anos de experiência na área de departamento de pessoal?

- Até 5 anos;
- De 5,01 a 10 anos;
- De 10,1 a 15 anos;
- De 15,1 a 20 anos;
- Acima de 20 anos.

### **BLOCO 2 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

6. Qual o setor de atuação da empresa?

- Comércio;
- Indústria;
- Serviços.



7. Quantidade de funcionários?

- Até 10;
- 11 à 20;
- 21 à 30;
- Mais de 31.

8. Qual o porte da empresa?

- Pequeno;
- Médio;
- Grande.

9. Na sua empresa o setor de Departamento de pessoal é interno?

- Sim;
- Não.

10. Em caso afirmativo, quantos colaboradores trabalham no setor?

- 1;
- 2;
- 3 ou mais.

### **BLOCO 3 – CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS**

11. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) o conhecimento técnico (explícito) é aquele que pode ser expresso por meio de linguagem formal, ou seja, é expresso através de livros, internet, revistas, entre outros. Você concorda com essa afirmação?

- 1 Discordo totalmente;
- 2 Discordo;
- 3 Indiferente;
- 4 Concordo;
- 5 Concordo totalmente.

12. Você se sente confiante com seu nível de conhecimento técnico atualmente?

- 1 Não me sinto confiante;
- 2 Parcialmente confiante;
- 3 Indiferente;
- 4 Confiante;
- 5 Totalmente confiante.

13. Luiz (2001) relata que conceito de qualificação profissional está sempre ligada a educação escolar, formação técnica e experiência profissional. A sua empresa incentiva a qualificação e atualização profissional na área?

- Sim;
- Não.



14. Caso a resposta da questão 13 tenha sido sim, como você procura se atualizar?

- TV;
- Internet;
- Capacitações;
- Livros;
- Outros:

15. Com qual frequência você busca a atualização?

- Mensalmente;
- Trimestralmente;
- Semestralmente;
- Anualmente;
- Não se aplica.

16. INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC (2018) Considera que as habilidades profissionais possuem grande influência no labor do profissional. Na sua opinião considerando uma escala de 1 a 5, qual o nível de importância as habilidades profissionais (considere 1 como sem importância e 5 como muito importante respectivamente)?

- 1 Sem importância;
- 2 Pouco importante;
- 3 Razoavelmente importante;
- 4 Importante;
- 5 Muito Importante.

17. Segundo INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - IBC (2018) o mercado de trabalho está acirrado, para ser destaque em relação aos outros, as habilidades profissionais que se destacam hoje em dia são, comunicação assertiva, proatividade, resiliência liderança. Assinale as habilidades que você entende como de suma importância para um colaborador da área de departamento de pessoal.

- Comunicação assertiva;
- Proatividade;
- Resiliência;
- Liderança;
- Outro: