

## II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

### *Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies*

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 8): Human Resources Management

## **Profissionais de Recursos Humanos: O que procura o mercado? \***

Margarida Piteira

[margarida.piteira@hotmail.com](mailto:margarida.piteira@hotmail.com)

*SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica das Organizações*

*CSG - Investigação em Ciências Sociais e Gestão*

*Instituto Superior de Economia e Gestão*

*Universidade de Lisboa*

### **Resumo**

A área das pessoas nas organizações é, cada vez mais, estratégica para a sua diferenciação e sobrevivência. A máxima de que *as pessoas são o activo mais importante das empresas* está longe de ficar obsoleta. As organizações, em geral, devem, e tal como preconizado por Schuler e Jackson (1987), adaptar a gestão de Recursos Humanos à estratégia organizacional, tendo em conta o papel requerido ao trabalhador. Esta adaptação tem implicações críticas em áreas como a inovação, a qualidade e/ou a redução de custos. Consequentemente, as políticas de Recursos Humanos são a face mais visível de como esta gestão estratégica é concebida. Neste contexto, e tendo em conta este tipo de implicações, questiona-se: qual perfil para os profissionais da função de Recursos Humanos que as empresas Portuguesas estão a procurar? O trabalho que se apresenta tem como objetivo compreender quais as competências que o mercado, em Portugal, procura para os profissionais que operam na designada função de Gestão de Recursos Humanos. O campo empírico do estudo contempla a análise de 190 anúncios de emprego para a função de Recursos Humanos (RH). Foram analisados 4 sites de anúncios online, durante 3 meses. Seguiu-se, metodologicamente, a abordagem qualitativa, recorrendo-se à análise de conteúdo. Os resultados mostram que o mercado português procura um profissional de RH com experiência na função e com um perfil onde as competências técnicas são as mais valorizadas. Finaliza-se, refletindo sobre os dilemas apresentados pelas evidências empíricas; e, discutindo-se as tendências para esta área organizacional. São, ainda, apresentadas as implicações práticas, metodológicas e teóricas, avançando com sugestões para futuras investigações.

**Palavras chave:** Função RH, perfil de profissionais em RH, competências, mercado de emprego.

### **Introdução**

A Gestão de Recursos Humanos é uma área prolixa, nada fácil de circunscrever, dada a sua abrangência. No conjunto dos seus três termos, os Humanos encontram-se numa enclave: entre os recursos e a gestão! Diferentes autores têm tentado encontrar explicações para as mudanças da designação desta área funcional, normalmente associada às inerentes dinâmicas e mudanças organizacionais. Storey (1995), por exemplo, argumenta, que os Recursos Humanos (RH), na perspetiva da vantagem competitiva, devem ser uma mais valia, constituindo-se como únicos e raros; logo, não substituíveis e difíceis de imitar pela concorrência. Consequentemente, esta pressão para a diferenciação, colocada pela galopante competitividade às organizações, faz com

---

\* «Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) no âmbito do Projecto UID/SOC/04521/2013»

que a função RH exerça um papel crítico. Contudo, tem vindo a assumir-se, cada vez mais, como forma de controlar os efeitos das práticas de GRH, que são determinantes para a sobrevivência da organização e dos seus negócios estratégicos. Tyson (1995), por sua vez, sistematiza o papel funcional de RH em três dimensões: i) social, a GRH na área da gestão do emprego, como área estruturante de qualquer sociedade; ii) política, a GRH nas relações de poder (sindicatos, trabalhadores, patronato); e, iii) cultural, a GRH como forma de assegurar uma ordem simbólica na organização (comunicando a autoridade, os sistemas de papéis, fazendo cumprir a missão...). Como nos mostra a literatura a evolução desta função tem sido contingente às evoluções sócio-económicas. Já lá vão os tempos da revolução industrial e do Taylorismo, do Fayolismo e da burocracia Weberiana. A história da GRH tem demonstrado que os gestores de pessoas têm, também, assumido formações muito diversas: desde engenheiros, a advogados, a economistas, a sociólogos e a psicólogos. Desta constatação histórica, afeta à evolução da função RH, parece, então, pertinente conhecer qual o perfil que os profissionais de RH devem desenvolver, e quais as respetivas competências associadas. Foi neste enquadramento que o presente trabalho decorreu. Visou-se compreender qual perfil requerido, atualmente, para os profissionais da GRH, entre as empresas a operar em Portugal. Assim sendo, fez-se uma análise a anúncios de emprego para a função de Recursos Humanos (RH), em 4 sites da especialidade, para tentar definir o perfil solicitado a estes profissionais, tentando discorrer-se sobre as possíveis tendências do mercado, neste setor de emprego. Esta análise está organizada em quatro pontos. Primeiramente, descreve-se o modelo que orientou a recolha e análise dos dados. Em seguida, apresenta-se o método e os procedimentos acionados; seguindo-se, no terceiro ponto, o estudo empírico. Por fim, discutem-se os resultados; e, apresentam-se as suas conclusões e implicações.

### **Modelo de Análise e Corpo Proposicional**

Partiu-se da indagação sobre *qual o perfil para os profissionais da Gestão de Recursos Humanos que, atualmente, as empresas Portuguesas estão a procurar, tendo em conta os requisitos para o exercício desta função?* Este problema, remonta aos primórdios desta área funcional nas organizações. Veja-se a clássica separação dos modelos Hard (Michigan), focado nos recursos e Soft (Harvard) canalizado para os humanos, a partir dos quais se têm vindo a construir argumentos que posicionem as práticas de RH numa destas esferas. Brewster (1994) e Legge

(1995), avaliaram, criticaram e sintetizaram este modelo. Não obstante as diferenças apontadas, ao longo dos tempos, e como nota Legge (1995), são por vezes mais as semelhanças do que as diferenças. Ambas tentam integrar a função RH na estratégia das organizações, salientando o papel do gestor de linha nas práticas de GRH, bem como a importância do desenvolvimento do potencial e adequação da pessoa à tarefa. Não obstante da dificuldade (e impossibilidade) para encontrar um único portefólio de competências, que melhor caracterize o cluster da função RH; são, seguidamente, apresentadas as proposições que orientarem o presente estudo.

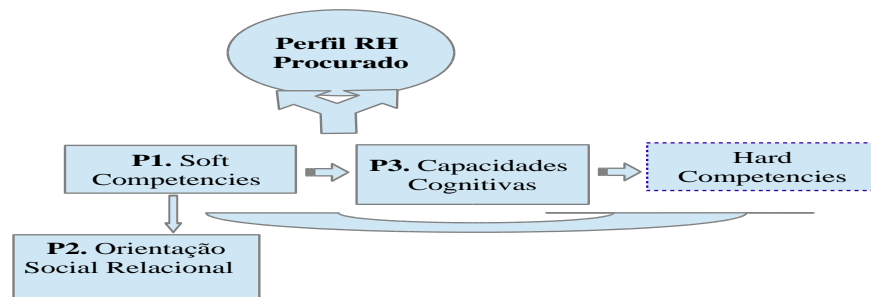
**Proposição 1.** *As empresas Portuguesas estão, atualmente, a procurar profissionais de RH, com um perfil valorizado pelas soft competencies (pelas competências individuais diferenciadas), em detrimento das hard competencies (dos conhecimentos e habilidades para o exercício da função).* Partiu-se do pressuposto que, atualmente, as organizações buscam profissionais de RH para enfrentar o atual cenário competitivo, procurando integrar a função de RH na estratégia global da organização. Por outro lado, seguindo o proposto por Schuler e Jackson (1987), a GRH tem vindo a assumir um papel crítico na estratégia global das organizações, desenvolvendo práticas de gestão de pessoas orientadas para áreas como a inovação, a qualidade e a redução de custos. Assim, mais do que o desempenho de tarefas administrativas, um papel mais ativo na organização é requerido à função de RH. Logo, mais do que os conhecimentos técnicos, adquiridos por via da formação, outras características diferenciadas requeridas a estes profissionais são obrigatórias. Adapta-se, aqui, a terminologia de Woodruff (1991), onde são distinguidas as competências essenciais (ou hard) das competências diferenciadas (ou soft). As hard encerram os conhecimentos e habilidades necessários para se ser eficaz no trabalho, sendo adquiridas pela formação. As soft (Spencer et al., 1990; Spencer & Spencer, 1993), são as outras competências (c.f. McClelland, 1973), como os valores, as motivações, ou as características de personalidade.

**Proposição 2.** *No cluster das soft competencies (competências individuais diferenciadas), as mais procuradas, pelas organizações portuguesas, para os profissionais de RH, são as relacionadas com a orientação social relacional.* Tubbs e Schulz (2006) elencaram clusters de meta-competências e competências de liderança global, tendo em conta a progressiva internacionalização dos negócios. Das entrevistas a líderes da América do Norte, América do sul, Europa e Ásia, feitas ao longo dos anos pelos autores, e associadas a este tipo de competências,

são evidenciadas as seguintes categorias: a compreensão do contexto global, as atitudes individuais; a liderança como força motriz; a comunicação; a orientação para a inovação e criatividade; a condução da mudança e o trabalho de equipa. Por sua vez, Le Boterf (1999), na sua tipologia dos diferentes tipos de conhecimentos relacionados com as capacidades nas competências, afirma que o saber-fazer sociais e relacionais estão associados a atitudes e qualidades pessoais, bem como à disposição de agir e interagir com os outros, cooperando. Na literatura mais clássica da gestão, Mintzberg (1973), por exemplo, ao identificar os papéis do gestor, associa as categorias interpessoais (representação, liderança e ligação); informacionais (monitorização, disseminador e porta-voz); e, decisórias (empreendedor, controlador de turbulências, afetador de recursos e negociador).

**Proposição 3.** *Como forma de equilibrar as competências soft com as hard, as empresas portuguesas procuram as capacidades cognitivas, em conjunto com outras capacidades individuais mais diferenciadoras, como requisito à função RH.* Rego e Cunha (2003), identificaram as competências conceptuais como um grupo importante para a função dos gestores. Estas remetem para a capacidade analítica, pensamento lógico, conceptualização de relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, raciocínios indutivo e dedutivo. Adicionalmente, Le Boterf (1999) no seu modelo designa este tipo de competências de cognitivas, as quais estão tanto relacionadas com as questões mais operacionais (como enumerar, comparar, definir, descrever); como com operações mais complexas (entre estas a generalização indutiva, ou os raciocínios analógicos ou abstratos). Nestas últimas, combinam-se saberes diversos, coordenando ações para encontrar soluções e resolver problemas complexos. Também Boyatzis (1982), na sua terminologia, fala de gestão da ação e gestão dos objetivos, as quais contemplam a orientação para a eficiência, fazendo as coisas acontecerem, de forma consistente com um plano. Enumeradas as proposições deste trabalho, a figura 1 ilustra a relação deste corpo proposicional.

**Figura 1:** Corpus de Proposições



Resumindo, o perfil para os profissionais da função de RH, procurado pelo mercado português, assenta em requisitos que encerram, maioritariamente, as competências soft. Isto é, as não exclusivamente relacionadas com: i) os saberes-fazer, na acepção de Le Boterf (1999), que são as associadas às capacidades de executar, realizar operações e usar métodos e procedimentos; ii) nem com os conhecimentos mais teóricos afetos à função (conceitos, conhecimentos técnicos de contexto, processos, métodos e procedimentos). Por conseguinte, no grupo das soft, as mais predominantes serão as de orientação social relacional, dada a natureza estratégica da função. Porém, como forma de equilibrar a predominância do grupo das soft, as organizações portuguesas buscam profissionais que apresentem outras capacidades cognitivas e diferenciadoras.

### **Método e Procedimentos**

Não tendo como intenção a generalização, mas a compreensão em profundidade, seguiram-se os pressupostos das metodologias qualitativas (e.g. Miles & Huberman, 1994; Shaw, 1999). Assim, com o objetivo em circunscrever a relevância dos significados, particularizando os dados em situações concretas de estudo, com a finalidade última para construir um novo conhecimento e desenvolver novas teorias. Considerando objetivo da investigação, o campo empírico foi circunscrito a quatro sites de emprego, considerados mais emblemáticos no mercado português, a saber: Expresso Emprego, Indeed Portugal, Net Empregos e Sapo Emprego. A observação ocorreu durante 3 meses, selecionando-se os anúncios disponíveis online. Entre estes ficaram para análise 190 anúncios válidos. Como critérios de validade para estes elementos, usou-se a exclusão dos anúncios que não contemplassem toda a informação pré-definida pelas categorias

de análise; e, comparando os quatro sites, foram também excluídos os anúncios repetidos. A análise dos dados seguiu a lógica dedutiva ou inferencial, recomendada por (Bardin, 2007). A codificação remeteu para o processo pelo qual os dados brutos das fontes de evidência, - i.e. os anúncios -, foram transformados sistematicamente, e agregados em unidades; permitindo uma descrição rigorosa das características mais pertinentes do conteúdo (Holsti, 1969; Bardin, 2007:1997). Assim, foram, de acordo com o modelo de análise pré-concebido, identificadas as unidades de contexto (os sites) e de registo (a forma de contagem das categorias). A regra de enumeração usada foi o critério da presença e ausência da categoria na unidade de contexto; sendo, posteriormente, efetuada uma análise de frequências relativas, para evidenciar o peso que as categorias assumiram no conjunto da sua dimensão analítica. Os outputs da análise de conteúdo gerados foram matrizes frequenciais e gráficos de frequências relativas; os quais permitiram uma interpretação, mais sistematizada, das categorias. Recorreu-se também ao software MAXQDA (versão 12.1.0), na ajuda à categorização e redução dos dados.

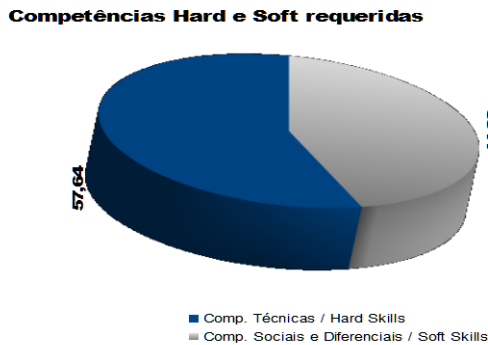
### **As evidências empíricas: Perfil Procurado pelo Mercado Português para a Função de RH**

Procura-se neste tópico descrever os dados referentes ao perfil dos profissionais da Gestão de Recursos Humanos que, atualmente, as empresas Portuguesas mais estão a procurar, tendo em conta os requisitos para o exercício desta função. Os dados incidiram numa análise aos requisitos para a função de gestor de recursos humanos, descritos nos anúncios de emprego. Começou-se por identificar as categorias associadas às diferentes competências, presentes nos requisitos dos anúncios, que encerraram a amostra do trabalho.

#### *Gestor de RH: Hard skills ou soft skills?*

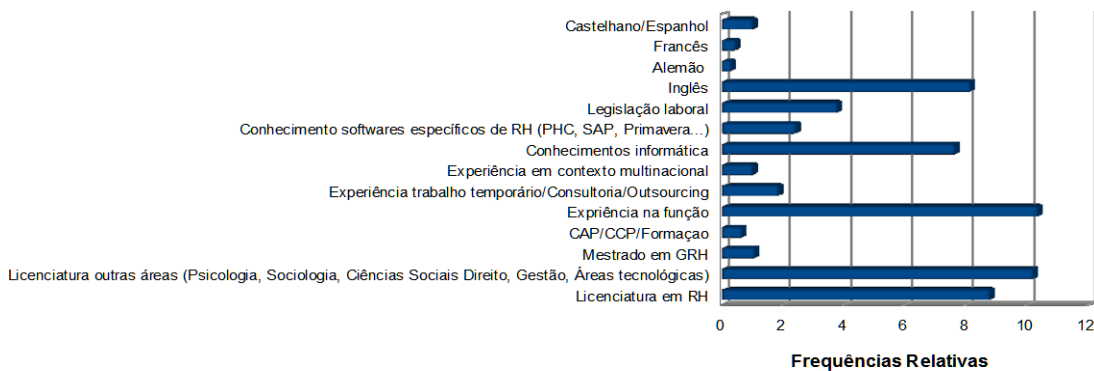
Neste campo partiu-se de análise genérica aos dados, no sentido de perceber quais as competências mais solicitadas aos profissionais de RH: se mais no domínio das competências técnicas ou no das sociais. Os dados revelam que as empresas portuguesas valorizam um perfil de profissionais assente nas competências técnicas: existe uma diferença de 12,82, em que as competências técnicas apresentam um valor de frequência relativa (FR) de 57,64 e as sociais de 44,82. O gráfico 1 ilustra estes valores.

**Gráfico 1:** Competências *hard* e *soft* requeridas nos anúncios para a função de RH



As competências técnicas têm um peso significativo no perfil procurado, assim, tentou-se compreender quais, neste cluster, assumem maior relevância. Como se pode evidenciar através dos dados (ver gráfico 2), a categoria mais evidenciada foi a experiência na função (FR de 10,36). O mercado da função de RH está a procurar profissionais experientes.

**Gráfico 2:** Competências *hard* requeridas nos anúncios para a função de RH



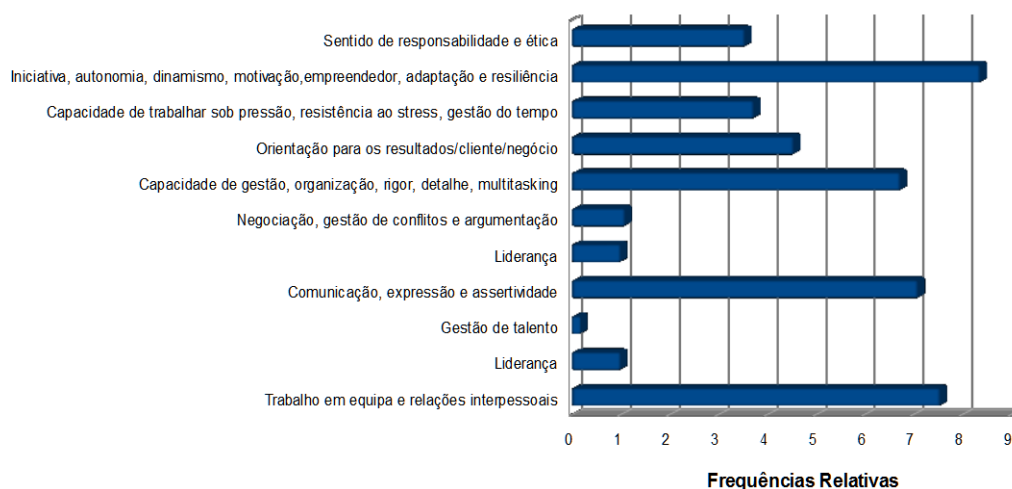
Quanto ao que as empresas consideram experientes, os anúncios variam em número de anos no exercício da função: entre 2 a 5 anos. Também nesta dimensão surgiram, com menos expressão, as categorias de experiência em trabalho temporário, consultoria e/ou outsourcing (FR de 1,86); e, a experiência da função em contexto multinacional (FR 1). Na dimensão dos conhecimentos teóricos, via o grau de formação obtido formalmente no ensino superior, é a que apresenta um maior peso. A categoria licenciatura em outras áreas (como a Psicologia, Sociologia, Direito, Gestão ou áreas tecnológicas), é a que assume maior relevância (FR de 10,21), a par da licenciatura em RH (FR de 8,79). Os anúncios pedem licenciados em RH ou áreas afins. Nesta matéria, também vão aparecendo pedidos de profissionais com Mestrado em RH (1,07), embora

não muito significativamente. Esta tendência pode estar associada ao facto das licenciaturas terem sido reduzidas para 3 anos, por via do processo de Bolonha, e o mercado estar a dar sinais desta mudança. A par deste grau, o Certificado de Competências Profissionais (CCP/CAP), resultando de uma formação com vista ao exercício da formação profissional (particularmente na financiada pela UE) também aparece, embora ligeiramente (FR de 0,64), como requisito. Este requisito está associado à área da RH em formação. Note-se que em virtude dos financiamentos da UE para a formação terem descido galopantemente, esta área também desacelerou; não se procurando, ultimamente, muitos formadores. Este valor pode ser um indicativo deste fenómeno, bem ao facto das próprias organizações não estarem a apostar na formação interna. Na dimensão outros conhecimentos requeridos para a função aparecem, em primeiro lugar, o inglês (FR 8,14) e os conhecimentos informáticos (FR 7,64). Embora com menos expressão também são solicitados conhecimentos de legislação laboral (3,79) e de programas informáticos /softwares ligados à gestão de RH (como o PHC, SAP de RG, Primavera..., com uma FR de 2,43). O domínio de várias línguas também são uma tendência, para além do inglês apareceram o castelhano/espanhol (FR 1), o francês (0,43) ,e o alemão (0,29).

### *A função de RH nas Soft Skills: Gerindo Relações sociais*

Ao executar-se uma análise mais fina nas dimensões da competências sociais e individuais diferenciais, o gráfico 3, descreve as várias categorias encontradas.

**Gráfico 3:** Competências *soft* (sociais e individuais diferenciais) requeridas nos anúncios para a função de RH



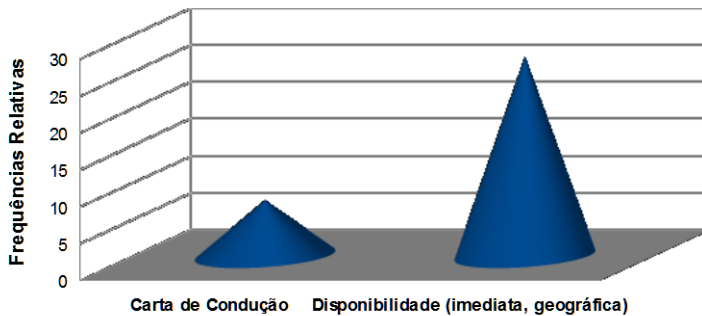


No conjunto deste cluster, a categoria mais evidenciada situa-se na dimensão das outras capacidades individuais diferenciais, nomeadamente as relacionadas com a iniciativa, a autonomia, o dinamismo, a motivação, o ser empreendedor, a capacidade de adaptação e a resiliência (FR 8,36). Ainda nesta dimensão, outra categoria que é mais valorizada relaciona-se com a capacidade de gestão, organização, rigor, detalhe, capacidade multitasking (FR 6,73). As também evocadas, nesta dimensão, são a orientação para os resultados/cliente/negócio (FR 4,55); a capacidade para trabalhar sob pressão, ter resistência ao stress, fazer gestão eficaz do tempo (FR 3,73; e, por fim, o sentido de responsabilidade e de ética (FR 3,55). Na dimensão da orientação social relacional, o trabalho em equipa e o desenvolvimento de boas as relações interpessoais é a categoria com mais relevância (FR 7,55), seguindo-se, em segundo lugar, a comunicação, expressão e assertividade (FR 7,09). Curiosamente, as menos evocadas nestes dados foram liderança (FR 1) e gestão do talento (FR 0,18).

*Outras competências: Estar disponível e saber conduzir*

Para além das competências descritas, as quais emergiram do modelo de análise, previamente definido, outras competências emergentes, foram sublinhadas. Deste grupo destacam-se a disponibilidade dos candidatos (FR 27). Esta é descrita em termos de disponibilidade imediata, i.e, o candidato tem de começar a trabalhar assim que seja selecionado; logo, não deverá ter outra ocupação que o impeça de assumir a função. Também alguns anúncios referem a disponibilidade em termos de tempo (na flexibilidade dos horários de trabalho; e, também em termos de mobilidade geográfica, garantindo a liberdade de deslocação para vários pontos (inter)nacionais, - estando livre de impedimentos familiares e/ou pessoais. A par desta última, aparece em segundo lugar a categoria possuir carta de condução (FR 7,5), como requisito a facilitar esta mobilidade geográfica. O gráfico 4 ilustra esta dimensão. Apresentado o cenário empírico, procede-se à discussão dos resultados evidenciados, à luz do anterior modelo de análise.

**Gráfico 4:** Outras competências requeridas para a função de RH



### Discussão dos Resultados

Remontando ao objetivo do presente trabalho, procura-se, agora, discutir à luz das evidências empíricas. No que concerne à **Proposição 1**, que supôs que o perfil procurado para a função de RH valoriza mais as competências soft, esta assunção não foi confirmada pelos dados. Como se observou (gráfico 1), as empresas portuguesas ainda valorizam muito o saber teórico, adquirido pela formação académica; e, em particular a experiência anterior na função (gráfico 2). A par disso, os outros conhecimentos, como de legislação laboral, de informática/informática de gestão e de línguas, são requisitos que as organizações estão, na generalidade, a requerer. Partindo da premissa da raridade, unicidade, inimitabilidade e insubstituibilidade, para os Recursos Humanos, enquanto vantagem competitiva das organizações (c.f. Storey, 1995), partiu-se da ideia que as organizações portuguesas pretendiam também que esta função se transformasse num instrumento de vantagem competitiva. Logo, assumindo-se o preconizado por alguns autores (e.g. Schuler & Jackson, 1987), que a função RH tendencialmente exerceria, também aqui, um papel crítico na estratégia global das organizações. Estando as competências sociais e diferenciais mais próximas das práticas de gestão de pessoas, orientadas para áreas como a inovação, a qualidade e a redução de custos, seria natural que estas se sobrepusessem em relação às outras competências mais tradicionais, tais como o conhecimento teórico/formal e experiências anteriores. O mercado português está ainda muito centrado no conhecimento formal adquirido pelos candidatos à função; e, nas práticas instituídas por outras empresas, - não valorizando muito os mais motivados para desenvolver novos projetos. Veja-se que a experiência em ambientes inovadores e criativos não foi referida, e a experiência em ambientes internacionais/multinacionais, embora apareça já como requisito, tem uma menor expressividade.

A par disto, a emergência da categoria experiência em trabalho temporário, consultoria e/ou /outsourcing, pode significar que as organizações portuguesas estão a delegar responsabilidade da função RH para o exterior, através deste tipo de empresas. Assim, o que deveria ser um alinhamento estratégico entre a função RH e as outras áreas funcionais, perde força. Neste ponto de vista, e tendencialmente, a função RH, no mercado português, não está a ser entendida como vantagem competitiva, nem como parceiro estratégico. Em suma, o perfil da função RH, procurado, pelas organizações portuguesas, orientam-se, maioritariamente, para o cluster das competências hard, em particular para conhecimentos teóricos e profissionais, bem como para uma significativa experiência anterior nesta função.

Analisando a **Proposição 2**, que afirmou que entre as competências soft, as mais procuradas pelas organizações portuguesas para os profissionais de RH seriam as relacionadas com a orientação social relacional, ficou condicionada pela decorrente rejeição da P1. Assim, também, não se pode, veementemente, confirmar este pressuposto, uma vez que as competências técnicas se sobrepuseram a todas as outras. Não obstante este fenómeno empírico, pode afirmar-se que existe uma tendência das organizações portuguesas para valorizarem as competências relacionadas com orientação social relacional. No entanto, contraria a literatura que, maioritariamente, neste tópico refere a liderança como uma competência central: desde os estudos de Mintzberg (1973) a outros autores mais recentes como Tubbs e Schulz (2006). Os dados do presente estudo não a consideram como tal. Aliás, a liderança aparece como uma das categorias menos referenciadas. Um conclusão a extrair deste fenómeno, é que as empresas portuguesas não estão interessadas em ter líderes na função de RH, mas sim profissionais com um perfil mais operacional e gestor. Por conseguinte, o trabalho em equipa e a orientação para as relações interpessoais, bem como as questões ligadas à capacidade de comunicação, expressão e assertividade são relevadas. A função de RH é, assim, entendida como um importante elo de ligação entre as outras funções.

Por fim, aferindo a **Proposição 3**, a qual pressupôs que as organizações portuguesas procuram profissionais de RH, que no seu perfil revelem capacidades cognitivas, em conjunto com outras capacidades individuais diferenciadoras, como forma de equilibrar os clusters soft e hard, esta assunção, foi parcialmente comprovada; condicionada, também, pelos resultados da P1, na qual se evidenciaram mais as competência técnicas, o conhecimento e a experiência, em detrimento

das outras. Na dimensão das capacidades cognitivas e outras capacidades individuais diferenciadoras, as organizações procuram, na sua maioria, um perfil de profissional que apresente características como a iniciativa, a autonomia, o dinamismo, a motivação, a capacidade empreendedora e de adaptação, e a resiliência. A par destas, também as capacidades mais gestionárias são procuradas como a organização, o rigor, a orientação para o detalhe e o conseguir exercer multi-tarefas em simultâneo. Adicionalmente, a orientação para os resultados, e a capacidade para trabalhar sob pressão e resistência ao stress também são mencionados.

A vasta literatura que refere as competências dos gestores foi, de acordo com os dados comprovada. No que se refere às competências da função RH, pode-se afirmar que existe uma sintonia entre evidências teóricas e empíricas. As terminologias de autores como Le Boterf (1999) e Boyatzis (1982) ajustam-se aqui, sendo exemplificada as competências cognitivas, tanto relacionadas com as questões operacionais (enumerar, comparar, definir, descrever), como com mais complexas (a generalização indutiva ou os raciocínios analógicos); referindo-se também a gestão dos objetivos e a orientação para a eficiência. Porém, apesar deste cluster de competências ter sido apontado nos dados, não se pode afirmar que surja como um elemento equilibrante entre a ação hard e soft da função RH. Aliás, pode, talvez questionar se o seu papel não será, antes, de reforço a uma ação mais hard. Uma vez que as competências de gestão, são transversais em quase todas as capacidades cognitivas, evidenciadas na dimensão capacidades cognitivas e outras capacidades diferenciadoras; logo, o enfoque, também aqui são as competências mais hard, relacionadas com os conhecimentos e experiências de gestão, em detrimento das características individuais mais soft. Em forma de resumo à discussão das proposições, que conduziram o presente estudo, a tabela 2 compara as evidências teóricas com os resultados do trabalho, apontando o estado das proposições.

**Tabela 1:** Estado das proposições, evidências teóricas e empíricas

Proposição / Estado	Evidências Teóricas	Evidências empíricas
<p><b>P1.</b> <i>As empresas portuguesas estão, atualmente, a procurar profissionais de RH, valorizando um perfil de soft competencies (competências individuais diferenciais), em detrimento das hard competencies (dos conhecimentos e habilidades para o exercício da função).</i></p> <p><b>Estado:</b> Proposição rejeitada</p>	<p>A GRH, tendencialmente, tem vindo a assumir um papel crítico na estratégia global das organizações, desenvolvendo práticas de gestão de pessoas orientadas para áreas como a inovação, a qualidade e a redução de custos (Schuler &amp; Jackson, 1987). As competências <i>soft</i>, enquanto competências mais diferenciadoras, tais como os valores, as motivações, ou as características de personalidade, são as mais determinantes para que a função RH se constitua em vantagem competitiva (Spencer et al., 1990, 1993; McClelland, 1973).</p>	<p>As empresas portuguesas ainda valorizam muito o saber teórico, adquirido pela formação académica; e, em particular, a experiência anterior na função de RH. A par disso, os outros conhecimentos, como da legislação laboral, da informática/informática de gestão e das línguas, são requisitos que as organizações estão, na generalidade, a requerer. Logo, neste cenário empírico, pode afirmar-se o mercado de emprego para a função de RH procura profissionais com um perfil centrado nas competências mais <i>hard</i>.</p>
<p><b>P2.</b> <i>No cluster das soft competencies (competências individuais diferenciais), as mais procuradas pelas organizações portuguesas, para os profissionais de RH, são as relacionadas com a orientação social relacional.</i></p> <p><b>Estado:</b> Proposição parcialmente confirmada</p>	<p>Têm sido desenvolvidos modelos de clusters de meta-competências e de competências de liderança global, sendo identificadas características como a compreensão do contexto global; as atitudes individuais; a liderança como força motriz; a comunicação; a orientação para a inovação e criatividade; a gestão da mudança; e, o trabalho de equipa (Tubbs &amp; Schulz, 2006). Assim, o saber-fazer sociais e relacionais estão associados a atitudes e qualidades pessoais, bem como à disposição de agir e interagir com os outros, através da cooperação (Le Boterf, 1999).</p>	<p>Sendo um perfil mais focado nas competências <i>hard</i>, que as organizações portuguesas mais procuram, para função RH, as competências ligadas à orientação social relacional não é o requisito mais relevante neste grupo profissional. No entanto, isolando-se a análise ao cluster das competências <i>soft</i>, verifica-se que o trabalho em equipa e a orientação para as relações interpessoais, bem como as questões ligadas à capacidade de comunicação, expressão e assertividade são evidenciadas. Porém, contrariando a literatura, a liderança não é um requisito essencial para o perfil do profissional de RH, não sendo valorizada pela amostra do estudo.</p>
<p><b>P3.</b> <i>Como forma de equilibrar as competências soft com as hard, as empresas portuguesas procuram as capacidades cognitivas, em conjunto com outras capacidades individuais mais diferenciadoras, como requisito à função RH.</i></p> <p><b>Estado:</b> Proposição parcialmente confirmada</p>	<p>A função dos gestores está associada a competências mais operacionais, tais como as designadas de conceptuais (Rego &amp; Cunha, 2003), estando estas descritas como a capacidade analítica, o pensamento lógico, a conceptualização de relações complexas e ambíguas, o pensamento divergente, os raciocínios indutivo e dedutivo. São também denominadas de competências cognitivas, tanto relacionadas com questões mais operacionais quanto com as mais complexas (Le Boterf, 1999).</p>	<p>O cluster de competências capacidades cognitivas, em conjunto com outras capacidades individuais mais diferenciadoras, foi também mencionado como requisito à função de RH. Contudo, não se pode afirmar que seja uma forma de equilibrar as dimensões <i>hard</i> e <i>soft</i> para o exercício desta função. Aliás, as tendências individuais diferenciadoras mais predominantes vão no sentido das competências mais <i>hard</i>: mais relacionadas com as práticas gestionárias, que implicam conhecimentos específicos e experiências concretas desta área. Neste sentido, pode mesmo afirma-se que, este grupo de competências não faz o equilíbrio destas duas áreas, mas o seu papel será, antes, o de reforço para uma ação mais <i>hard</i>.</p>

Finaliza-se esta secção, construindo-se uma resposta à questão que orientou este trabalho: *Qual o perfil para os profissionais da Gestão de Recursos Humanos que, atualmente, as empresas Portuguesas estão a procurar, tendo em conta os requisitos para o exercício desta função?* São, atualmente, procurados profissionais para a função de RH que apresentem um perfil orientado para as competências mais técnicas da função, aliadas à experiência comprovada no seu exercício. Assim, o perfil para a função de RH, em Portugal, contempla a área de formação, preferencialmente uma licenciatura em Recursos Humanos e/ou áreas afins (tais como a Psicologia, a Sociologia, o Direito), sendo requerida, em alguns casos, uma área de formação mais tecnológica. Ainda na formação, também, não é despreciable, a área da formação profissional (ter um certificado CPP). A experiência profissional é um requisito muito valorizado. As empresas portuguesas querem contratar para a função de RH profissionais que tragam na sua bagagem uma experiência da função entre 2 a 5 anos, de outras organizações. Saber inglês é mandatório, bem como o conseguir aplicar conhecimentos informáticos. Ao nível das competências individuais mais diferenciadoras, o perfil requerido dá ênfase às capacidades mais individualistas, subestimando as sociais-relacionais; entre estas apontam-se a iniciativa, a autonomia, o dinamismo, a motivação, o empreendedorismo, a adaptação e a resiliência. Em paralelo, o trabalhar em equipa e o gosto por estabelecer relações interpessoais também devem constatar no currículo. Ainda são valorizadas as áreas comunicacionais e a assertividade. Finalizando, o perfil da função de RH deve ainda contemplar as áreas mais cognitivas, como a gestão, a organização, o rigor, o detalhe, e a orientação para os resultados. Por último, o profissional deve estar ciente que esta função requer elevada disponibilidade, quer em termos de tempo quer em termos de mobilidade geográfica, devendo os candidatos desenvolverem rápidas formas de se movimentar, sendo a carta de condução um pedido recorrente. Em suma, o perfil requerido em Portugal, pelas organizações Portuguesas, encerra predominantemente as áreas mais conceptuais e operacionais da função. Para exercer a função de RH, em Portugal, não é preciso ser líder, é necessário ter mais competências hard, e com poucas soft à mistura (como a comunicação e o trabalho em equipa).

## Conclusão

O trabalho que aqui finda salienta mais um dos paradoxos que assolam as organizações. Este paradoxo desemboca no conflito existente entre o que a literatura, muitas vezes, advoga sobre o que é melhor para as organizações e as práticas reais que estas efetivamente abraçam. O estudo que se apresentou reforça este paradoxo, evidenciando alguns dilemas. O facto da P1 não ser comprovada, pelas evidências empíricas, reitera o conflito que existe entre os happy endings, muitas vezes apregoados pelos modismos gestionários e a própria realidade. A encruzilhada em que a própria função de RH se encontra é exemplo deste cenário. As empresas portuguesas não contemplam, para os profissionais de RH, um perfil com competências mais soft, por exemplo onde a liderança e/ou da criatividade sejam predominantes. Isto evidencia uma tendência para manter a forma tradicional de gerir as pessoas, mais próxima do que alguns autores (c.f. Brewster, 1994; Legge, 1995) designaram da perspectiva da gestão de pessoal (hard), concebendo a própria função de RH como um custo, e ligada questões da eficiência dos recursos, na perspectiva do negócio. Assim, como principal conclusão, pode afirmar-se que, as empresas valorizam mais as competências técnicas e experiências dos que se candidatam à função de RH, não se importando que esses conhecimentos e experiências não sejam as mais ajustadas às reais necessidades da empresa. Ao apostar-se neste tipo de perfil, as organizações não têm consciência que as pessoas que vêm de outras realidades organizacionais transportam consigo o bom e o mau. Ou seja, também transportam os vícios e as más rotinas dos outros. Decorrentes destes argumentos, valorizar maioritariamente, as competências mais hard, pode ser uma estratégia demasiado arriscada.

Algumas implicações deste estudo podem ser extraídas. A primeira remete para o próprio desenvolvimento teórico dos modelos de competências para esta área funcional. Nos contributos teóricos, é apresentada mais uma sistematização de competências, ajustadas ao contexto da GRH em Portugal. Em paralelo, para além de se conseguir extrair uma nova sistematização dos clusters de competências para a área funcional de GRH, a literatura também sai aqui reforçada. Em termos metodológicos, apresenta-se um novo foco de campo empírico, que nem sempre é levado em conta: os sites de emprego, como fonte de recrutamento; e, em particular para a própria função que tem esta responsabilidade acrescida. Ou seja, normalmente, é a função RH que define o perfil para as outras funções; o que no presente caso, ocorre em causa própria. Para



finalizar, as maiores implicações, são do foro prático: para a gestão e organizações em geral; e, para os profissionais de RH, para quem está à procura de emprego na área de RH e para os consultores/auditores da área. Ao informar-se todos estes agentes, sobre o que atualmente as organizações procuram, para o perfil da função de RH, estão-se a adiantar pistas para ações estratégicas futuras. Assim, também se podem questionar quais serão, então, as tendências do mercado nesta área particular. Os resultados apresentados pelo presente estudo poderão constituir-se como um elemento de avaliação crítica sobre o melhor *modus operandi*, acerca do perfil para o profissional de RH, tendo em conta o tipo de agente que se for (estudante, desempregado, gestor, consultor, empreendedor ou empresário). Na continuidade destas implicações, mais estudos são requeridos para consolidar estes dilemas e avançar propostas e soluções que possam minimizar o paradoxo apresentado. Para além dos requisitos, poderão integrar-se outras variáveis, avaliando outros itens dos anúncios, tais como o setor de atividade, área geográfica, e uma análise entre o que as organizações procuram e as vantagens que oferecem. A amostra poderá, também, ser alargada, permitindo um maior número de comparações e de informações ao nível do conteúdo. Para além dos sites, seria interessante confrontar e comparar com outras fontes de recrutamento, como as bolsas de emprego, as empresas de recrutamento e seleção, e/ou as universidades. Muito há ainda a fazer nesta tão volátil e complexa área. Os estudos que se fizerem serão sempre importantes, acrescentando novas dimensões à sua discussão. Dado não existirem verdades universais, nem para as pessoas, nem para as práticas que as conduzem, tudo o que se fizer em termos de acrescentar conhecimento, será sempre pouco. Está-se, no domínio de uma área funcional em que aprendizagem será sempre contínua e sempre escassa; pois, a cada minuto que passa, novos problemas e dilemas estão a emergir.

## **Bibliografia**

- Bardin, Laurence (2007), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Boyatzis, Richard (1982), *The competent manager: A model for effective performance*, New York, John Wiley.
- Brewster, Chris (1994), "European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?", in Kirkbride, Paul (Ed.), *Human Resource Management in Europe: perspectives for the 1990s* (Pp.171-183), London, Routledge.
- Gomes, Jorge, Cunha, Miguel Pina e, Rego, Arménio., Cunha, Rita Campos e, Cabral-Cardoso, Carlos, & Marques, Carlos Alves (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Sílabo.



- Holsti, Ole (1969), "A computer content analysis program for analysing attitudes: The measurement of qualities and performance", in Gerbner, Gorge (Ed.), *The analysis of communication content, developments in scientific theories and computer techniques* (Pp. 75-89), New York, Wiley.
- Le Boterf, Guy (1999), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Legge, Karen (1995), "HRM: rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, Jonh (Ed.), *Human Resource Management* (Pp. 61-78), London, Routledge.
- McClelland, David C. (1973), "Testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, n°28, pp. 1-14.
- Miles, Mathew, & Huberman, Michael (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Mintzberg, Henry (1973), *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Rego, Arménio, & Cunha, Miguel Pina e (2003), *A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade*, Lisboa, RH Editora.
- Rego, Arménio, & Cunha, Miguel Pina e (2008), *Gestão transcultural de recursos humanos*, Lisboa, RH Editora.
- Schuler, Randall, & Jackson, Susan. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *The Academy of Management Executive*, n°1, vol 3, pp.207-219.
- Shaw, Ian (1999), *Qualitative Evaluation*, London, Sage Publications.
- Spencer, Lile M., & Spencer, Signe M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, New York, J. Wiley & Sons.
- Spencer, Lile .M., MCClelland, David C., & Spencer, Signe M. (1990), *Competency assessment Methods: History and State of the Art*, Boston, Hay/McBer Research Press.
- Storey, Jonh (1995), "Human resource management: Still marching on, or marching out?", in Storey, Jonh (Ed.), *Human Resource Management* (Pp.145-157), London: Routledge
- Tubbs, Stewart. L., & Schulz, Eric (2006), "Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies", *The Journal of American Academy of Business*, n°8, pp. 23-37.
- Tyson, Shaun (1995), *Human Resource Strategy*, London, Pitman Publishing.
- Woodruff, Chris (1991), "Competent by any other name", *Personnel Management*, n° 23, Retirado de [www.psychometrics.co.uk](http://www.psychometrics.co.uk) (consultado em 22 November 2014).