



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Competências Percecionadas pelos Estudantes e Profissionais de RH

Maria Tomé da Mata Sequeira Bragança

Campus da Quinta do Bom Nome – Universidade Europeia
Laureate International Universities

Lisboa, 2018



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Competências Percecionadas pelos Estudantes e Profissionais de RH

Dissertação Apresentada para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos

Por Maria Tomé da Mata Sequeira Bragança

Sob orientação do Professor Doutor Luís Lourenço

Lisboa, 19 de Julho de 2018



Universidade
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Declaração de autoria

O conteúdo desta dissertação é da excludiva responsabilidade da autora. Mas declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

ÍNDICE GERAL

RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
Introdução	1
CAPITULO I	3
Revisão da Literatura	3
1. Abordagens Conceptual de Competência	3
2. Modelo de Competências	5
3. Gestão de Recursos Humanos	7
4. Profissionais de Recursos Humanos	11
5. O que Empresas Valorizam no Ato de Recrutamento e Seleção	12
6. Criação e Evolução do Curso de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia	14
CAPITULO II	18
Metodologia	18
1. Participantes	18
2- Processos amostrais	21
3. Tamanho amostral, poder e precisão	21
4. Medidas e co-variáveis:	22
5. Desenho de Investigação	23
Resultados	23
1. Apresentação dos Resultados referentes as competências	23
2. Teste de Hipóteses	31
2.1. Discussão dos Resultados	33
Referências Bibliográficas	36
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Visão Estratégica</i>	24
Tabela 2	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Visão Crítica</i>	25
Tabela 3	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Tomada de Decisão</i>	26
Tabela 4	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Capacidade de Liderança</i>	27
Tabela 5	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Capacidade de Comunicação</i>	28
Tabela 6	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Inteligência Emocional</i>	28
Tabela 7	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Visão Multicultural</i>	29
Tabela 8	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Ética</i>	30
Tabela 9	
<i>Distribuição dos itens relacionados com a Especialização</i>	30
Tabela 10	
<i>Resultados dos testes t-student</i>	31

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Distribuição da Amostra em função do Género</i>	18
<i>Figura 2.</i>	
<i>Distribuição dos Profissionais em função do Género</i>	19
<i>Figura 3.</i>	
<i>Distribuição dos Profissionais em função de Grau Académico</i>	19

Figura 4

Distribuição dos Profissionais em função da Área de Curso20

Figura 5 Distribuição dos profissionais em função de Tempo de Serviço20

Figura 6.

Comparação dos dados dos estudantes e profissionais/ identificação de Gaps32

LISTA DE ABREVIATURAS

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

UE- Universidade Europeia

SHRM- Society for Human Resouce Management

AGRADECIMENTOS

Um trabalho desta natureza, requer contribuições de professores, colegas, familiares e amigos. Por isso, agradeço a todos os que o fizeram:

A todo meu suporte social (familiares e amigos) que sempre foi compreensivo comigo em todas as situações ocorridas ao longo da elaboração da dissertação;

Aos professores que compartilharam o conhecimento no contexto de aulas e fora deste;

Aos meus colegas pela colaboração e partilha;

Aos estudantes e profissionais que responderam aos questionários, sem os quais este trabalho não seria possível;

A todos os que, direta ou indiretamente, ajudaram nesta tarefa, reitero os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A competência tem sido uma chave de sucesso para o mercado de trabalho particularmente para profissionais de Recursos Humanos (RH). O presente estudo baseou-se na seguinte pergunta: as competências percebidas pelos estudantes são, globalmente, as mesmas que as empresas procuram no concelho de Lisboa? O propósito deste estudo é estudar as competências dos profissionais de recursos humanos percebidas pelos estudantes e profissionais de recursos humanos, tendo como principal objetivo identificar se existem *gaps* nas competências percebidas pelos estudantes de recursos humanos da universidade Europeia e as procuradas no mercado. Neste sentido, para responder à questão atrás formulada, realizámos uma revisão de literatura que permitiu desenvolver temas como as abordagens conceituais sobre “competências” na perspectiva de vários autores, modelos de competências, gestão de recursos humanos, profissionais de RH. Em termos de metodologia, o estudo seguiu o método quantitativo onde as variáveis foram as nove competências adaptadas no modelo de SHRM que constituíram o questionário. Para tal a amostra foi constituída por 37 estudantes do curso de Gestão de Recursos Humanos do 3º anos e de 37 profissionais de RH de diversas empresas circunscritas ao concelho de Lisboa. Os resultados obtidos permitiram confirmar que os profissionais dão mais importância às competências que os estudantes, com exceção da competência especialização que é mais valorizada por estes. Constatou-se, a partir dos resultados obtidos, que a maior parte dos estudantes e profissionais são do género feminino. Confirmou-se a existência de *gaps* de competências entre os estudantes e profissionais.

Palavra-chave: Competência, Profissional de Recurso Humano, Recrutamento, Seleção, licenciatura de Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

Competence has been a key success for the job market particularly for Human Resources (HR) professionals. The present study was based on the following question: Are competences perceived by the students globally the same as the ones companies are looking for in Lisbon? The purpose of this study is to analyse the skills of human resources professionals perceived by students and human resources professionals; the main objective is to identify if there are gaps in the competences perceived by European University 'Human Resources students of the and those sought after in the market. In this sense, in order to answer the above question, a literature review allowed us to develop themes such as conceptual approaches on "competencies" in the perspective of several authors, competency models, human resources management and HR professionals. In terms of methodology, this is a quantitative study where variables were the nine competencies adopted in SHRM model and the basis for the questionnaire. To this end, the sample consisted of 37 students from the 3rd year Human Resources Management course and 37 HR professionals from several companies located in the municipality of Lisbon. The obtained results allowed confirming that professionals give more importance to competences than students, with exception of specialization skill, which is more valued by these. From the results obtained, we concluded the majority of students and professionals are female. The existence of skills gap between students and professionals was confirmed.

Keyword: Competence, Human Resources Professional, Recruitment, Selection, Human Resources Management degree

Introdução

O mundo global tem suscitado mudanças na envolvente dos negócios que levam as empresas à preferência de qualidade para se imporem à concorrência. A noção de competência tem vindo a ganhar relevância tanto para as organizações bem como para as especificidades do sector público e para academia (Júnior, Buzatto, Medeiros & Heinzmann, 2017).

Desde a década de 1980, mudanças sociais, políticas e económicas, com impactos no mundo do trabalho, têm mostrado que fontes de vantagem competitiva das organizações são o conhecimento e a *expertise* do capital humano que possam gerar inovações (Carbone, Leite & Vilhena, 2011; Grant, 1997; Souza, 2009 citado por Batista & Cançado, 2017. p.1)

Por seu turno a investigação sobre competências tem-se destacado nas últimas décadas, particularmente em estudos de competências atuais e ideais para profissionais de recursos humanos (Ceitil, 2016).

Assim, o objeto desta pesquisa refere-se a competências dos profissionais percecionadas pelos estudantes e profissionais de Recursos Humanos. O estudo, que a seguir se descreve, será realizado na Universidade Europeia e em algumas empresas previamente definidas e circunscritas em Lisboa.

Dessa forma o objetivo geral do presente estudo será estudar as competências dos profissionais de recursos humanos percecionadas pelos estudantes de recursos humanos e pelas empresas. Desta forma, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- ✓ Descrever as tendências históricas das competências dos profissionais de recursos humanos;
- ✓ Diagnosticar a situação atual através da aplicação de questionário aos estudantes de recursos humanos da universidade Europeia e aos gestores das empresas selecionadas;
- ✓ Identificar se existem *gaps* nas competências percecionadas pelos estudantes de recursos humanos da universidade Europeia e as procuradas pelo mercado;

A concretização dos objetivos desta pesquisa permite responder a seguinte questão de partida será que as competências percecionadas pelos estudantes são globalmente as mesmas às que as empresas procuram?

O interesse social e pessoal da investigadora, prende-se com perceção dos estudantes de recursos humanos sobre as competências que julgam ter e a perceção das empresas sobre as competências exigidas no mercado, assim como a possibilidade de se ter uma visão das competências requeridas pelo mercado.

Para tal, realça-se a mais-valia da academia na formação dos profissionais de modo a aliá-la às necessidades do mercado de trabalho e da sociedade (Júnior et al., 2017).

CAPITULO I

Revisão da Literatura

1. Abordagens Conceptual de Competência

O termo “competência” surge de um artigo de McClelland (1917-1998) Psicólogo Americano quando sugeria que, para o eficaz desempenho duma função, seria necessário criar um perfil de competências porque os tradicionais testes de inteligência e de aptidão académica não seriam suficientes. As qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiência teriam de fazer parte destas competências (Rego et al., 2015).

Para tal, surge a investigação pioneira de McClelland baseada no trabalho de campo que efetuou em 1973 sobre “*Testing for competence rather than intelligence*”, em múltiplas empresas nos EUA, concluiu que o grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional. E o termo competência foi utilizado pela primeira vez por Boyatzis, em 1982, no livro “*The Competent Manager*” e que definiu competências como características subjacentes a uma pessoa das quais resulta um desempenho profissional eficaz ou superior (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

O conceito competência tem tido um papel central a nível das práticas de gestão devido às transformações organizacionais contemporâneas e à competitividade dos negócios que permitiram que, nos anos 60, surgissem os primeiros conceitos os quais favoreceram a alteração das estruturas hierarquizadas e rígidas nas empresas até então (Cascão,2004).

Por seu turno, Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira, (2007); Martins e Tinôco (2014) defendem que as competências são conjuntos de atributos possuídos pelos trabalhadores, requeridos para o desempenho eficaz do seu trabalho ou conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função que se demonstram na prática por meio de condutas mensuráveis, ou observáveis.

Assim como McClelland (1976); Boyatzis (1982) e mais recentemente Spencer e Spencer (1993) citados por Cascão (2014) definem de forma consensual a competência como uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação casual com critérios da eficácia e/ou de realização superior num trabalho ou situação.

Num mundo cada vez mais globalizado, no qual as informações se constroem e se dissipam quase que em tempo real, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado.

Embora os sistemas de informações estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nesse contexto o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter, e também, mostrar competências (Resende, 2002; Pantoja, 2013, citado por Martins & Tinôco, 2014. p.133).

Conforme Junior et al. (2017), competência é conhecimento e capacidade de avaliar determinada situação prática e produzir um desempenho acima do desejável através de mobilização e interpretação pelo indivíduo. Já para os autores Ceitil (2016) Casção, (2014) e McClelland (1973) citado por Junior et al. (2017), a competência do indivíduo é analisada no contexto de trabalho em termos de comportamentos que refletem um melhor desempenho com certa constância e regularidade no exercício de diferentes atividades profissionais. À medida que a capacidade do indivíduo, para realizar uma atividade aumenta, também a sua competência aumenta.

Na abordagem de Junior et al. (2017), a competência consiste nas características do indivíduo que levam ao desempenho superior na realização de um determinado trabalho. O conceito “competência” é a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos nas últimas décadas.

Por sua vez Camara et al. (2016) defendiam que Boyatzis acreditava que as características subjacentes se reduziam a 21 dimensões comportamentais, agrupadas em seis *clusters* e que era da diferente combinação desses traços de personalidade que resultavam diferentes graus de desempenho.

Para Cruz e Parra (2014) competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, aptidões e valores para agir de forma eficaz num conjunto de situações.

O conceito competência surge, modernamente, como forma de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiências) e comportamentais. Reconheceu-se, na verdade, que o facto de uma pessoa possuir uma considerável bagagem técnica de pouco serviria se não dispuser ao serviço da empresa, pois seria preciso estar predisposto a um envolvimento com o projeto da empresa (Camara, et. al, 2016).

De acordo com Camara et al. (2016) na atual envolvente de negócios em permanente mutação as atitudes e comportamentos são mais importantes do que, propriamente, os comportamentos técnicos porque estes, a curto prazo, estariam obsoletos. Competências pretende abranger todas essas facetas consideradas indispensáveis para um elevado desempenho do colaborador.

Para Le Boterf (1995) e Zarifian (2001) citado por Wecher e Froehlich (2017), o indivíduo deve saber criar, reconstruir, inovar, administrar situações complexas e não somente operar, consertar ou fazer o que é preestabelecido mas sim, consegue mobilizá-los, em determinado momento, sob a forma de conhecimentos, capacidades cognitivas e capacidades relacionais. A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações (Wecher e Froehlich 2017).

Num estudo recente sobre competências, realizado em Portugal, Cruz e Parra (2014) com o objetivo de analisar as competências técnicas e genéricas mais solicitadas por um conjunto de empresas empregadoras, concluíram que, hoje, as empresas procuram indivíduos com habilitações de nível superior, experiência profissional e língua inglesa sendo 67,7%, 91,3% e 41,3% respetivamente numa de escala de 100%, contudo, salienta-se que estes dados variam de acordo com cada área específica.

Verifica-se que existe uma evolução do conceito de competências numa fase mais avançada, embora envolvida nalguma controversia, devido a objetivos e interesses próprios e contextuais das abordagens. No entanto, hoje, as “competências” são processos de aprendizagem, pois, elas são comportamentos relativamente estáveis e mutáveis de contexto para cada contexto de modo observável eficaz e eficiente pois só assim permite melhorar a correspondência entre a formação e as exigências do mercado de trabalho apesar de não haver um consenso entre autores (Junior et al. (2017).

2. Modelo de Competências

Os estudos centrados na temática “Competências”, segundo alguns autores (Boyatzis, 1982; Ceitil, 2007; Mansfiels, 1996; Mischek, 2009; MsClelland, 1973; Prahalad e Hamel,1990; Spencer & Spencer, 1993), o modelo de gestão por competências veio assumir um enorme protagonismo no desenvolvimento do ser humano, enquanto elemento que desempenha uma função profissional, sendo considerado um dos principais mecanismos para o aumento de produtividade do indivíduo.

De acordo com Grigoryev (2006), citado por Munch, Souza, Castro e Zangui (2011) um modelo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Esta análise exige cuidadosa distinção e posicionamento das competências técnicas e sociais. Dessa forma o

modelo é desenhado por um alinhamento com os objetivos organizacionais, as estratégias do negócio e as competências essenciais (Munch et al 2011).

Para Prahalad e Hamel (1990), citado por Munch et al. (2011) as competências essenciais resultam de um aprendizado organizacional coletivo sobre os critérios de coordenação simultânea de diversos fatores relacionados com a produção, com as técnicas de produção e com as tecnologias produtivas. Os autores ainda advertem que o delineamento de um modelo só é bem conduzido se iniciado por uma reengenharia que parte da análise dos resultados considerados excelentes em dada posição ou atividade (Munch et al 2011).

Por seu turno, para Ceitil (2016) competência basea-se em quatro perspectivas: Perspectivas das atribuições considera as competências como atributos extra pessoais obtidos por formação, perspectivas das qualificações enfatiza a competência como conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica, perspectiva dos traços da personalidade apresenta as competências como características intra-pessoais e perspectiva do comportamento ou ação apresenta as competências como resultados concretos que as pessoas desenvolvem no seu quotidiano profissional, sendo esta, a mais moderna e explícita a resultados esperados. Assim, a competência está atualizada quando no comportamento das pessoas, se tornam evidentes e suscetíveis de medidas, através de indicadores observáveis (Ceitil, 2016).

Segundo Ceitil (2016), as competências podem ser explicadas através do famoso *iceberg*, ou seja, competências de índole mais interna e aquelas de carácter externo a parte externa ou visível é designada por habilidades (*skills*) e conhecimento (*knowledge*), enquanto na parte mais interna, ou invisível, se localiza aquilo que se designa por motivos (*motives*), traços (*traits*), valores (*values*) e auto conceito (*self-concept*) consideradas como competências mais profundas e estruturantes e por conseguinte, mais difíceis de desenvolver e de modificar, daí serem a parte submersa do *iceberg*.

Já Souza e Zambalde (2015) defendem que existe pelo menos quatro modelos analíticos na literatura: modelos funcionais que representa as habilidades derivadas de funções; modelos comportamentais são competências derivadas de comportamentos que resultaram sucesso; modelos construtivistas representam competências derivadas de um processo de discussão e debate, e modelos holísticas integram todas as habilidades necessárias. Os dois primeiros seguem a corrente norte americana centrada nas qualidades e desempenho. O construtivista é corrente francesa e a base são as aprendizagens sociais e o último assume base epistemológica, sistémicas que visam a formação do indivíduo para vida económica sustentável.

SHRM (2012) apresenta um modelo de competências voltadas para a atividade concreta do profissional neste caso de Recursos Humanos com base em nove competências *Expertise* Recurso Humano, Gestão de Relacionamento, Consultor-Tomada de decisão, Liderança, Comunicação, Multiculturalidade, Prática da Ética, Visão Crítica e Perspicácia de Negócio. O modelo proposto dá importância à individualidade dos profissionais e às etapas/nível em que se encontram. Para um profissional no início de carreira é-lhe exigido as mesmas competências mas de acordo com a etapa em que se encontra e o mesmo acontece com do nível intermédio, nível sénior e nível executivo. O grau das exigências aumenta com o nível (SHRM 2012).

Podemos dizer que as perspetivas e os modelos aqui apresentadas permitem a identificação das competências para o desempenho de uma função sejam elas intrínsecas ou não. As competências são qualidades em ação com base naquilo que é a capacidade de aprender a aprender que gera valor quer para o colaborador quer para a organização.

3. Gestão de Recursos Humanos

As grandes mudanças como consequência da globalização, particularmente as tecnologias de informação fazem emergir formas de relacionamento das empresas com os seus mercados que obriga novos sistemas de funcionamento na relação e hábitos de trabalho, daí ser fundamental a forma como as pessoas são geridas para o valor a longo prazo de uma empresa e crucial em demonstrar sua contribuição para esse valor. A gestão de Recursos Humanos ganhou novas visões ao longo dos anos (Camara et al. 2016; Rego et al 2015)

Ao longo dos anos o sistema de trabalho considerava, na perspetiva de Taylor e Weber, a designada escola clássica, que a pessoa não era importante para a empresa, servia apenas como mão-de-obra e esta perspetiva condicionava a prática de gestão de recursos humanos. Com o surgimento das multinacionais, na sequência da 2ª Guerra Mundial, iniciou-se uma nova fase que dominou o mercado, permitindo a concorrência e o primado do cliente (Lopes, 2012).

A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente nos anos 80, quando surgiu esta designação assumindo um papel mais estratégico na organização, pois, antes a gestão de pessoal era baseada apenas na atividade operacional e não na vertente de gestão (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes 2006).

Segundo Sousa et al 2006 a gestão de recursos humanos consiste em alinhar as políticas de recursos humanos que garantam a consistência interna da estratégia económica da empresa, ou

seja centrava na estratégia económica da organização. Nos anos 90, surge o modelo contingencial e com ele a demonstração de que a estratégia económica não é independente da gestão de recursos humanos. Com este modelo foi possível às empresas fazerem mudanças prévias das estruturas, cultura ou das práticas de gestão de recursos humanos de modo à sua economia ser viável, focada no fator humano como recurso estratégico integrado na estratégia global da organização.

Assim, os pesquisadores e profissionais passaram a reconhecer o impacto do alinhamento desses sistemas com o esforço de implementação da estratégia mais ampla da organização e da avaliação da qualidade dessa compatibilização a partir de modelos de gestão de pessoas (Gonçalves, Stefano e Baccano 2017).

Gonçalves et al 2017 defendem que Becker, Huselid e Ulrich 2001, assim como Albuquerque 2002 acreditavam que para a gestão de pessoas ser uma iniciativa poderosa que garantisse a sua contribuição estratégica seria necessário desenvolver um sistema de mensuração que demonstrasse de maneira convincente, o impacto de gestão de pessoas sobre o desempenho da empresa. Segundo os autores, para projetar tal sistema de mensuração, os gestores de gestão de pessoas deviam adotar uma perspetiva radicalmente diferente, que se concentrasse no modo como a área pode desempenhar um papel central na implementação da estratégia da organização.

Nesse sentido, o autor defende que existem perspetivas de controlo e comprometimento e que estas são centradas em pressupostos diferentes de gestão de pessoas. Sendo de controle, os colaboradores são vistos como custos e fator de produção, devendo ser controlados e mandados. Por outro lado, a de comprometimento considera as pessoas como parceiras do negócio, relacionando diretamente e fomentando o comprometimento que leva ao aumento de desempenho (Gonçalves et al 2017).

Segundo Bianchi, Quishida e Foroni 2016 alguns modelos suportam uma série de trabalhos que buscam verificar o alinhamento entre estratégia organizacional e práticas de gestão de pessoas (ex: Bianchi, 2008; Foroni, 2014). Na maioria das vezes, esses trabalhos percebem que o alinhamento é uma abordagem dinâmica. O uso da perspetiva contingencial aborda, mesmo que de forma não explícita, a questão do comportamento humano direcionado e gerido (Bianchi et al 2016).

Por outro lado, os estudos na linha contingencial também apresentam configurações, mas na maioria das vezes em que são utilizados relacionam as práticas à estratégia e mostram que o conjunto de práticas pode também ter relações com o mercado de trabalho e com formas de vínculos organizacionais (Bianchi et al 2016).

Porém, todas as perspectivas buscam salientar que o sucesso organizacional está ligado a algumas práticas de gestão, como desenvolvimento, reconhecimento e responsabilização das pessoas, (Bianchi et al 2016).

No entanto, não tem havido consenso em relação às práticas que devem ser incluídas nesses sistemas. Contudo, o papel da gestão de recursos humanos reside na construção e no desenvolvimento de uma força de trabalho permitindo alto desempenho e alto comprometimento (Brito e Oliveira 2016).

Bianchi et al 2016 acreditam que a gestão de pessoas depende do alinhamento e flexibilidade na atuação organizacional. A organização precisa de garantir uma coerência de atuação entre alinhamento e flexibilidade ou seja coerência na ação das pessoas e na resposta adequada ao contexto.

Para Carvalho, Rocha, Raposo & Duarte 2006 assim como para Rego et al 2015 a gestão de recursos humanos centra-se no modelo de *hard* da escola de Michigan que vê os trabalhadores como meio para atingir as estratégias organizacionais, foco nos recursos, ou seja homem económico. No modelo *soft* além de ver os trabalhadores como meio para atingir objetivos organizacionais também se preocupa com satisfação das necessidades dos trabalhadores, sendo o foco no homem económico e social.

Hoje, as organizações criam um sistema de recursos humanos adequado à realidade dos seus objetivos de modo a ter posse de quadros qualificados, enquadrados e satisfeitos para a vantagem competitiva e isto depende da intervenção dos recursos humanos, do seu capital decisivo e estratégico (Carvalho et al 2006).

Segundo Dal-Soto e Suzin (2017) a gestão de recursos humanos passou por várias fases, sendo que nesta fase atual, a gestão estratégica afastou-se do período anterior com um deslocamento principalmente em direção à economia. Contudo, uma das contribuições mais significativas para o desenvolvimento da gestão estratégica tenha sido económica de organização industrial (Dal-Soto & Suzin 2017).

Neste sentido, a gestão de recursos humanos passou a ser baseada em recursos para dar resposta à hiper competitividade do contexto atual do mercado e ao crescimento e capacidade de estratégia de vigilância permanente à concorrência. «As pessoas são o nosso ativo mais importantes» (Rego et al., 2015, p.52).

O valor de longo prazo de uma empresa depende da maneira como as pessoas são geridas, daí a necessidade dos gestores compreenderem como aumentar a produtividade, criatividade e manter o limite de custos associados ao trabalho na forma de gerir pessoas (Rego et al. 2015).

O princípio essencial da dinâmica organizacional, é considerar as pessoas como elementos chaves, que habilita todos a proporcionar processos de inovação e competitividade à empresa (Batista & Cançado, 2017).

Segundo Rego et al. (2015), gestão de pessoas refere-se a políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização e passa por planeamento, recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, bem como gestão de carreira, avaliação de desempenho, compensação e clima positivo. Isto resume-se em atração de talentos humanos e desenvolvimento das pessoas e resultados (Rego et al, 2015).

O elemento a ter em conta na criação de um processo de desenvolvimento de recursos humanos altamente produtivo é a competitividade das empresas que passa pela promoção de motivação, condições favoráveis para trabalhadores e de capacidade para criar valor para organização (Brito & Oliveira 2016).

As necessidades de permanente reajustamento às novas condições ambientais, levaram as empresas a desenvolver capacidades de adaptação rápida a mudanças internas exigidas pelos novos desafios de eficácia e eficiência baseada na flexibilidade da força de trabalho (Rego et al. 2015).

Daí considerar que o lugar competitivo da empresa depende dos quadros qualificados, da perspicácia de os integrar no plano organizacional e de os transformar em fator de vantagem competitiva que não podem ser replicados (Rego, et al. 2015).

Ao nível europeu tem-se verificado nas últimas décadas um foco na promoção do empoderamento, no aumento da comunicação interna com os empregados, na necessidade de melhorar os processos de integração organizacional, no papel do recrutamento, na formação e desenvolvimento e na ligação entre compensação e desempenho (Rego et al 2015, p.79).

Em Portugal, segundo Rego et al (2015) com a instabilidade política e a instauração da república nas primeiras décadas do século XX levou os trabalhadores da indústria a manifestarem o seu ativismo na luta por melhores salários. Até aos anos 70, as empresas viam os trabalhadores como fonte de lucro e a gestão de pessoas teve, por isso, um papel totalmente reativo e administrativo com um estatuto muito desvalorizado na empresas.

Após o 25 de Abril de 1974, a gestão de pessoas passou a ocupar-se dos direitos sociais dos trabalhadores, salários, férias e registos, bem como os serviços de recrutamento e seleção, de formação, de análise e qualificação de função e assumia um papel importante nas médias e grandes empresas devido à força sindical. A entrada de Portugal na Comunidade Europeia suscitou desafios económicos competitivos os quais permitiram a criação de várias empresas de consultoria na área de gestão de Recursos Humanos (Rego et al 2015).

Hoje, em Portugal, tem-se registado na Gestão de Recursos Humanos uma evolução significativa no sentido de uma maior componente estratégica da função e alguns aspetos diferenciadores. Muitas empresas já tem uma estratégia escrita de Recursos Humanos e os estudos apontam para uma maioria dos gestores e técnicos de Recursos Humanos do género feminino (Rego, et al. 2015).

4. Profissionais de Recursos Humanos

Durante muitos anos a noção de recursos humanos era em torno de pessoa como objeto apenas de mão-de-obra, não sendo tidas em conta as condições de trabalho os seus direitos. Actualmente a pessoa passou a ser um ativo importante para empresa devido à influência da globalização e conseqüentemente à qualidade de serviço que a sociedade exige (Lopes, 2012).

O desenvolvimento de competências não é algo exclusivo da vida académica ou profissional, para estes autores as competências são características que se começam a desenvolver logo no seio familiar, sendo críticas para uma carreira de sucesso em gestão de recursos humanos, pois quando os profissionais de GRH possuem as competências adequadas ao desempenho da função, tornam-se parceiros e players no negócio, sendo um dos seus principais deliverables a criação das capacidades da organização, tomando tangível o intangível (Ulrich & Brockbank, 2005, citado por Gonçalves,2015.p.7).

Segundo Ulrich, Younger e Brockbank (2012) ao profissional de recursos humanos eficiente não se exige, hoje, apenas que tenha o conhecimento sobre o que define a profissão, mas também que seja capaz de aplicar o conhecimento aos desafios que se apresentam. Os

profissionais de recursos humanos devem tornar-se consultores e arquitetos perspicazes sobre recursos humanos. Num mundo em constante mudança, nunca foi tão necessário identificar o que os profissionais de recursos humanos devem ser, saber, fazer e entregar para contribuir de maneira plena nas suas organizações.

Os profissionais de RH devem se tornar consultores e arquitetos perspicazes sobre estas questões (Ulrich et al., 2012, p.1).

A pesquisa realizada aos profissionais de recursos humanos permitiu descobrir que ao melhorarem as suas competências, esta melhoria levará a responder questões de negócios a criar valor sustentável e também a desenvolver capacidades ajustadas a este mundo em constante mudança (Ulrich et al., 2012).

5. O que Empresas Valorizam no Ato de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é um processo que visa preparar interação na escolha dos mais adequados entre candidatos às funções a preencher (Machado, 2006).

A Seleção contribui para ter uma decisão com melhor embasamento na análise dos candidatos. É através da decisão de contratação que a empresa irá dispor ou não de competências para concretização de seus objetivos estratégicos (Wecker & Froehlich 2017).

O processo de recrutamento começa quando a organização percebe a necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas e determina a partir da função o perfil de competências que interessa recrutar, associados à visão estratégica e objetivos da organização (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Para Machado (2006) um recrutamento eficaz passa por um conjunto de atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção junto das fontes capazes de fornecer à organização um grupo de ativos que será selecionado.

A globalização levou as organizações a terem de responder às exigências de competitividade atuais e de se adaptarem ao meio tornando-se mais flexíveis, inovadoras e as funções menos estáveis. O desenvolvimento das tecnologias de informação permitiu maior autonomia e responsabilidade das pessoas no seu desempenho (Cascão, 2014).

Segundo Cascão (2014), antigamente o sucesso do desempenho baseava-se no ajustamento perfeito entre as aptidões dos empregados e os requisitos de um posto de trabalho, enquanto

hoje se dá mais importância à capacidade de autogestão dos indivíduos, à responsabilização pelo seu próprio desempenho o que proporciona uma vantagem competitiva para a organização.

Já Wecker e Froehlich (2017), defendem que a seleção é baseada na competência do candidato tendo em conta a necessidade da empresa de modo a estarem alinhadas para gerar valor para ambas as partes. Para tal, é preciso ter um perfil bem definido do profissional a ser selecionado.

Por seu turno Wecker e Froehlich 2017, comentam que a seleção tem o desafio de perceber se os valores do futuro colaborador são compatíveis com os valores e cultura organizacional. Nesta etapa podem ser utilizados diversos instrumentos e técnicas para identificar as características de cada candidato, por exemplo: aplicação de testes, dinâmicas de grupo e entrevistas. Baseiam-se na premissa de que a previsão do futuro comportamento de uma pessoa está relacionado com o comportamento desta pessoa no passado, em ambientes similares. O entrevistador deve buscar nas respostas qual é o padrão comportamental do candidato a partir do conjunto de experiências passadas relatadas (Wecker & Froehlich 2017).

Segundo Wecker e Froehlich (2017) a ética deve fazer parte do processo de seleção para permitir a escolha de pessoa certa para o cargo, logo existe a necessidade do selecionador primar pela perfeição e coerência quer em termos de técnicas e relacionamento com outros profissionais para troca de experiências.

O processo de seleção envolve custos elevados, e quando um profissional for selecionado erradamente para a empresa, o custo de investimento e todos outros adicionais do processo reverte em prejuízo para empresa, daí a importância da necessidade de qualidade no processo de recrutamento e seleção por competências (Wecker e Froehlich 2017).

Neves e Costa (2012), defendem que hoje a plataforma *online* tornou-se uma das principais fontes de recrutamento externa. A fonte *online* representa uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão do capital humano. E a área específica das práticas de gestão de recursos humanos, o recrutamento, tem vindo a beneficiar de um maior número de funcionalidades e serviços veiculados pelas tecnologias de informação, por serem de baixo custo e permitir maior facilidade e rapidez tanto para o candidato como para empresa/ departamento que faz o recrutamento (Neves & Costa, 2012).

A seleção é processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e

justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos (Rego et al., 2015, p.230).

De acordo a investigação realizada por Kaplan 2014 os resultados revelaram que no ato de recrutamento as cinco competências mais valorizadas foram a determinação, liderança, assertividade, raciocínio crítico e conhecimento técnico. Durante os dois primeiros anos de recrutamento as mais valorizadas foram conhecimento técnico, comunicação efetiva e comercial. Na etapa após os dois primeiros anos de recrutamento as competências mais valorizadas são a comunicação efetiva, a literacia e o espírito de equipa.

Para tal, as empresas no ato de recrutamento e seleção valorizam as competências técnicas e genéricas que enquadram na função no departamento de recursos humanos, sobretudo o aprender a aprender, a flexibilidade e a inovação, entre outras (Cascão, 2014).

6. Criação e Evolução do Curso de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia

A ideia de criar uma instituição de ensino superior privada vocacionada para responder às solicitações empresariais cada vez mais exigentes e interessadas em poder contar com quadros qualificados que pudessem corresponder e preencher as suas ambições e concretizar os projetos foi uma visão teleológica do professor catedrático António Augusto Gonçalves Rodrigues para o tempo de então em que começava a dar-se um impulso global de desenvolvimento da sociedade. Consciente do que se passava noutros países mais evoluídos, importou para Portugal o que por lá se fazia e daí resultou uma poderosa transformação inovadora que viria a refletir-se nos currículos dos cursos que foram criados (Entrevista 2018 Professor Doutor Machado).

A vocação inovadora esteve sempre presente quando se faziam reformulações curriculares alterando e atualizando os respetivos conteúdos. A função inovadora foi uma forma permanente de estar no âmbito do ensino superior em Portugal.

A criação do **Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA)** em 1962 pelo Professor Catedrático António Gonçalves Rodrigues, ao abrigo do alvará nº1701 e a respetiva entrada em funcionamento nesse mesmo ano, evidenciou uma nova preocupação com a formação e preparação técnica dos trabalhadores, ajustadas às exigências do mercado de emprego e às necessidades das empresas. A escola criada funcionou, inicialmente, na Estrada de Benfica, nº358, com 118 alunos. A Instituição criada chamava-se **Escola Superior de Organização**

Científica do Trabalho e de Relações Humanas na Empresa e estava integrada na Divisão de Administração, incluindo **3 cursos** a seguir designados:

- 1. Organização e Administração;**
- 2. Sociologia Industrial e Relações Humanas;**
- 3. Psicologia Industrial**

Todos os cursos tinham a duração de 3 (três) anos letivos.

Os objetivos de qualquer dos currículos consistiam em:

- *Desenvolver o espírito técnico-científico, crítico e inovador numa população académica interessada na intervenção no âmbito empresarial (organização e administração de empresas) agindo num contexto cultural singular, onde era sentida uma carência nacional a nível técnicos e gestores competitivos e criativos;*
- *Proporcionar uma formação de nível superior com um conteúdo teórico e prático sólido;*
- *Suscitar uma permanente motivação para o aperfeiçoamento cultural e profissional através de estímulos adequados ao desenvolvimento integrado e permanente;*
- *Incentivar o gosto pela investigação nas diversas áreas do «business administration» visando a sua difusão;*
- *Fomentar o interesse pelo conhecimento científico internacional com o objetivo de o aplicar nas soluções de assuntos nacionais e no estudo dos problemas locais;*
- *Interessar-se e contribuir para o intercâmbio internacional de experiências com o objetivo de incentivar o espírito criativo dos profissionais do business administration valorizando o «top management». (Entrevista 2018 Professor Doutor Machado)*

Em 1965 a Escola promove as primeiras alterações de fundo nos seus planos curriculares dos cursos. Assim, passou a existir um único curso:

Organização e Administração de Empresas com duas variantes Administração Económico-financeira, Administração de Pessoal e Psicologia Industrial.

Nos termos do despacho de sua Ex^a o Subsecretário de Estado da Administração Escolar, datado de 26 de Julho de 1967, homologando o parecer do Conselho Permanente da Ação Educativa

de 12 de Julho de 1967, determinava que o curso de Organização e Administração de Empresas, em ambas as suas variantes, seja considerado curso superior para efeitos de provimento em cargos públicos e para fins militares.

Em 24 de julho de 1969, os diplomados em Organização e Administração de Empresas (Varelas Graça e Rocha Machado) obtiveram autorização para frequentar os cursos complementares conducentes às licenciaturas em Antropologia e em Ciências Sociais e Políticas ministrados no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Ultramarinas ISCSPU.

Em 17 de Novembro de 1974 o plano de estudos de ambas as variantes foi reconhecido oficialmente como equivalente a bacharelato com as possibilidades de acesso, para continuação de estudos no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa ISCTE, respetivamente:

- A variante Administração Económico-Financeira;
- A licenciatura em **Organização e Gestão de Empresas**;
- A variante **Administração de Pessoal e Psicologia Industrial**;
- À licenciatura em **Ciências do Trabalho**

A concessão obtida não agradou ao ISCTE que tudo fez para que acabasse com a maior brevidade possível, o que veio a suceder no ano seguinte.

Continuando na senda da inovação e validando a capacidade de adaptação às exigências da atividade empresarial privada e pública foram novamente reformulados os planos curriculares de estudo que entraram em vigor no ano letivo 1975/1976. Simultaneamente foram alteradas as designações dos dois cursos (Entrevista 2018 Professor Doutor Machado).

Assim, as variantes do curso Organização e Administração de Empresas autonomizaram-se dando origem a cursos próprios e completamente independentes, respetivamente:

- **Curso de Gestão de Empresas**
- **Curso de Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho**

Os cursos continuavam com a duração de 3 (três) anos letivos e com um objetivo definido de intervenção no mundo empresarial – organização e administração de empresas.

Atendendo a que as licenciaturas nas universidades públicas tinham a duração de 5 (cinco) anos letivos, por analogia e a título de experiência pedagógica, no ano letivo de 1979/80 começaram a funcionar na ESOCT os 4º e 5º anos dos referidos. Esta decisão teve como objetivo constituir

formalmente um ciclo de estudos complementar compatível com o que sucedia nas universidades públicas, relativamente à duração das licenciaturas (cinco anos).

Nos termos do despacho do Senhor Subsecretário de Estado do Ensino Superior de 11 de Julho de 1981 foram os cursos, em ambas as versões – 3 e 5 anos, reconhecidos com o nível de estudos superiores (Entrevista 2018 Professor Doutor Machado).

Atualmente, passou a pertencer ao grupo Laureate International Universities designada por Universidade Europeia (UE) que oferece diplomas de graduação, pós graduação, mestrados e doutoramento. Os programas da UE são projetados para preparar os estudantes para terem sucesso no mercado de trabalho sendo a sua missão criar profissionais globais. A UE é a terceira maior instituição privada de ensino superior em Portugal e está credenciada pelo Ministério da Educação Nacional. O curso de gestão de recursos humanos e organização estratégica é uma das diversas ofertas formativas da UE. Este curso assenta nas tendências internacionais atuais da função de recursos humanos bem como nos princípios fundamentais da gestão do trabalho e do comportamento humanos nas organizações e a orientação para o desenvolvimento de competências pessoais.

O Curso decorre num período de seis semestres, ou seja, três anos com seis cadeiras por semestre. No 1º ano primeiro semestre as cadeiras são de Matemática, Fundamentos da Gestão Empresarial, Economia, Contabilidade Financeira I, Ciência, Fontes e Métodos, Sistemas Informáticos I, e no segundo semestre Estatística, Direito Empresarial, Cálculo Financeiro, Contabilidade Financeira II, Criatividade e Pensamento Crítico, Sistemas Informáticos II. As cadeiras que fazem parte do 2º ano são Estudo de Mercado, Gestão de Recursos Humanos, Análise Financeira, Contabilidade de Custos, Competências Comunicacionais e Gestão de Projetos para terceiro semestre e para quarto semestre Métodos de Previsão, Estratégia, Fiscalidade, Finanças Corporativas, Liderança e Gestão de Equipas *Business Intelligence*. E no 3º ano quinto semestre Modelos de Governança, Marketing Operacional, Análise de Projetos de Investimento Gestão da Cadeia de Abastecimento, Ética e Deontologia Profissional, Casos de Gestão e no sexto semestre Negócios Internacionais, Controlo de Gestão, Mercados Financeiros, Logística e Gestão de Operações, Projeto Final, Jogo de Gestão (Revista Universidade Europeia).

CAPITULO II

Metodologia

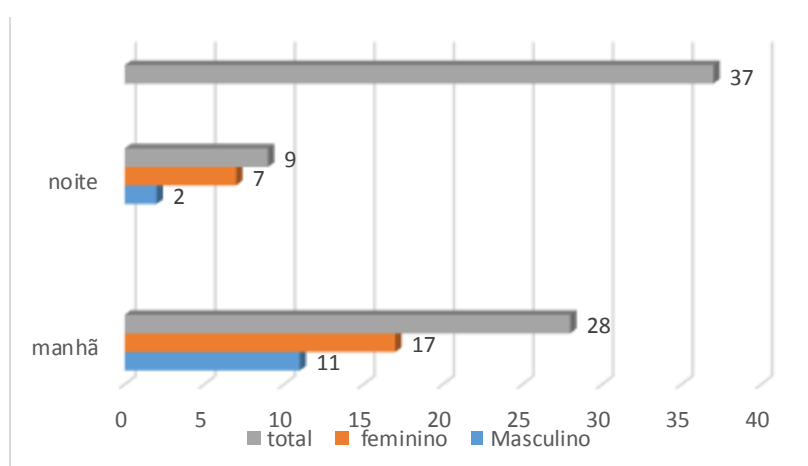
A metodologia da investigação consiste num processo de seleção de estratégia, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir (Sousa & Baptista 2014). Neste capítulo faremos abordagem sobre metodologia (participantes, procedimentos, tamanho de amostra, medidas e co-variáveis, desenho da investigação) e resultados e discussão.

1. Participantes

A amostra foi constituída por 37 estudantes do 3º ano de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e por 37 profissionais de RH de empresas diversas circunscritas na cidade de Lisboa. Sendo 17 estudantes de género feminino e 11 do género masculino, no turno da manhã. No turno da noite, foram consultados 7 estudantes do género feminino, 2 masculino sendo que, globalmente, o estudo abrangeu 29 profissionais femininos e 8 masculinos.

Figura 1.

Distribuição da Amostra em função do Género



Fonte: Primária

Figura 2.

Distribuição dos Profissionais em função do Género

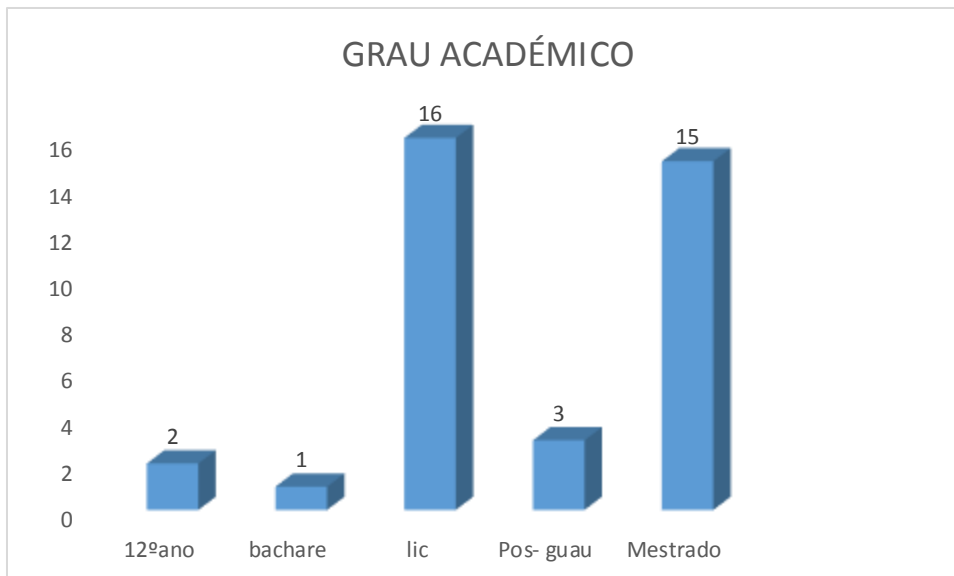


Fonte: Primária

O questionário realizado permitiu constatar que 15 profissionais participantes possui mestrado, 3 pós graduação, 16 licenciatura, 1 bacharelato e 2 tem 12º de ensino secundário. A maior parte dos profissionais possuem formação de nível superior num total de 94,6%.

Figura 3.

Distribuição dos Profissionais em função de Grau Académico

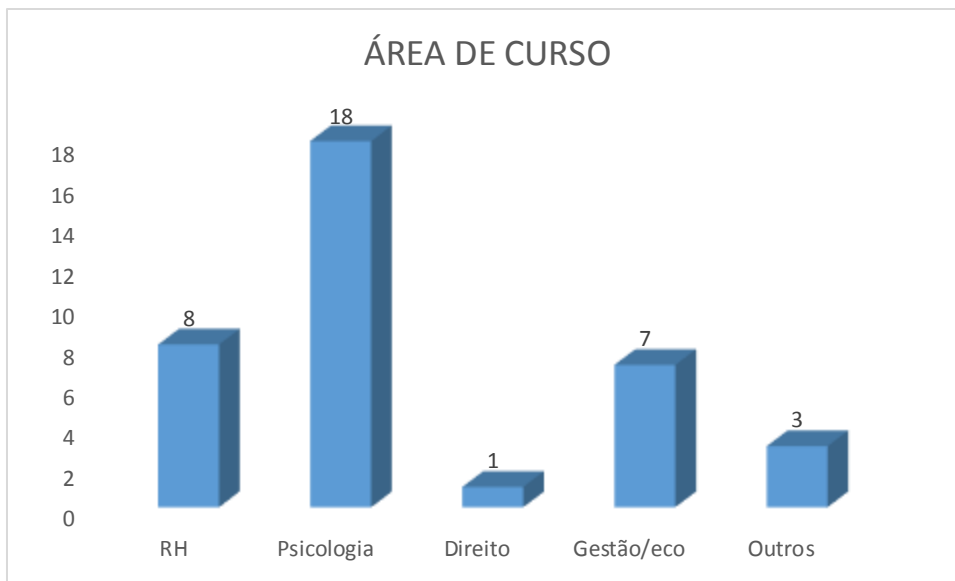


Fonte: Primária

Dos profissionais de RH que participaram neste estudo, 18 tem curso de Psicologia organizacional e social, 8 gestão de recursos humanos, 7 gestão / economia, 1 direito e 3 outros cursos. Verifica-se que a maioria dos profissionais são formados na área de Psicologia.

Figura 4

Distribuição dos Profissionais em função da Área de Curso

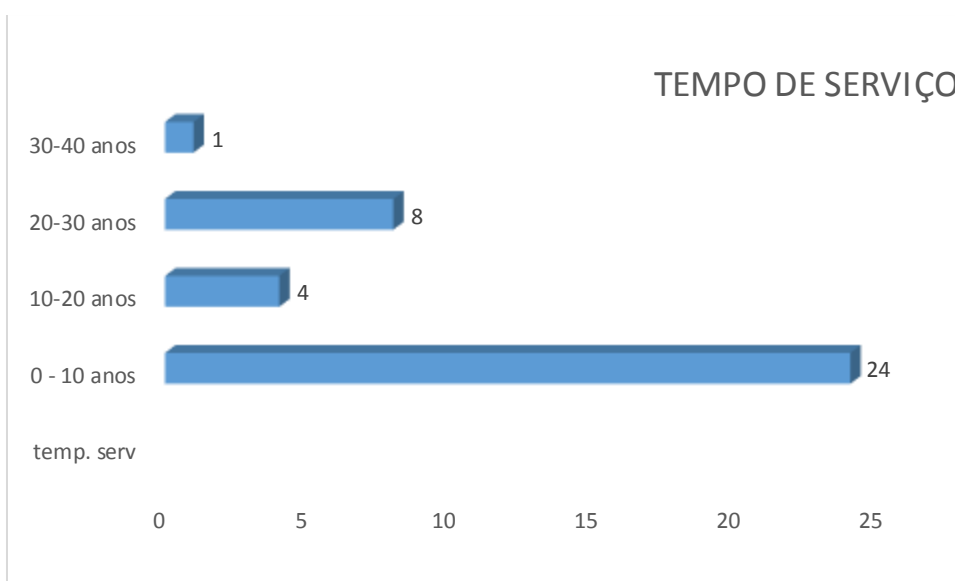


Fonte: Primária

Quanto a tempo de serviço dos profissionais, 24 tem entre 1 e 10 anos de serviço, 4 entre 10 e 20 anos de serviço, 8 entre 20 e 30 anos de serviço e 1 entre 30 e 40 anos de serviço. Pode-se dizer que grande parte dos profissionais tem entre 1 e 10 anos de serviço.

Figura 5

Distribuição dos profissionais em função de Tempo de Serviço



Fonte: Primária

2. Processos amostrais

O enquadramento metodológico consubstancia-se ao desenho de investigação escolhido, à população e amostra, às técnicas de amostragem e ao instrumento de recolha de dados para sua operacionalização.

Para isso, identificou-se a população e segundo Marconi e Lakatos (2003) a população é definida como o universo ou conjunto de elementos que apresentam características comuns e que os identificam como pertença daquela população. Para tal a amostra da pesquisa foi constituída por estudantes de licenciatura de 3º ano de recursos humanos de Universidade Europeia e algumas empresas seleccionadas circunscrita no conselho de Lisboa.

Sendo assim, a amostra foi obtida através da técnica de amostragem não probabilística intencional. Desta forma, os elementos da amostra foram seleccionados conforme a sua disponibilidade. Tendo em conta as características que se pretendia, os estudantes de 3º ano foram seleccionados por serem adequados ao estudo em causa no que toca à sua percepção e por serem finalistas. As organizações seleccionadas dedicam-se ao serviço de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos ativos. Das vinte e quatro organizações contactadas apenas doze aceitaram participar no estudo e para tal foi necessário, além de email, levar carta física, insistência através de chamadas telefónica e contacto presencial. Percebeu-se que algumas organizações têm políticas que não abrange participação nos estudos académicos, como foram os casos de algumas das justificações apresentadas sendo que outras, simplesmente, não responderam.

A maioria das organizações participantes são consultoras de RH a nível multinacionais num total de sete, uma na área de saúde, uma de seguros, duas de ensino superior e uma de serviço público.

3. Tamanho amostral, poder e precisão

O universo da pesquisa por parte dos estudantes do 3º ano de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos era de 40. Considerando o total desta população em um cálculo amostral de seleção aleatória dos participantes, seriam necessário pelo menos 30 estudantes. Tendo em conta o número de estudantes de 3º ano do curso de Gestão de Recursos Humanos, decidiu-se que o número de profissionais a participar neste estudo seria também de pelo menos 30, de modo a que o número de estudantes e profissionais fosse igual. Foi possível a participação de

37 estudantes e 37 profissionais perfazendo um total de 74 participantes os quais estão acima do número estabelecido.

4. Medidas e co-variáveis:

De acordo a Sousa & Baptista (2014), a técnica questionário permite recolher informações, conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos representativos da população em estudo. Esta técnica, quanto a nós, enquadra-se no tipo de estudo a realizar. O questionário foi adaptado a partir do modelo de SHRM onde foram extraídas as nove competências que são a visão estratégica, visão crítica, capacidade de tomada de decisão, capacidade de liderança, capacidade de comunicação, inteligência emocional, visão multicultural, ética e especialização, a partir das quais se fez um enquadramento com a realidade do estudo em causa. Fontin (2009) defende que é necessário fazer buscas, nos documentos existentes, de questionários ou de fórmulas de questionários que correspondam aos objetivos desejados. Os enunciados devem estar relacionados com um aspeto da questão ou com o tema a explorar. A escala utilizada foi uma *rating scale* de tipo *Likert* que variava de 1 à 5, em que 1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente tendo duas intermedias e um ponto neutro formado por dimensões ou competência e cada uma tinha três item perfazendo num total de vinte sete itens.

De acordo com a afirmação de Haro et al 2016, o questionário é um instrumento estandardizado em que todos os participantes respondem às mesmas questões, com intuito de que estas possam ser tratadas de forma homogénea e comparada, daí a importância desta técnica para o presente estudo uma vez que se pretende fazer comparação dos dados obtidos. Após a elaboração do questionário fez-se a análise teórica, antes de sua aplicação, com o objetivo de examinar a pertinência e a suficiência dos seus itens para consecução dos objetivos da pesquisa, bem como verificar se o enunciado, a escala e os itens eram inteligíveis, através da validação de três especialistas (validade de conteúdo).

Do questionário faziam ainda parte questões sociodemográficas como o género, o grau académico, tempo de serviço para os profissionais e para estudantes apenas género e turno.

5. Desenho de Investigação

O presente estudo é do tipo descritivo e de natureza quantitativa. Este tipo de metodologia é a que se verificou adequar melhor ao objetivo proposto e ao tipo de resultado que se pretende alcançar. A metodologia quantitativa centra na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição, avaliação de variáveis comportamentais ou sócio-afetivas passíveis de serem medidas e comparadas ao longo da pesquisa. Os problemas sociais têm soluções objetivas (Coutinho, 2011).

Resultados

1. Apresentação dos Resultados referentes as competências

Quanto à competência “visão estratégica”, 8,1% dos estudantes dizem não concordar nem discordar com a afirmação “*planeia e programar o desenvolvimento dos ativos*”, 45,9% concordam e 45,9% concordam totalmente enquanto entre os profissionais 5,4% discordam, 2,7% não concordam nem discordam, 24,3% concordam e 67,6% concordam totalmente. Quanto à afirmação “*define metas e ações de atuação para a competitividade*”, 2,7% dos estudantes discordam, 16,2% não concordam nem discordam, 48,6% concordam e 32,4% concordam totalmente. Já para 5,45% dos profissionais é indiferente, 43,2% concordam e 51,4% concordam totalmente. Para a afirmação “*pode ter conhecimento financeiro da organização e de contabilidade da organização*”, 5,4% dos estudantes discordam, 24,3% não concordam nem discordam, 51,4% concordam e 18,9% concordam totalmente enquanto os profissionais responderam do seguinte modo: 2,7% discordam, para 16,2% é indiferente, 54,1% concordam e 27% concordam totalmente.

Tabela 1

Distribuição dos itens relacionados com a Visão Estratégica

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Planeia, programa e implementa o desenvolvimento dos ativos	Estudante	0%	0%	8,1%	45,9%	45,9%
	Profissional	0%	5,4%	2,7%	24,3%	67,6%
Define metas e ações na sua área de atuação para a competitividade	Estudante	0%	2,7%	16,2%	48,6%	32,4%
	Profissional	0%	0%	5,4%	43,2%	51,4%
Pode ter conhecimento financeiro e de contabilidade da organização	Estudante	0%	5,4%	24,3%	51,4%	18,9%
	Profissional	0%	2,7%	16,2%	54,1%	27%

Fonte: Primária

Em relação à competência “visão crítica”, na afirmação sobre “*capacidade de avaliar e atividades de trabalho*”, a maioria dos estudantes responderam concordarem 67,6% e 32,4% concordam totalmente enquanto para os profissionais 2,7% indiferente, 24,3% concordarem e 73% concordam totalmente. Na afirmação “*capacidade de analisar ambiente envolvente*”, verifica-se que 5,4% dos estudantes responderam não concordarem nem discordarem, 43,3% concordam, 51,4% concordam totalmente já os profissionais 2,5% responderam não concordarem nem discordarem, 21,6% concordam e 75,7% concordam totalmente. Para afirmação “colocar em ação as ideias que podem contribuir na gestão”, os estudantes responderam: 2,7% discordam, 5,4% indiferente, 67,6% concordam e 24,3% concordam totalmente no entanto os profissionais 8,1% indiferente, 27% concordam, 64,9% concordam totalmente. Consta-se que os estudantes dão menos importância a esta competência.

Tabela 2

Distribuição dos itens relacionados com a Visão Crítica

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade de avaliar os projetos e atividades de trabalho.	Estudante	0%	0%	0%	67,6%	32,4%
	Profissional	0%	0%	2,7%	24,3%	73,0%
Capacidade de analisar ambiente envolvente.	Estudante	0%	0%	5,4%	43,2%	51,4%
	Profissional	0%	0%	2,7%	21,6%	75,7%
Coloca em ação as ideias que podem contribuir na gestão.	Estudante	0%	2,7%	5,4%	67,6%	24,3%
	Profissional	0%	0%	8,1%	27,0%	64,9%

Fonte: Primária

Sobre a competência “tomada de decisão”, a afirmação “*lida com mudanças constantes no ambiente de trabalho*”, 8,1% dos estudantes não concordam nem discordam, 35,1% concordam, 56,8% concordam totalmente enquanto os profissionais 2,7% indiferentes, 37,8% concordam e 59,5% concordam totalmente. Para afirmação “*lida com mudanças em diferentes graus de complexidade*” os estudantes responderam: 5,4% não concordam nem discordam, 40,5% concordam, 54,1% concordam totalmente já os profissionais 2,7% indiferentes, 40,5% concordam e 56,8% concordam totalmente. Por fim afirmação “*considera as alternativas e recursos no contexto de trabalho com base na criatividade*”, 18,9% dos estudantes não concordam nem discordam, 54,1 concordam, 27% concordam totalmente enquanto 2,7% dos profissionais discordam, 21,6% dizem ser indiferente, 35,1% concordam e 40,5% concordam totalmente. Verifica-se que os estudantes dão muita importância a esta competência apesar de não valorizarem muito a afirmação três.

Tabela 3

Distribuição dos itens relacionados com a Tomada de Decisão

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Lida com mudanças constantes no ambiente de trabalho.	Estudante	0%	0%	8,1%	35,1%	56,8%
	Profissional	0%	0%	2,7%	37,8%	59,5%
Lida com mudanças, em diferentes graus de complexidade.	Estudante	0%	0%	5,4	40,5%	54,1%
	Profissional	0%	0%	2,7%	40,5	56,8%
Considera as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho com base na criatividade.	Estudante	0%	0%	18,9%	54,1	27%
	Profissional	0%	2,7%	21,6%	35,1%	40,5%

Fonte: Primária

Sobre a competência “capacidade de liderança”, a afirmação “*assume responsabilidade com o trabalho de sua competência e respondendo por suas iniciativas*”, 8,1% dos estudantes responderam não concordam nem discordam, 51,4% concordam, 40,5% concordam totalmente enquanto os profissionais 32,4% concordam e 67,6% concordam totalmente. A afirmação “*responsabilidade de buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/ instrumental*”, 13,5% dos estudantes responderam que não concordam nem discordam, 59,5% concordam e 27% concordam totalmente 27% já os profissionais 10,8% são indiferentes, 35,1% concordam e 54,1% concordam totalmente. Finalmente para afirmação “*sabe compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio de transparência*”, 45,9% dos estudantes concordam e 54,1% concordam totalmente no entanto os profissionais 37,8% concordam e 62,2% concordam totalmente. Verifica-se que os estudantes dão mais importância à afirmação transparência em relação as outras.

Tabela 4

Distribuição dos itens relacionados com a Capacidade de Liderança

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Assume responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas	Estudante	0%	0%	8,1%	51,4%	40,5%
	Profissional	0%	0%	0%	32,4	67,6
Responsabilidade de buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/instrumental.	Estudante	0%	0%	13,5%	59,5%	27%
	Profissional	0%	0%	10,8%	35,1%	54,1%
Sabe compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio da transparência.	Estudante	0%	0%	0%	45,9%	54,1%
	Profissional	0%	0%	0%	37,8%	62,2%

Fonte: Primária

Em relação à competência “capacidade de comunicação”, na afirmação “*percepção objetiva, verbal, escrita e diplomacia efetiva*”, 2,7% dos estudantes dizem ser indiferente, 29,7% concordam, 67,6% concordam totalmente enquanto 29,7% dos profissionais concordam, 70,3% concordam totalmente. Para afirmação “*capacidade de persuasão, credibilidade e proatividade*”, 13,5% dos estudantes dizem ser indiferente, 45,9% concordam, 40,5% concordam totalmente já os profissionais 29,7% concordam e 70,3 concordam totalmente. Na afirmação “*capacidade feedback em tempo efetivo*”, 8,1% dos estudantes dizem ser indiferente, 29,7% concordam, 62,2% concordam totalmente no entanto 8,1% dos profissionais dizem ser indiferente, 18,9% concordam e 73% concordam totalmente. Pode-se constatar que existe uma tendência na valorização de todas afirmações por parte dos profissionais em relação aos estudantes.

Tabela 5

Distribuição dos itens relacionados com a Capacidade de Comunicação

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Percepção objetiva, verbal e escrita e a diplomacia efetiva.	Estudante	0%	0%	2,7%	29,7%	67,6%
	Profissional	0%	0%	0%	29,7%	70,3%
Capacidade de persuasão, credibilidade e proatividade.	Estudante	0%	0%	13,5%	45,9%	40,5
	Profissional	0%	0%	0%	29,7	70,3
Capacidade de dar feedback em tempo efetivo.	Estudante	0%	0%	8,1%	29,7%	62,2
	Profissional	0%	0%	8,1%	18,9%	73,0%

Fonte: Primária

A “inteligência emocional” foi uma das competências inquirida, da qual a afirmação “*atitude mental positiva e elevado grau de motivação pessoal*”, 5,4% dos estudantes dizem ser indiferente, 37,8% concordam, 56,7% concordam totalmente enquanto 2,7% dos profissionais dizem ser indiferente, 24,3% concordam e 73% concordam totalmente. Na afirmação “*capacidade de gerir os relacionamentos de modo a prover suporte e serviços necessários à organização*”, 10,8% dos estudantes dizem ser indiferente, 18,9% concordam, 70,3% concordam totalmente já os profissionais 2,7% dizem ser indiferente, 24,3% concordam, 73% concordam totalmente. Para a afirmação “*reage com firmeza e autoconfiança em situações difíceis*”, 35,1% concordam, 64,9% concordam totalmente no entanto 5,4% dos profissionais dizem ser indiferente, 27% concordam e 67,6% concordam totalmente.

Tabela 6

Distribuição dos itens relacionados com a Inteligência Emocional

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Atitude mental positiva e elevado grau e motivação pessoal.	Estudante	0%	0%	5,4%	37,8%	56,7%
	Profissional	0%	0%	2,7%	24,3%	73,0%
Capacidade de gerir os relacionamentos de modo a prover o suporte e serviços necessários à organização.	Estudante	0%	0%	10,8%	18,9%	70,3%
	Profissional	0%	0%	2,7%	24,3%	73,0%
Reage com firmeza e autoconfiança em situações difíceis.	Estudante	0%	0%	0%	35,1	64,9%
	Profissional	0%	0%	5,4%	27,0%	67,6%

Fonte: Primária

Quanto a competência “visão multicultural”, na afirmação “*capacidade de perspectiva global e diversificada*”, 2,7% dos estudantes discordam, 13,5% dizem ser indiferente, 43,2% concordam, 40,5% concordam totalmente enquanto 2,7% dos profissionais dizer ser indiferente, 35,1% concordam e 62,2% concordam totalmente. A afirmação “capacidade de adaptabilidade e abertura a várias experiências”, 2,7% dos estudantes discordam, 10,8% dizem ser indiferente, 35,1% concordam, 51,4% concordam totalmente para os profissionais 2,7% dizem ser indiferente, 21,6% concordam e 75,7% concordam totalmente. Por fim a afirmação “*tem informação e respeito por outra cultura*”, 10,8% dos estudantes dizem ser indiferente, 32,4% concordam, 56,8% concordam totalmente já os profissionais 5,4% dizem ser indiferente, 21,6% concordam e 73% concordam totalmente.

Tabela 7

Distribuição dos itens relacionados com a Visão Multicultural

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Capacidade de perspectiva global e diversificada	Estudante	0%	2,7%	13,5%	43,2%	40,5%
	Profissional	0%	0%	2,7%	35,1%	62,2%
Capacidade de adaptabilidade e abertura a varias experiências.	Estudante	0%	2,7%	10,8%	35,1%	51,4%
	Profissional	0%	0%	2,7%	21,6%	75,7%
Tem informação e respeito por outra cultura.	Estudante	0%	0%	10,8%	32,4%	56,8%
	Profissional	0%	0%	5,4%	21,6%	73,0%

Fonte: Primária

Em relação a competência “ética”, na afirmação “*age em função aos princípios e conformidade com a organização*”, 2,7% dos estudante dizem ser indiferente a sua valorização, 51,4% concordam, 45,9% concordam totalmente enquanto 27% dos profissionais concordam e 73% concordam totalmente. A afirmação “*profissionalismo e coerência em selecionar o melhor seja ele quem for*”, 2,7% dos estudantes dizem ser indiferente, 40,5% concordam, 56,8% concordam totalmente, no entanto 27% dos profissionais concordam e 73% concordam totalmente. Finalmente na afirmação “*seleção de candidato com base no espírito coletivista*”, 8,1% discordam totalmente, 5,4% discordam, 10,8% dizem ser indiferente, 43,2% concordam, 32,4% concordam totalmente já os profissionais 16,2% dizem ser indiferente, 32,4% concordam e 51,4% concordam totalmente.

Tabela 8

Distribuição dos itens relacionados com a Ética

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Age em função aos princípios e conformidade com a organização.	Estudante	0%	0%	2,7%	51,4%	45,9%
	Profissional	0%	0%	0%	27,0%	73,0%
Profissionalismo e coerência em selecionar o melhor seja ele quem for.	Estudante	0%	0%	2,7%	40,5%	56,8%
	Profissional	0%	0%	0%	29,7	70,3
Seleção de candidato com base no espírito coletivista.	Estudante	8,1%	5,4%	10,8%	43,2%	32,4%
	Profissional	0%	0%	16,2%	32,4%	51,4%

Fonte: Primária

Sobre a competência “especialização”, na afirmação “*pode ser na área de recursos humanos*” 5,4% dos estudantes discordam totalmente, 5,4% não concordam nem discordam, 32,4% concordam, 56,8% concordam totalmente enquanto 5,4% dos profissionais discordam, 18,9% não concordam nem discordam, 32,4% concordam, 43,2% concordam totalmente. A afirmação “*as áreas afins à recursos humanos*”, 8,1% discordam totalmente, 5,4% discordam, 10,8% não concordam nem discordam, 43,2% concordam, 32,4% concordam totalmente já 10,8% dos profissionais discordam, 10,8% não concordam nem discordam, 43,2% concordam, 35,1% concordam totalmente. Por fim a afirmação “*exclusivamente de recursos humanos*”, 27% discordam totalmente, 27% discordam, 24,3% não concordam nem discordam, 13,5% concordam e 8,1% concordam totalmente.

Tabela 9

Distribuição dos itens relacionados com a Especialização

Item	Tipo de Participante	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Pode ser na área de Recursos Humanos.	Estudante	5,4%	0%	5,4%	32,4%	56,8%
	Profissional	0%	5,4%	18,9%	32,4%	43,2%
As áreas afins á Recursos Humanos sendo mais geral.	Estudante	8,1%	5,4%	10,8%	43,2%	32,4%
	Profissional	0%	10,8%	10,8%	43,2%	35,1%
Exclusivamente de Recursos Humanos.	Estudante	27,0%	21,6%	27,0%	16,2%	8,1%
	Profissional	27,0%	27,0%	24,3%	13,5%	8,1%

Fonte: Primária

2. Teste de Hipóteses

Por fim testou-se a hipótese formulada neste estudo.

Hipótese – A valorização de competências percebidas pelos estudantes de GRH difere significativamente da valorização atribuída pelos profissionais da área, esperando-se que os profissionais lhes atribuam uma maior importância.

De modo a verificar-se se existem diferenças estatisticamente significativas na valorização da percepção de competências entre estudantes de GRH e profissionais de GRH realizaram-se vários testes *t-student* para amostras independentes depois de verificado o pressuposto de homogeneidade de variâncias. Não se verificou o pressuposto de normalidade, uma vez que cada um dos grupos é composto por mais do que 30 participantes e segundo o Teorema do Limite Central a amostra tende para a normalidade. Quando se verificou que não havia homogeneidade de variâncias recorreu-se ao teste *t-student* com correção de *Welch*, o que aconteceu quando a variável dependente foi Visão Multicultural.

Tabela 10

Resultados dos testes t-student

Variável Dependente	t	gl	p	Média Estudantes	Média Profissionais
Visão Estratégica	-1,91	72	0,060	4,11	4,35
Visão Crítica	-3,75***	72	<0,001	4,31	4,67
Tomada de Decisão	-0,52	72	0,605	4,35	4,41
Capacidade de Liderança	-2,50*	72	0,015	4,33	4,58
Capacidade de Comunicação	-1,90	72	0,062	4,49	4,68
Inteligência Emocional	0,83	72	0,407	4,59	4,68
Visão Multicultural	-2,47*	63,648	0,016	4,34	4,67
Ética	-2,25*	72	0,028	4,34	4,59
Especialização	0,27	72	0,792	3,59	3,55

Fonte: Primária

Existem diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída à Visão Crítica ($t(72) = -3,75$; $p < 0,001$), Capacidade de Liderança ($t(72) = -2,50$; $p = 0,015$), à Visão Multicultural ($t(63,648) = -2,47$; $p = 0,016$) e Ética ($t(72) = -2,25$; $p = 0,028$). Estes resultados indicam-nos ainda que os profissionais de GRH atribuíram uma maior importância às competências do que os estudantes desta área (Tabela nº10 e figura nº6).

Em relação à Visão Estratégica ($t(72) = -1,91$; $p > 0,05$), à Tomada de Decisão ($t(72) = -0,52$; $p > 0,05$), à Capacidade de Comunicação ($t(72) = -1,90$; $p > 0,05$) e à Inteligência Emocional ($t(72) = -0,83$; $p > 0,05$), apesar de não se verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas, verificou-se que os profissionais de GRH atribuíam uma maior importância a estas competências do que os estudantes da área (Tabela nº10 e figura nº6).

Já no que respeita à Especialização ($t(72) = 0,27$; $p > 0,05$), apesar de também não existirem diferenças estatisticamente significativas, são os estudantes de GRH que atribuem uma maior importância a esta competência (Tabela nº10 e figura nº6).

Figura 6.

Comparação dos dados dos estudantes e profissionais/ identificação de Gaps



Fonte: Primária

2.1. Discussão dos Resultados

Os objetivos do presente estudo passaram pela descrição das tendências históricas das competências dos profissionais de recursos humanos; diagnosticar a situação atual através da aplicação de um questionário aos estudantes de recursos humanos da Universidade Europeia e aos gestores das empresas selecionadas; identificar se existem *gaps* nas competências percebidas pelos estudantes de recursos humanos da Universidade Europeia e as procuradas no mercado e que nos remete para uma constatação com base nos resultados.

Os resultados obtidos permitem constatar que os profissionais e estudantes valorizam as competências de visão estratégica, visão crítica, capacidade tomada de decisão, capacidade de liderança, capacidade de comunicação, inteligência emocional, visão multicultural, ética e especialização.

A realidade do mercado a nível de ensino superior demonstra que existem mais mulheres formadas na área de Ciências Sociais e Humanas em Portugal. Segundo Pordata, (2018) reportando-nos, agora, à literatura consultada em Rego et al (2015), que afirmam que a profissão de RH é exercida maioritariamente pelas mulheres e desde sempre foi um sector dirigido por mulheres. Os resultados obtidos da nossa pesquisa revelam que grande parte dos participantes são do género feminino o que vai ao encontro dos estudos existentes.

A licenciatura de Gestão de Recursos Humanos é uma área que se afirmou em Lisboa nos anos 80 antes. Até aí, o curso de Psicologia Industrial habilitava para exercício de gestão a todos os níveis na empresa. Os profissionais participantes do questionário são, na sua maioria, formados em Psicologia o que indica que ainda é necessário e longo o caminho para que este sector esteja nas mãos dos especialistas de RH. Neste sentido, justifica-se a não valorização por parte dos profissionais da competência “especialização” em relação aos estudantes pois grande parte não tem formação na de Gestão de Recursos Humanos apesar da diferença mínima.

A valorização de competências percebidas pelos estudantes de GRH difere significativamente da valorização atribuída pelos profissionais da área, esperando-se que os profissionais lhes atribuam uma maior importância. Com base nos resultados obtidos confirma-se o esperado apesar de existir, nas nove competências abordadas, uma que os estudantes valorizam mais que os profissionais, logo a nossa hipótese confirma parcialmente tendo em conta o exposto.

O mercado procura competências que os estudantes percecionam, contudo, atribui-lhes uma valorização num nível acima das dos estudantes o que confirma a existência de gaps entre a perceção dos profissionais e estudantes. Das nove competências, oito são mais valorizadas pelos profissionais, com diferenças significativas nessas valorizações.

Esperamos que a pesquisa realizada venha contribuir para as políticas de plano de estudo do curso de Gestão de Recursos Humanos e para o mercado de trabalho a nível de sector.

Conclusões

A literatura, neste domínio, tem demonstrado que a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações (Wecher e Froehlich 2017; Junior et al. 2017; Camara, et. al 2016).

Os resultados obtidos neste estudo permitem-nos constatar que os profissionais dão mais importância às competências do que os estudantes, refletindo assim o que a literatura nos diz sobre a procura de competências mais práticas nos recém-licenciados de GRH. No entanto, verifica-se que os estudantes valorizam mais a competência especialização em relação aos profissionais.

Depois do estudo realizado, constatou-se que quase todos os profissionais possuem formação na área de Psicologia. Os profissionais de RH, em Portugal, são formados noutras áreas que não a área de Recursos Humanos, uma vez que esta licenciatura apenas surgiu na década de 80 com poucas vagas durante longo tempo. Os cursos que serviam à área de RH então existentes eram os de Psicologia e Sociologia, continuando por muito tempo a ser as áreas de formação dos profissionais de RH.

Os resultados permitiram concluir que tanto os estudantes como profissionais participantes do nosso estudo são maioritariamente, de género feminino. A função de profissional de RH é uma área predominantemente feminina, uma vez que a maioria dos diretores e técnicos são de género feminino (Rego et al 2015). A nossa pesquisa converge com a literatura pesquisada. Realça-se que relativamente ao tempo de serviço para os profissionais, verificou-se que grande parte exercem a função mais ou menos dez anos remetendo a uma perceção de que este setor tem vindo a rejuvenescer no que toca à idade dos seus profissionais apesar de ser um processo lento. Este estudo, com base nos resultados, permitiu verificar que a hipótese foi confirmada parcialmente podendo dizer que existem gaps de competências entre a perceção dos estudantes e profissionais de RH, porque o que mercado procura fica à quem das expectativas dos estudantes

ainda que a um nível de pouca significância se as competências forem comparadas em conjunto, porque isoladamente a diferença é elevada destacando-se as competências visão crítica, capacidade de liderança, visão multicultural e ética.

As conclusões do estudo realizado são somente de carácter descritivo e circunscritas ao contexto de investigação devido o reduzido tamanho da amostra.

A contribuição desta pesquisa passa por trazer aspetos que podem ser ao medio longo prazo proposta para análise dos programas curriculares do curso de GRH na UE com intuito de criar novas estratégias no desenvolvimento de competências práticas nos estudantes.

Referências Bibliográficas

- Batista, K. & Cançado, V. (2017). Competências requeridas para actuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. Required competence to work in coaching: the Brazilian coaches perception. *GERE- Revista Gestão*
- Bianchi, E. Quishida, A. & Foroni, P (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Brito, R. P. & Oliveira, L. B. (2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *BBR Brazilian Business Review* v.13, n.3 *Vitória-DOI:http://dx.doi.org/10.15728/bbr*
- Camara, P., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesos Empresarial*. 7ª edição, Portugal: D. Quixote
- Carvalho, J. Rocha, F. Raposo, R. & Duarte, M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Universidade Lusitana de Lisboa
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Rh Editora
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento. O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 2ª edição, Lisboa: Sílabo.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina.
- Cruz, R. & Parra, S. (2014). *Competências de empregabilidade- Exploração do mercado de trabalho Português (Mestrado)*. Setúbal: ESCE
- Dal-Soto, F. & Suzin, J. (2017). Práticas da Análise de Conteúdo no Campo. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.15, n.4, Setembro/Dezembro - 2017 ISSN: 1679-5350
DOI
- Entrevista concedida por Professor Doutor Artur Rocha Machado em Abril de 2018: UE*

- Fontin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gonçalves, A. (2015). *Competências do RH. Um Estudo Sobre Modelo de Competências de Graduados de Gestão de Recursos Humanos* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade Europeia
- Gonçalves, M. Stefano, R. Baccaro, T. (2017). Sustentabilidade Organizacional e suas Relações com a Gestão Estratégica de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa Agroindustrial. Edição Especial. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.15, n.3, Maio/Agosto - 2017 ISSN: 1679-5350 DOI:
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., Carvalho, & P., Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante*. Lisboa: Pactor.
- Júnior, V.; Buzatto, T.; Medeiros, C. ; Heinzmann, L., (2017). Formação de competências do gestor público. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)* – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março
- Kaplan, (2014). Graduate Recruitment, Learning and Development White Paper. Stuart Pedley-Smith, Head of Learning, Kaplan UK. w.w.wkaplan.co.uk/training
- Machado, A. R. (2006). *Organizações: Introdução a Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa:
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Martins, I. & Tinôco, D. S. (2014). Competências no Serviço Público: Programa Educacional de Desenvolvimento de Competências Profissionais e seu Impacto na Percepção de Servidores Públicos Estaduais do RIO GRANDE DO NORTE. *HOLOS* ISSN 1807-1600 DOI: [10.15628/holos.2014.1002](https://doi.org/10.15628/holos.2014.1002)
- Munch, L. Souza, R. B. Castro, A. L. & Zangui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Blind Review Editor Científico: Nicolau Reinhard* DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1001>
- Neves, A. & Costa, P. (2012). *Gestão de Recursos Humanos- Seleção*. Lisboa: Silabo

- PORDATA, Fundação Francisco Manuel dos Santos – Base de dados Portugal contemporâneo(2015). Diplomados do sexo feminino em percentagem dos diplomados no ensino superior. <http://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados> [consultado a 28 de Julho de 2018]
- SHRM, Society For Human Resource Management (2012). Competency Model. [http://www.fullcompetency SHRM](http://www.fullcompetencyshrm.com) [consultado em Abril de 2018]
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2014). *Como Fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatórios*. Lisboa :Pactor
- Sousa, M. Duarte, T. Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel
- Souza, D. L. & Zambalde, A. L. (2015). Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais. *Blind Review DOI: 10.5700/rausp1204*
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). As Novas Competências de RH Parceria de Negócios de Fora para Dentro. *The RBL Group*
- Wecker A. & Froehlich, C.(2017). Perspectivas Contemporâneas Recrutamento e Seleção por Competências: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. *Perspectivas Contemporâneas Revista eletrônica Ciências Sociais Aplicada ISSN 1980-0193 CAPE*

ANEXOS

Anexo.1. Questionários dos profissionais

Questionário

(Adaptado SHRM 2012 e Júnior et al 2017)

A presente investigação é sobre a dissertação do mestrado que tem como tema “Competências percecionadas pelos Estudantes e Profissionais do Recursos Humanos” sob a orientação do Professor Doutor Luis Lourenço na Universidade Europeia – Laureate International Universities. O objetivo da mesma é confirmar se as competências dos profissionais dos recursos humanos percecionadas pelos estudantes são as que o mercado procura. Solicitamos-vos o preenchimento do questionário, pois pretendemos obter a vossa opinião sobre este assunto. Asseguramos a confidencialidade e anonimato das vossas respostas. Antecipadamente gratos pela vossa preciosa participação.

Dados Socio-pessoais

Género: _____F, _____M, _____Outro

Tempo de Serviço: _____

Grau Académico _____, Área do Curso _____

Por favor, indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

a) O profissional de RH deve ter Visão Estratégica

	1	2	3	4	5
1. Planeia, programa implementa desenvolvimento dos activos.					
2. Define metas e ações na sua área de atuação para competitividade.					
3. Pode ter Conhecimento financeiro e de contabilidade da organização.					

b) O profissional de RH deve ter Visão Crítica

	1	2	3	4	5
4. Capacidade de avaliar os projetos e atividades de trabalho.					
5. Capacidade de analisar ambiente envolvente.					
6. Coloca em ação as ideias que podem contribuir na gestão.					

c) O profissional de RH deve ter Capacidade de Tomada de Decisão

	1	2	3	4	5
7. Lida com mudanças constantes no ambiente de trabalho.					
8. Lida com mudanças, em diferentes graus de complexidade.					
9. Considera as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho com base na criatividade.					

d) O profissional de RH deve ter Capacidade de Liderança

	1	2	3	4	5
10. Assume responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas					
11. Responsabilidade de buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/instrumental.					
12. Sabe compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio da transparência.					

e) O profissional de RH deve ter Capacidade de Comunicação

	1	2	3	4	5
13. Percepção objectiva, verbal e escrita e a diplomacia efetiva.					
14. Capacidade de persuasão, credibilidade e proatividade.					
15. Capacidade de dar feedback em tempo efetivo.					

f) O profissional de RH deve ter Inteligência Emocional

	1	2	3	4	5
16. Atitude mental positiva e elevado grau e motivação pessoal.					
17. Capacidade de gerir os relacionamentos de modo a prover o suporte e serviços necessários à organização.					
18. Reage com firmeza e autoconfiança em situações difíceis.					

g) O profissional de RH deve ter Visão Multicultural

	1	2	3	4	5
19. Capacidade de perspectiva global e diversificada.					
20. Capacidade de adaptabilidade e abertura a várias experiências.					
21. Tem informação e respeito por outra cultura.					

h) O profissional de RH devem ter Ética

	1	2	3	4	5
22. Age em função aos princípios e conformidade com a organização.					
23. Profissionalismo e coerência em selecionar o melhor seja ele quem for.					
24. Seleção de candidato com base no espírito coletivista.					

i) O profissional de RH devem ter Especialização

	1	2	3	4	5
25. Pode ser na área de Recursos Humanos.					
26. As áreas afins á Recursos Humanos sendo mais geral.					
27. Exclusivamente de Recursos Humanos.					

MUITO OBRIGADA

Anexo. 2. Estudantes

Questionário

(Adaptado SHRM 2012 e Júnior et al 2017)

A presente investigação é sobre a dissertação do mestrado que tem como tema “Competência percebidas pelos Estudantes e Profissionais do Recursos Humanos” sob a orientação do Professor Doutor Luis Lourenço na Universidade Europeia – Laureate International Universities . O objetivo da mesma é confirmar se as competências dos profissionais dos recursos humanos percebidas pelos estudantes são as que o mercado procura. Solicitamos-vos o preenchimento do questionário, pois pretendemos obter a vossa opinião sobre este assunto. Asseguramos a confidencialidade e anonimato das vossas respostas. Antecipadamente gratos pela vossa preciosa participação.

Dados Socio-pessoais

Género: _____ F, _____ M, _____ Outro

Ano do Curso _____ , Manhã _____ , Noite _____

Por favor, indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

a) O profissional de RH deve ter Visão Estratégica

	1	2	3	4	5
1. Planeia, programa implementa desenvolvimento dos activos.					
2. Define metas e ações na sua área de atuação para competitividade.					
3. Pode ter Conhecimento financeiro e de contabilidade da organização.					

b) O profissional de RH deve ter Visão Crítica

	1	2	3	4	5
4. Capacidade de avaliar os projetos e atividades de trabalho.					
5. Capacidade de analisar ambiente envolvente.					
6. Coloca em ação as ideias que podem contribuir na gestão.					

c) O profissional de RH deve ter Capacidade de Tomada de Decisão

	1	2	3	4	5
7. Lida com mudanças constantes no ambiente de trabalho.					
8. Lida com mudanças, em diferentes graus de complexidade.					
9. Considera as alternativas e recursos disponíveis no contexto de trabalho com base na criatividade.					

d) O profissional de RH deve ter Capacidade de Liderança

	1	2	3	4	5
10. Assume responsabilidade com o trabalho de sua competência respondendo por suas iniciativas.					
11. Responsabilidade de buscar o desenvolvimento da capacidade técnica/instrumental.					
12. Sabe compreender e tratar a diversidade de informações disponíveis no ambiente de trabalho, respeitando o princípio da transparência.					

e) O profissional de RH deve ter Capacidade de Comunicação

	1	2	3	4	5
13. Percepção objectiva, verbal e escrita e a diplomacia efetiva.					
14. Capacidade de persuasão, credibilidade e proatividade.					
15. Capacidade de dar feedback em tempo efetivo.					

f) O profissional de RH deve ter Inteligência Emocional

	1	2	3	4	5
16. Atitude mental positiva e elevado grau e motivação pessoal.					
17. Capacidade de gerir os relacionamentos de modo a prover o suporte e serviços necessários à organização.					
18. Reage com firmeza e autoconfiança em situações difíceis.					

g) O profissional de RH deve ter Visão Multicultural

	1	2	3	4	5
19. Capacidade de perspectiva global e diversificada.					
20. Capacidade de adaptabilidade e abertura a varias experiências.					
21. Tem informação e respeito por outra cultura.					

h) O profissional de RH devem ter Ética

	1	2	3	4	5
22. Age em função aos princípios e conformidade com a organização.					
23. Profissionalismo e coerência em selecionar o melhor seja ele quem for.					
24. Seleção de candidato com base no espirito coletivista.					

i) O profissional de RH devem ter Especialização

	1	2	3	4	5
25. Pode ser na área de Recursos Humanos.					
26. As áreas afins á Recursos Humanos sendo mais geral.					
27. Exclusivamente de Recursos Humanos.					

MUITO OBRIGADA

Anexo. 3. Suporte Estatístico

Statistics										
	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
AE1	37	0	4,00	-,528	,388	-,568	,759	3	5	
AE2	37	0	4,00	-,573	,388	,061	,759	2	5	
AE3	37	0	4,00	-,381	,388	-,056	,759	2	5	
BE1	37	0	4,00	,783	,388	-1,470	,759	4	5	
BE2	37	0	5,00	-,631	,388	-,478	,759	3	5	
BE3	37	0	4,00	-,807	,388	2,775	,759	2	5	
CE1	37	0	5,00	-,907	,388	-,185	,759	3	5	
CE2	37	0	5,00	-,735	,388	-,358	,759	3	5	
CE3	37	0	4,00	-,101	,388	-,739	,759	3	5	
DE1	37	0	4,00	-,358	,388	-,582	,759	3	5	
DE2	37	0	4,00	-,105	,388	-,385	,759	3	5	
DE3	37	0	5,00	-,170	,388	-2,087	,759	4	5	
EE1	37	0	5,00	-1,205	,388	,530	,759	3	5	
EE2	37	0	4,00	-,419	,388	-,799	,759	3	5	
EE3	37	0	5,00	-1,122	,388	,210	,759	3	5	
FE1	37	0	5,00	,039	,388	-,537	,759	3	5	
FE2	37	0	5,00	-1,454	,388	,810	,759	3	5	
FE3	37	0	5,00	-,649	,388	-1,672	,759	4	5	
GE1	37	0	4,00	-,774	,388	,228	,759	2	5	
GE2	37	0	5,00	-1,090	,388	,745	,759	2	5	
GE3	37	0	5,00	-,915	,388	-,320	,759	3	5	
HE1	37	0	4,00	-,235	,388	-,968	,759	3	5	
HE2	37	0	5,00	-,676	,388	-,601	,759	3	5	
HE3	37	0	4,00	-,626	,388	-,279	,759	2	5	
IE1	37	0	5,00	-2,163	,388	5,156	,759	1	5	
IE2	37	0	4,00	-1,217	,388	,905	,759	1	5	
IE3	37	0	3,00	,302	,388	-,929	,759	1	5	

AE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	8,1	8,1	8,1
4	17	45,9	45,9	54,1
5	17	45,9	45,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

AE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,7	2,7	2,7
3	6	16,2	16,2	18,9
4	18	48,6	48,6	67,6
5	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

AE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5,4	5,4	5,4
3	9	24,3	24,3	29,7
4	19	51,4	51,4	81,1
5	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

BE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	25	67,6	67,6	67,6
5	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

BE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,4	5,4	5,4
4	16	43,2	43,2	48,6
5	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

BE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,7	2,7	2,7
3	2	5,4	5,4	8,1
4	25	67,6	67,6	75,7
5	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	8,1	8,1	8,1
4	13	35,1	35,1	43,2
5	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,4	5,4	5,4
4	15	40,5	40,5	45,9
5	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	18,9	18,9	18,9
4	20	54,1	54,1	73,0
5	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

DE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	8,1	8,1	8,1
4	19	51,4	51,4	59,5
5	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

DE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	13,5	13,5	13,5
4	22	59,5	59,5	73,0
5	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

DE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	17	45,9	45,9	45,9
5	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

EE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	11	29,7	29,7	32,4
5	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

EE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	13,5	13,5	13,5
4	17	45,9	45,9	59,5
5	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

EE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	8,1	8,1	8,1
4	11	29,7	29,7	37,8
5	23	62,2	62,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,4	5,4	5,4
4	14	37,8	37,8	43,2
5	21	56,7	56,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	10,8	10,8	10,8
4	7	18,9	18,9	29,7
5	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	13	35,1	35,1	35,1
5	24	64,9	64,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

GE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,7	2,7	2,7
3	5	13,5	13,5	16,2
4	16	43,2	43,2	59,5
5	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

GE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,7	2,7	2,7
3	4	10,8	10,8	13,5
4	13	35,1	35,1	48,6
5	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

GE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	10,8	10,8	10,8
4	12	32,4	32,4	43,2
5	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

HE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	19	51,4	51,4	54,1
5	17	45,9	45,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

HE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	15	40,5	40,5	43,2
5	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

HE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5,4	5,4	5,4
3	7	18,9	18,9	24,3
4	15	40,5	40,5	64,9
5	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IE1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	5,4	5,4	5,4
3	2	5,4	5,4	10,8
4	12	32,4	32,4	43,2
5	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IE2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	8,1	8,1	8,1
2	2	5,4	5,4	13,5
3	4	10,8	10,8	24,3
4	16	43,2	43,2	67,6
5	12	32,4	32,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IE3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	27,0	27,0	27,0
2	8	21,6	21,6	48,6
3	10	27,0	27,0	75,7
4	6	16,2	16,2	91,9
5	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis				
AO1	37	0	5,00	-2,013	,388	3,917	,759	2	5	
AO2	37	0	5,00	-,631	,388	-,478	,759	3	5	
AO3	37	0	4,00	-,517	,388	,303	,759	2	5	
BO1	37	0	5,00	-1,536	,388	1,590	,759	3	5	
BO2	37	0	5,00	-1,730	,388	2,327	,759	3	5	
BO3	37	0	5,00	-1,239	,388	,471	,759	3	5	
CO1	37	0	5,00	-,797	,388	-,406	,759	3	5	
CO2	37	0	5,00	-,676	,388	-,601	,759	3	5	
CO3	37	0	4,00	-,552	,388	-,661	,759	2	5	
DO1	37	0	5,00	-,783	,388	-1,470	,759	4	5	
DO2	37	0	5,00	-,822	,388	-,443	,759	3	5	
DO3	37	0	5,00	-,523	,388	-1,828	,759	4	5	
EO1	37	0	5,00	-,925	,388	-1,213	,759	4	5	
EO2	37	0	5,00	-,925	,388	-1,213	,759	4	5	
EO3	37	0	5,00	-1,641	,388	1,596	,759	3	5	
FO1	37	0	5,00	-1,536	,388	1,590	,759	3	5	
FO2	37	0	5,00	-1,536	,388	1,590	,759	3	5	
FO3	37	0	5,00	-1,342	,388	,907	,759	3	5	
GO1	37	0	5,00	-,924	,388	-,159	,759	3	5	
GO2	37	0	5,00	-1,730	,388	2,327	,759	3	5	
GO3	37	0	5,00	-1,650	,388	1,878	,759	3	5	
HO1	37	0	5,00	-1,079	,388	-,887	,759	4	5	
HO2	37	0	5,00	-,925	,388	-1,213	,759	4	5	
HO3	37	0	5,00	-,696	,388	-,867	,759	3	5	
IO1	37	0	4,00	-,736	,388	-,393	,759	2	5	
IO2	37	0	4,00	-,860	,388	,005	,759	2	5	
IO3	37	0	2,00	,472	,388	-,723	,759	1	5	

AO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5,4	5,4	5,4
3	1	2,7	2,7	8,1
4	9	24,3	24,3	32,4
5	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

AO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,4	5,4	5,4
4	16	43,2	43,2	48,6
5	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

AO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,7	2,7	2,7
3	6	16,2	16,2	18,9
4	20	54,1	54,1	73,0
5	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

BO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	9	24,3	24,3	27,0
5	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

BO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	8	21,6	21,6	24,3
5	28	75,7	75,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

BO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	8,1	8,1	8,1
4	10	27,0	27,0	35,1
5	24	64,9	64,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	14	37,8	37,8	40,5
5	22	59,5	59,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	15	40,5	40,5	43,2
5	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

CO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2,7	2,7	2,7
3	8	21,6	21,6	24,3
4	13	35,1	35,1	59,5
5	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

DO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	12	32,4	32,4	32,4
5	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

DO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	10,8	10,8	10,8
4	13	35,1	35,1	45,9
5	20	54,1	54,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

DO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	14	37,8	37,8	37,8
5	23	62,2	62,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

EO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	11	29,7	29,7	29,7
5	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

EO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	11	29,7	29,7	29,7
5	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

EO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	8,1	8,1	8,1
4	7	18,9	18,9	27,0
5	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	9	24,3	24,3	27,0
5	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	9	24,3	24,3	27,0
5	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

FO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,4	5,4	5,4
4	10	27,0	27,0	32,4
5	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

GO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	13	35,1	35,1	37,8
5	23	62,2	62,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

GO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,7	2,7	2,7
4	8	21,6	21,6	24,3
5	28	75,7	75,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

GO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	5,4	5,4	5,4
4	8	21,6	21,6	27,0
5	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

HO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	10	27,0	27,0	27,0
5	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

HO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	11	29,7	29,7	29,7
5	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

HO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	16,2	16,2	16,2
4	12	32,4	32,4	48,6
5	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5,4	5,4	5,4
3	7	18,9	18,9	24,3
4	12	32,4	32,4	56,8
5	16	43,2	43,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	10,8	10,8	10,8
3	4	10,8	10,8	21,6
4	16	43,2	43,2	64,9
5	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	27,0	27,0	27,0
2	10	27,0	27,0	54,1
3	9	24,3	24,3	78,4
4	5	13,5	13,5	91,9
5	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Group Statistics

	TipoParticipante	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VisãoEstratégica	Estudante	37	4,1081	,54464	,08954
	Profissional	37	4,3514	,54967	,09036
VisãoCrítica	Estudante	37	4,3063	,37167	,06110
	Profissional	37	4,6667	,45134	,07420
TomadaDecisão	Estudante	37	4,3514	,49657	,08164
	Profissional	37	4,4144	,54662	,08986
CapacidadeLiderança	Estudante	37	4,3333	,40825	,06712
	Profissional	37	4,5766	,42780	,07033
CapacidadeComunicação	Estudante	37	4,4865	,46874	,07706
	Profissional	37	4,6847	,42994	,07068
InteligênciaEmocional	Estudante	37	4,5856	,43323	,07122
	Profissional	37	4,6757	,49370	,08116
VisãoMulticultural	Estudante	37	4,3423	,65962	,10844
	Profissional	37	4,6667	,45134	,07420
Ética	Estudante	37	4,3423	,51212	,08419
	Profissional	37	4,5946	,45226	,07435
Especialização	Estudante	37	3,5946	,75823	,12465
	Profissional	37	3,5495	,70368	,11568

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IV	
									Lower	Upper
Visão Estratégica	Equal variances assumed	,229	,633	-1,91	72	,060	-,24	,13	-,50	,01
	Equal variances not assumed			-1,91	71,994	,060	-,24	,13	-,50	,01
Visão Crítica	Equal variances assumed	1,18	,281	-3,75	72	,000	-,36	,10	-,55	-,17
	Equal variances not assumed			-3,75	69,445	,000	-,36	,10	-,55	-,17
Tomada Decisão	Equal variances assumed	1,63	,206	-,52	72	,605	-,06	,12	-,31	,18
	Equal variances not assumed			-,52	71,346	,605	-,06	,12	-,31	,18
Capacidade Liderança	Equal variances assumed	,56	,456	-2,50	72	,015	-,24	,10	-,44	-,05
	Equal variances not assumed			-2,50	71,843	,015	-,24	,10	-,44	-,05
Capacidade Comunicação	Equal variances assumed	,12	,732	-1,90	72	,062	-,20	,10	-,41	,01
	Equal variances not assumed			-1,90	71,469	,062	-,20	,10	-,41	,01

Inteligência Emocional	Equal variances assumed	,49	,484	-,83	72	,407	-,09	,11	-,31	,13
	Equal variances not assumed			-,83	70,805	,407	-,09	,11	-,31	,13
Visão Multicultural	Equal variances assumed	5,06	,027	-2,47	72	,016	-,32	,13	-,59	-,06
	Equal variances not assumed			-2,47	63,648	,016	-,32	,13	-,59	-,06
Ética	Equal variances assumed	,18	,677	-2,27	72	,028	-,25	,11	-,48	-,03
	Equal variances not assumed			-2,27	70,916	,028	-,25	,11	-,48	-,03
Especialização	Equal variances assumed	,000	,990	,265	72	,792	,05	,17	-,29	,38
	Equal variances not assumed			,265	71,602	,792	,05	,17	-,29	,38

