

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Perfil de Competências percecionado pelos Profissionais de Recursos Humanos de Empresas Portuguesas

Clara Isabel Henriques Teixeira Conde

Dissertação apresentada para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Amélia Marques

Setúbal, 2016

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar quais os papéis e competências mais valorizados e mobilizados no seu contexto de trabalho pelos profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas. Recorreu-se, como metodologia, a um questionário desenvolvido por Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007), constituída por 48 itens, com boas propriedades métricas e que medem competências de gestão. Este questionário baseou-se na Teoria dos Valores Contrastantes (“Competing Values Framework”, CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1983). Este modelo conceitual identifica oito papéis desempenhados pelos gestores eficazes, reunindo cada papel três competências, perfazendo um total de vinte e quatro competências de gestão. Os oito papéis e as vinte e quatro competências integram quatro grandes modelos da literatura de gestão: clã ou relações humanas, adhocracia ou sistemas abertos, hierarquia ou processos internos, mercado ou objetivo racional. Uma amostra por conveniência de 39 sujeitos foi usada refletindo um vasto leque de empresas nas funções de profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas. Os resultados obtidos sugerem que os profissionais de Recursos Humanos adotam uma cultura racional, de obtenção de lucro e produtividade, bem como uma cultura de apoio, voltada para o comprometimento e coesão, quanto mais recentes forem as empresas no mercado de trabalho português, e dependendo das situações a gerir. Também valorizam as competências sociais como fundamentais para o bom exercício da sua profissão.

Palavras-Chave: Competências de Gestão, Papéis atribuídos a Líderes Eficazes, Cultura Organizacional, Mercado de Trabalho Português, Cultura de Apoio, Cultura Racional.

Abstract

The purpose of this study is to identify and analyse what the skills and roles most appreciated and mobilized in their working environment by the Human Resource professionals in portuguese companies. The methodology used is a questionnaire developed by Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007), consisting of 48 items, with good psychometric properties and measure management competencies. This questionnaire is based on the CVF (“Competing Values Framework”) proposed by Quinn e Rohrbaugh (1983). This conceptual model identifies eight roles played by efficient managers. Each role integrates three competencies, totalizing a set of 24 management competencies. The eight roles and the 24 competencies integrate four well-known models in the Management Sciences literature: clan or human relations, adhocracy or opens systems, hierarchy or internal processes, market or rational purpose. A convenience sample of 39 subjects was used, covering a wide range of Portuguese companies and management tasks in Human Resources. As a result of this study, the Human Resources professionals used a rational culture for profit and productivity, and also a culture of support, focused on the commitment and cohesion, the more recent are the companies in Portuguese job market and depending on the situations to be managed. Also value the social and basic skills for the proper exercise of their profession.

Key Words: Management Skills, Roles played by efficient managers, Organizational Culture, Portuguese Job Market, Culture Support, Rational Culture.

Dedicatória

A minha dedicatória vai para aqueles que, tão só pela sua existência, me dão força e garra para superar dificuldades, encontrar soluções e superar-me a mim mesma: para ti, Cláudio, meu companheiro, amigo e marido, pela presença constante e preocupação; a colaboração nos momentos de maior ansiedade e nervosismo; por teres sempre acreditado em mim, mais do que eu mesma. Obrigada por me aceites e fazeres um esforço por me compreender. Obrigada por me ouvires, estares atento aos meus desabafos; por não virares costas. Obrigada por teres acreditado em “nós” e teres lutado por uma mudança que nos trouxe o maior milagre das nossas vidas!

À minha filha, maior preciosidade e encanto que, embora pequenina, já tantas mudanças positivas despertáste em mim: aprendi contigo a ser mais razoável, ponderada, tolerante, controlada e paciente. Obrigada por, mesmo nos dias mais nebulosos e cinzentos, seres capaz de conseguir arrancar-me sorrisos e aliviar qualquer angústia! És um anjo na terra; és a pureza do Amor!

Muito Obrigada aos dois!

Agradecimentos

Agradeço, em primeira mão, a todos os participantes deste estudo, empresas e profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas, que tornaram possível a sua viabilidade. Agradeço também à minha orientadora de mestrado, Dra. Maria Amélia Marques, por toda a sua ajuda e colaboração no esclarecimento de dúvidas e disponibilidade para me atender. Agradeço ao Dr. José Rebelo pelos demais esclarecimentos de dúvidas e preocupações.

Por fim, não menos importante, agradeço a quem, maior produto de esforço e de empenho, num momento de primaveras e de novos recomeços, esteve junto de mim e se inteirou de todo este processo. Aquele que se alegrou com as conquistas e se entristeceu com as minhas “derrotas”. Alguém que sempre me incentivou a avançar quando o cansaço se apoderava e o desânimo se instalava. Alguém que sempre me motivou e me fez acreditar noutros caminhos, quando as portas pareciam estar fechadas. Alguém que admiro, amo muito, confio e quero pela vida fora, num eterno possível e feliz – meu marido, companheiro e amigo!

Índice Geral

Introdução	11
1. Revisão da Literatura	14
1.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos	14
1.2 Contexto Empresarial Português	18
1.3 Competências dos Gestores de Recursos Humanos	21
1.4 Competências profissionais do GRH valorizadas no mercado de trabalho competitivo	26
1.5 Perfil de Competências dos Gestores de Recursos Humanos abordado na literatura	30
2. Metodologia	34
2.1 Objetivo Geral	34
2.2 Objetivos Específicos	35
2.3 Opção Metodológica	36
2.4. Instrumentos e Fontes de Informação	40
3 Análise dos Resultados	42
3.1. Caraterização dos Respondentes	43
3.2. Resultados	46
3.2.1. Consistência Interna	46
3.2.2. Análise das competências mais valorizadas pelos profissionais de RH	49
3.2.3. Análise dos papéis mais valorizados pelos profissionais de RH	50
3.2.4. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com o género dos respondentes	50

3.2.5. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com a função desempenhada pelos respondentes	52
3.2.6. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com a idade dos respondentes	53
3.2.7. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com as habilitações académicas dos respondentes	54
3.2.8. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com o tempo da empresa no mercado de trabalho português	56
4. Discussão dos Resultados	58
Conclusão	60
Referências Bibliográficas	61
Anexos	67

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Função exercida na empresa

Tabela 2 – Consistência: Competências de Gestão

Tabela 3 – Consistência: Papel dos Gestores Eficazes

Tabela 4 – Estatísticas descritivas: Competências de Gestão

Tabela 5 – Estatísticas descritivas: Papéis valorizados pelos Gestores Eficazes

Tabela 6 – Significância das diferenças: Competências de Gestão

Tabela 7 – Significância das diferenças: Papéis valorizados pelos Gestores Eficazes

Tabela 8 - Significância das diferenças: Género e Competências de Gestão

Tabela 9 - Significância das diferenças: Género e Papéis valorizados pelos Gestores Eficazes

Tabela 10 - Significância das diferenças: Função e Competências de Gestão

Tabela 11 - Significância das diferenças: Função e Papéis valorizados pelos Gestores Eficazes

Tabela 12 - Significância das diferenças: Idade e Competências de Gestão

Tabela 13 - Significância das diferenças: Idade e Papéis valorizados pelos Gestores Eficazes

Tabela 14 - Significância das diferenças: Habilitações Académicas e Competências de Gestão

Tabela 15 - Significância das diferenças: Habilitações Académicas e Papéis valorizados pelos Gestores Eficazes

Tabela 16 – Significância das diferenças: Tempo da empresa e Competências de Gestão

Tabela 17 – Significância das diferenças: Tempo da empresa e Papéis valorizados pelos Gestores Eficaz

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos respondentes

Gráfico 2 – Idade dos respondentes

Gráfico 3 – Habilitações Académicas dos respondentes

Gráfico 4 – Antiguidade na função exercida pelos respondentes

Gráfico 5 – Antiguidade na empresa onde os respondentes exercem funções

Gráfico 6 – Antiguidade da empresa onde os respondentes exercem funções

Introdução

Os primeiros dez anos do século XXI geraram uma era de instabilidade no mundo, nas sociedades e organizações. A globalização aumentou o risco associado a todas as atividades económicas. É importante analisar as tendências que estão a mudar as sociedades e a vida coletiva, para além das organizações. Avançamos para uma economia em que tudo e todos estão ligados e em que o conhecimento será o principal motor. A tecnologia evoluirá mais rapidamente do que a adoção dos seus utilizadores, sendo utilizada universalmente nos locais de trabalho e nos mercados. A sociedade da informação obrigará as organizações a atuarem de forma aberta e em rede, sendo que estas gerarão riqueza se forem capazes de crescer e inovar. A intensa e crescente velocidade em que ocorre a mudança da sociedade atual provoca a manifestação de novos conceitos e modelos para a realidade que se apresenta. Assim, as organizações procuram estratégias eficazes para se tornarem mais competitivas. A idade e o conhecimento médio aumentarão, enquanto se procura maior flexibilidade de educação e trabalho, maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. A força do trabalho mundial tenderá a focar-se nos países emergentes, em virtude do declínio do emprego nos países desenvolvidos (Watson, 2004).

Este contexto atual de hiper competitividade da chamada era da globalização dos mercados, o desafio que se coloca às empresas é o da flexibilidade e da adaptabilidade por um lado, mas também o do crescimento e da capacidade de vigilância permanente da concorrência, por outro. Para ser capaz de cruzar as vantagens da pequena organização e do gigantismo, duas alternativas principais desenham-se: fusões e aquisições, com as previsíveis consequências de incompatibilidade de culturas e as parcerias ou redes de cooperação inter organizacionais com as consequentes dificuldades resultantes da falta de confiança entre os diferentes parceiros. A agilidade organizacional parece, assim, estar associada a uma capacidade de liderança que crie as condições culturais e estruturais de uma cooperação eficiente e eficaz entre pequenas unidades produtivas ou entre equipas de trabalho ligadas em rede e dotadas de intérpretes autónomos e solidários na procura das vantagens competitivas indispensáveis para enfrentar os constrangimentos dos mercados e da concorrência (Watson, 2004).

No mercado, a competição pelos melhores aumentará exponencialmente, pelo que as empresas tendem a transmitir as suas qualidades e atributos de modo a atrair

profissionais no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Garantir o compromisso moral dos trabalhadores neste campo disciplinar, mais do que o compromisso instrumental, será a garantia da retenção dos melhores profissionais (Alves, 2012; Albuquerque, 1992).

As organizações vão assim aprofundar o primado do “fazer cada vez mais por cada vez menos”, sendo importante que todos os membros identifiquem os seus papéis e sigam a mesma estratégia. A aprendizagem contínua constituirá o fator diferenciador das organizações e dos profissionais de futuro, como garantia de empregabilidade. Além disso, de entre as competências a desenvolver destaca-se um maior conhecimento de tecnologias de informação, inovações tecnológicas e produção flexível (Alves, 2012; Albuquerque, 1992).

Em Portugal, a retração económica resulta em dificuldades orçamentais com impacto na sociedade, nas organizações e nos cidadãos. A economia portuguesa apresenta falta de competitividade, ausência de investimentos sérios e falta de capacidade produtiva. Tal tem implicações nas empresas e nos recursos humanos. Empregabilidade, direitos sociais, desenvolvimento profissional, mobilidade, atratividade e retenção de ativos humanos serão aspetos de mutação e adaptação aos novos tempos (Alves, 2012).

Daqui parte a importância dos recursos humanos, o seu lugar de destaque em qualquer organização, particularmente no atual quadro competitivo marcado pela mudança e pela globalização (Almeida, 1999). De fato, a área de gestão de pessoas faz parte de um ambiente em constantes mudanças, competitivo e com grande velocidade de informações, no qual se valoriza cada vez mais o conhecimento e o fator humano. Os gestores necessitam adaptar-se para manterem-se ativos no mercado. Encontrar o caminho da excelência organizacional, da dimensão adequada das unidades produtivas, do efeito de escala e da mobilização das pessoas constitui o desafio daquilo que se designa de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Trata-se, mais especificamente, de compatibilizar a noção de recurso e a noção de pessoa (com inteligência, afetos e estrutura emocional), potenciando ambos – a pessoa recurso (Lopes, 2005). Por outras palavras, compreender que na relação entre recursos humanos e o desempenho organizacional é mediado pela integração da estratégia de implementação adotada, acarretando implicações diretas no sistema de GRH, como defendem Becker e Huselid (2006).

Neste quadro, o presente trabalho teve como pergunta de partida: “Qual a percepção que os profissionais de Recursos Humanos têm sobre as competências e os papéis que mobilizam no seu contexto de trabalho?”. A análise irá focar-se primordialmente sobre a perspectiva da gestão de recursos humanos e mercado de trabalho globalizado e competitivo.

Aproveitando os múltiplos contributos das várias teorias, enuncia-se o objetivo de identificação e análise de quais as competências e papéis mais valorizados pelos profissionais de gestão de recursos humanos, também elas conjugadas em função do género, idade, função exercida na empresa, antiguidade da função e antiguidade da empresa no mercado de trabalho português. Como técnica de recolha de informação, utilizou-se um inquérito por questionário aos Profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas.

O presente trabalho está organizado por capítulos: Evolução da Gestão de Recursos Humanos, Contexto Empresarial Português, Competências do Gestor de Recursos Humanos, Competências profissionais no mercado de trabalho competitivo e Perfil de Competências do GRH abordado na literatura. Tem por base uma revisão da literatura sobre os temas de modo a conjugar dados relevantes para o estudo. De seguida apresentam-se os objetivos, as metodologias e técnicas a serem empregues, os instrumentos e fontes de informação selecionados e a análise de dados. No último capítulo apresentam-se as principais conclusões deste estudo, bem como as limitações e as pistas para investigações futuras e da própria metodologia empregue para concretizar os objetivos.

1. Revisão da Literatura

De seguida pretendemos fazer uma revisão da literatura focada, inicialmente, sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos, além do contexto empresarial português, Competências do Gestor de Recursos Humanos, Competências profissionais valorizadas no mercado de trabalho competitivo e Perfil de Competências do GRH abordado na literatura.

1.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

No entendimento pleno da formação do gestor de recursos humanos, deve ser considerada a dois níveis: enquanto disciplina académica e prática profissional. No que toca ao primeiro aspeto, é necessário possuir habilitações académicas de nível superior (Almeida, 2008), nomeadamente na área das Ciências Sociais e Humanas (Almeida, 1999; Almeida, 2009).

Já a Gestão de Recursos Humanos começou a ganhar forma enquanto corpo teórico a partir nos anos oitenta. Importa referir que o conceito de “recursos humanos”, no âmbito da gestão não é recente.

O profissional da área, até pouco tempo atrás, limitava-se a emitir a folha de pagamento, admissões e contratações e a cumprir exigências legais (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008). Segundo Tunelli, Lacombe e Caldas (2006) a função e as práticas de RH resultam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do séc. XX: forte desenvolvimento económico e tecnológico; experiência e doutrina humanistas do fim do século XIX até 1930; conflitos nas relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las; grande evolução das ciências comportamentais.

De forma mais detalhada, a partir de 1910, com o início do taylorismo e com modelos burocratizados e racionais iniciaram-se os primeiros delineamentos sobre a gestão de recursos humanos, embora não estruturado e idealizado como tal, em função de práticas e rotinas de trabalho (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008). Em 1920, o foco do departamento pessoal ainda era de forma científica, a seleção de pessoal (a pessoa certa no lugar certo) baseado na estrutura taylorista. Com as pesquisas de Hawthorne nos anos 30, passa-se a dar maior ênfase nas relações humanas ou industriais, as quais abordavam aspetos como ambiente, motivação, comunicação entre

outras, que passaram a ser consideradas na análise de produtividade e satisfação no trabalho (Schultz; Schultz, 1994 cit in Tunelli, Lacombe, Caldas, 2006). O período da II guerra mundial até meados do século XX foi marcado por grandes avanços na área de gestão de pessoas, que passaram a fazer recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Neste período, em função das mudanças tecnológicas, as tarefas passam a ser mais complexas e a substituição do funcionário torna-se mais cara, crescendo a importância da formação e desenvolvimento das pessoas, exigindo também um processo de recrutamento e seleção mais formal (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008).

Lopes (2005:4) corrobora a mesma visão de que, na sequência da II Guerra Mundial a emergência das multinacionais “deu origem a uma nova fase em que as mega organizações dominam literalmente o mercado”. Este período, cronologicamente situado entre as décadas de 1960 e 1980, assinala a rutura com a administração de pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da Gestão de Recursos Humanos, por oposição à lógica quantitativa que prevalecia, e a função pessoal é dominada por preocupações humanistas, redescobrem-se os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

Nos anos 90 a área de recursos humanos passa a ter várias nomenclaturas como: gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão estratégica de recursos humanos, entre outros. E o que teve início nos anos anteriores intensifica-se a partir de então, com novas tecnologias, flexibilização das relações de trabalho, internacionalização da economia, divisão entre países ricos e pobres e a ênfase nos consumidores e não no produto. O crescente uso da internet fortaleceu e acelerou ainda mais o processo de mudança dos últimos períodos (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008).

Já Marras (2003 cit in Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008) classifica a evolução da gestão de pessoas em cinco fases: contábil (registo de entradas e saídas, grande preocupação com custos), legal (o chefe do pessoal preocupava-se em atender à legislação trabalhista), tecnicista (melhoria nas relações entre organização e trabalhadores, a função de Recursos Humanos passou a ser de formação, recrutamento, seleção, cargos e salário, higiene e segurança, entre outros), administrativa (conhecida como sindicalista, transformação de procedimentos burocratizados e operacionais em responsabilidades voltadas para os indivíduos e as suas relações), estratégica (após 1985, passando a preocupar-se mais com os trabalhadores, com uma visão de longo prazo).

Segundo Lopes (2006) seria evidente afirmar que num século tudo ou quase tudo mudou, no que respeita à GRH. A GRH começou a libertar-se do simples bom senso com as propostas da designada Escola Clássica no início do século XX, no pressuposto da estabilidade organizacional desejável e desejada, tendo como contexto institucional o Estado-Nação. O autor refere que o trabalho nas empresas e nas organizações tem evoluído historicamente em relação dialética com as sucessivas revoluções tecnológicas. Foi, assim, com a primeira revolução industrial. A força do vapor mobilizou a transformação do trabalho artesanal em trabalho parcializado, enquanto suporte da produção em série e da burocratização da organização produtiva. A segunda revolução industrial, fruto da energia elétrica, está associada à emergência da comunicação social de massas e à humanização do trabalho. As relações humanas impõem-se nas organizações contra a corrente do primado do homem-máquina. Com a chegada da revolução pós-industrial, caracterizada pelas Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC) e pela designada terciarização generalizada da economia, o trabalho humano entra num processo de transformação radical. Se antes a gestão do trabalho se baseava na noção de coerência à priori das práticas de GRH, com a nova situação essa coerência tende a desaparecer e necessita de uma regulação mais cuidada dadas as contradições emergentes.

As pessoas passaram a ser vantagem competitiva, parceiros na consecução dos objetivos da organização. Assim, os gestores de recursos humanos devem estar atentos às constantes mudanças. São responsáveis pela aplicação e desenvolvimento das políticas da empresa, pelo planeamento e assessoria à administração geral, direcionando os seus esforços para atingir os objetivos organizacionais (Huzek, Stefano e Grzeszczyszyn, 2008).

No caso do contexto nacional português, Cunha e Obeso (2004 cit in Moreira, 2005) referem que, no século XX, a função do gestor de recursos humanos era essencialmente administrativa e de baixo estatuto, a não ser em alguns departamentos de pessoal de multinacionais que investiam já em atividades de desenvolvimento. O país encontrava-se sob um regime ditatorial fascista, em que os sindicatos oficiais desempenhavam um papel importante de controlo sobre os trabalhadores, sendo poucas e fracas as suas reivindicações (Fonseca, 1982), pelo que as empresas não sentiam necessidade de especialistas de pessoal e nem as universidades promoviam cursos nesta área (Cunha e Obeso, 2004 cit in Moreira, 2005). Com a revolução de Abril de 1974, a negociação coletiva assumiu um papel importante nas organizações, lançando consigo

os departamentos de pessoal e os seus responsáveis – maioritariamente Licenciados em Direito – para uma posição de maior relevo nas organizações (Moreira, 2005). Os departamentos de pessoal tornaram-se mais centralizados, aumentando o número de pessoas, e ocupando-se, para além das questões laborais, com atividades de planeamento complexas – mas, segundo Cunha e Obeso (2004) de praticamente nenhuma relevância para a estratégia do negócio, ou desempenho da organização –, criando novos serviços em áreas como a seleção, avaliação do desempenho e formação, este último como forma de colmatar a lacuna deixada pelo encerramento dos cursos técnico-profissionais no ensino oficial. Com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia em 1986 vive-se um processo de transformação das condições de funcionamento e desenvolvimento da sociedade e da economia portuguesa (Cerdeira, 1997). Com o programa de privatizações entretanto em curso, muitas empresas passam por grandes reestruturações que fazem ressaltar a importância do fator humano na conquista de vantagem competitiva (Cunha e Obeso, 2004). A designação “Gestão de Recursos Humanos” substitui gradualmente a “Gestão de Pessoal”, novas práticas tais como a remuneração associada ao desempenho passaram a ser adotadas pelas empresas e o recurso a consultores externos tornou-se comum. Desde essa altura a formação de base dos gestores de recursos humanos diversificou-se, começando a aparecer os primeiros cursos de gestão de recursos humanos em várias instituições de ensino superior durante os anos 90 (Moreira, 2005). No início de séc. XXI, de acordo com o trabalho de Cabral-Cardoso (2004), constatam-se mudanças quer ao nível da composição demográfica, como no papel desempenhado pelos diretores de recursos humanos em Portugal, acompanhando as transformações que todo o contexto nacional em que se inserem tem sofrido nos últimos vinte anos. Uma nova geração maioritariamente feminina e com um nível de formação mais elevado, nomeadamente em áreas de gestão, parece estar a substituir gradualmente a “velha-guarda” de diretores de recursos humanos, homens, maioritariamente licenciados em Direito.

Segundo Cabral-Cardoso (2004), a centralização das decisões de gestão de recursos humanos tem vindo a aumentar desde o início dos anos 90. Este movimento contrário à tendência global de grande parte dos países europeus para uma cada vez maior delegação das questões de recursos humanos para as chefias de linha é, todavia, interpretado como um indicador do crescimento do reconhecimento profissional da função de gestão de recursos humanos no nosso país (Cabral-Cardoso, 2004, cit in Moreira, 2005). Cunha e Obeso (2004) também reconhecem ter existido uma evolução

no sentido de um maior envolvimento da função de recursos humanos no processo de formulação estratégica, afirmando ser cada vez menor a percentagem de empresas onde este envolvimento se fica apenas ao nível operacional.

Contudo, ressaltam que é ainda muito pequena a proporção de empresas que apresentam uma estratégia de recursos humanos formal ou em que a função de recursos humanos se encontre representada ao nível do seu Conselho de Administração, aspetos em que pouco evoluiu na última década (Brewster, 1993b cit in Moreira, 2005; Brewster e Mayrhofer, 2000), concluindo que em Portugal a função não é ainda considerada um fator crítico de sucesso. Por outro lado, e não obstante esta evolução, mantém-se ainda atual o debate sobre o poder e a influência da função de recursos humanos enquanto parceiro de gestão ao mesmo nível que as restantes funções diretivas (Moreira, 2005). Ou seja, muitas das práticas organizacionais atuais ainda continuam a reproduzir um modelo fordista de organização de produção (Almeida, 1999; Soviensi e Stigar, 2008; Pierantoni, Varella e França, 2004). Este é caracterizado por um trabalho mecanicista, no qual a visão do trabalhador prevalece sobre a obediência, a execução da tarefa, e ao chefe, o controlo centralizado. Por outras palavras, o setor de Recursos Humanos cuida da folha de pagamento e da contratação do profissional, exigindo dele apenas experiência e técnica, sem lugar para a capacitação continuada (Soviensi e Stigar, 2008). Partindo deste pressuposto, a gestão de recursos humanos vê-se limitada pela influência da cultura e política organizacional. De fato, esta influencia as representações, exigindo uma adaptação local das práticas de gestão.

1.2 Contexto Empresarial Português

No caso da realidade empresarial portuguesa, esta é quase exclusivamente constituída por Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) e, no entanto, a base da reflexão normalmente produzida acerca da GRH assenta sobre a experiência e a pesquisa no seio das grandes organizações, cuja gestão é largamente profissionalizada e inspirada nas práticas táticas da era das grandes burocracias nacionais e multinacionais (Lopes, 2005).

Segundo um estudo realizado por Almeida (1999), a amplitude da função abrange as competências de gestão de recursos humanos em termos administrativos e de formação, ficando de fora um conjunto de aspetos essenciais para a gestão de organizações mais complexas, tais como o planeamento de recursos humanos, o desenvolvimento organizacional, a saúde e segurança, a avaliação de desempenho, a

definição de perfis profissionais, a gestão de sistemas de informação, a elaboração de planos de sucessão, etc. O autor concluiu uma política de desvalorização do desenvolvimento e do reconhecimento de competências. Além disso, a sua ação não é socialmente neutra, requer uma constante reflexão epistemológica e ética para assim evitar ser um instrumento de difusão e de legitimação de interesses e argumentos dominantes (Brabet, 1993; Watson, 2004; Cabral-Cardoso, 2004; Almeida, 2004 cit in Almeida, 2009). Apresentam, assim, dois tipos de exigências: externamente, procuram demonstrar credibilidade e legitimidade aos olhos dos profissionais com quem interage e público em geral e, internamente, reinventando-se na comunidade, reconhecida no projeto libertador do profissional coletivo (Almeida, 2009). Neste mesmo estudo, o processo de recrutamento de um responsável de recursos humanos, está “De acordo com as diretrizes da Administração Geral e da Direção Administrativa e Financeira, de quem depende hierarquicamente, (compete-lhe) planejar, organizar e controlar todas as ações de gestão de recursos humanos das empresas do grupo” (citado pelo responsável de uma empresa estudada). Tal evidencia o papel subalterno da Gestão de Recursos Humanos no seio das empresas portuguesas (Almeida, 2009:7).

Dentro desta sequência, segundo Albuquerque e Oliveira (2001), as competências individuais devem ser decorrentes das competências-chave, que são atribuídas à organização. Ou seja, as competências valorizadas num Gestor de Recursos Humanos são adequadas à empresa na qual trabalha, com especificidades estratégicas invocadas pelos superiores hierárquicos, sem autonomia na definição da estratégia da empresa.

Almeida (2009) conclui que os profissionais de recursos humanos contribuem para o aumento da desigualdade social, legitimam a exploração, através da adoção de instrumentos de supervisão e controlo dos trabalhadores, baseiam-se menos em bases científicas e mais em ações políticas e concordam com o jogo de poder. Logo, são profissionais com ausência de mecanismos de regulação e um sistema moral de sanções. Na mesma sequência, Brabet (1993: 13) afirma que “a GRH corre o risco, se não se interrogar constantemente sobre si própria, de não ser mais do que um simples instrumento de difusão, de legitimação, de reforço e de sustentação de interesses particulares e de discursos dominantes”. Colocar a discussão nesta perspetiva crítica significa assumir que a Gestão de Recursos Humanos apresenta uma nova necessidade: assumir a sua maturidade enquanto disciplina científica autónoma, mas aberta ao diálogo e às sinergias interdisciplinares (Almeida, 2008). No entanto, segundo Keating

(2000:113 cit in Almeida, 2008:46, “a gestão de recursos humanos, considerada globalmente, não prima por uma base de conhecimentos muito consistente”.

Deduz-se também, de acordo com o estudo de Lopes (2006), que os gestores portugueses estariam informados por um modelo de gestão que corresponde, grosso modo, à dominância da ideia de burocracia mecânica. Revela-se um grave déficit de empreendedorismo próprio e de baixo estímulo ao intra empreendedorismo dos trabalhadores, o que não parece ser menos grave, pela falta de ambição e de eficiência que revela. Estas características da cultura de gestão seriam responsáveis, em grande medida, pela baixa qualificação geral dos portugueses e em especial pelo baixo nível de contratação de quadros técnicos diplomados nas áreas da ciência e da tecnologia, nas MPME nacionais (Lopes, 2006). Torna-se, pois, forçoso concluir que as organizações nacionais têm, por razões de liderança da cultura, apresentado uma natural relutância em acompanhar as transformações ocorridas em todos os países desenvolvidos nos domínios da flexibilidade organizacional. A formação de líderes que aprendam a tirar partido dos pontos fortes da cultura portuguesa parece ser uma das chaves da mudança na gestão das organizações. Mergulhados na mesma realidade cultural dos restantes atores organizacionais, os líderes portugueses parecem querer procurar mudar os parâmetros da cultura nacional em lugar de mudarem eles próprios (Quinn, 1996 cit in Lopes, 2006), para em seguida modular a cultura das organizações que gerem (Lopes, 2006).

Neste contexto, a preocupação com os recursos humanos ora é pretexto para encaminhar análises cuja intenção é de inculcar nos praticantes e nas categorias ocupacionais conexas a noção da necessidade de profissionalização de ocupações que, sem grande densidade técnica, não conseguem abandonar a situação de dependência em relação a ocupações mais consistentemente estruturadas nem garantir a desqualificação advinda da competição de indivíduos sem preparo escolar formal: os leigos. Implica a mobilização de uma cumplicidade de classes em que a legitimidade da prática é reforçada pela legitimidade do cliente. Segundo Bourdieu (cit in Durand, 1975), a lógica da distinção simbólica, mediante a qual a classe dominante organiza e reserva para si um património de cultura estruturador (segundo grau de legitimidade referidos a ela) das manifestações de cultura das demais classes e frações de classe opera pela internalização constitutiva de hábitos diferenciais naturalizados negadores da realidade da inculcação em nome da “vocação” (Durand, 1975).

De fato, no caso português, a participação dos responsáveis pela gestão de recursos humanos nos órgãos de direção das empresas fica-se pelos 30% (Cunha et al., 2004), o que transparece uma subvalorização do capital humano. No entanto, esta participação tem vindo a aumentar, já que em apenas 4 anos (1995-1999) verificou-se um aumento de 31% (Cabral-Cardoso, 2004).

No que toca a este aspeto, o atual sistema de escolaridade formal e de formação de recursos humanos não atende adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial. Cabe às empresas assumirem a responsabilidade pela educação e formação de recursos humanos. Contudo, os investimentos em educação e formação só trarão resultados para a empresa caso o trabalhador possa aplicar o aumento de qualificação obtido na própria situação de trabalho (Albuquerque, 1992). Logo, iniciam-se na formação profissional as primeiras dificuldades na adaptação entre currículo escolar e empresas externas e contextualmente situadas.

É, pois, importante que se faça uma rutura paradigmática, adotando uma “perspectiva crítica que dote a gestão de recursos humanos das metodologias e dos instrumentos teóricos capazes de reforçar a sua credibilidade e autonomia e dos comportamentos éticos passíveis de sustentar a sua legitimidade social” (Almeida, 2008:53).

1.3 Competências dos Gestores de Recursos Humanos

As primeiras publicações relevantes sobre o tema “competência” ocorreram por volta da década de 1970, e duas escolas destacaram-se em abordar o tema competência: a Escola Francesa e a Escola Americana (Dutra, 2004). A Escola Americana foi a primeira a tratar da estruturação do conceito de competência, em que as competências foram pensadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e os seus principais autores, McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, Prahalad e Hamel, consideram que a competência é um conjunto de qualificações que leva o trabalhador a uma performance superior numa determinada situação (Xavier, Lopes, Vilhena, Calvosa, 2012). São três os níveis associados a diferentes instâncias de compreensão de competência: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as competências-chave) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (Fleury, Fleury, 2001).

Segundo estes mesmos autores, (Fleury e Fleury, 2001) as competências pessoais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de

capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Dutra (2004) refere que está associado à efetiva ação do indivíduo no exercício das suas atividades no trabalho, traduzindo assim a real contribuição do profissional, no cumprimento de determinada competência.

Fleury (1999 cit in Albuquerque e Oliveira, 2001) entende tratar-se de um saber agir com responsabilidade e reconhecimento, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que criem valor económico à organização e valor social ao indivíduo. Perante esta definição, as organizações não criam valor de mercado ao não permitirem o desenvolvimento de competências dos seus profissionais.

Numa definição mais abrangente, as competências inserem-se em quatro perspetivas: como atribuições, qualificações, traços ou características pessoais ou como comportamentos/ações. As competências como atribuições tratam-se de prerrogativas que determinadas pessoas devem usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades. As competências como qualificações tratam-se de um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas adquirem, seja pelo sistema formal de ensino seja pela formação profissional. As competências como traços ou características pessoais devem-se à forma que cada um faz e irá fazer no futuro tal como espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada, ou seja os modos concretos que utiliza para mobilizar as suas capacidades para ações concretas. Neste caso, o que mais importa são os resultados concretos do desempenho. Já as competências como comportamentos e ações são visíveis, observáveis e mais facilmente mensuráveis. Como as competências são realidades no ato, a sua aplicação aos contextos, situações e atividades é designada por atualização (Ceitil, 2012 e Parry, 1998 cit in Albuquerque e Oliveira, 2001). Carece esta mesma atualização, ao não serem viabilizados meios de progressão pessoal e profissional no contexto empresarial, o que naturalmente trará repercussões ao nível do desempenho obtido.

Entenda-se pois competência do indivíduo não como um estado, não se reduzindo num conhecimento ou know how específico. Le Boterf (1995 cit in Fleury e Fleury, 2003) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa – a sua biografia e socialização –, a sua formação educacional e a sua experiência profissional. Segundo Le Boterf, a competência é um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num determinado

contexto profissional. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue numa ou noutra organização (Fleury e Fleury, 2003).

Partindo desta assunção, o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou numa determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aperfeiçoados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (McClelland, 1973). Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um conjunto de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (Fleury e Fleury, 2003). Dito noutras palavras, definir um conjunto de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender às exigências de inovação e flexibilidade que se colocam às empresas (Fleury e Fleury, 2003). O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (Fleury e Fleury, 2003).

As pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar a ser aproveitadas pela organização, sendo definidas como capacidade de agregar valor ao património de conhecimentos da organização (Dutra, 2008). Nesse sentido, não seria recomendado pensar as competências individuais de forma genérica, mas sim alinhadas às competências essenciais da organização (Dutra, 2008).

Segundo Spence e Spence (1993 cit in Ceitil, 2012) as competências são compostas por habilidades, conhecimentos, mas também motivos, traços, valores e autoconceito, sendo estas competências mais profundas e estruturantes e, por conseguinte, mais difíceis de desenvolver e de modificar.

Há que ter em conta que, no plano individual, o que inibe o desenvolvimento de competências são fatores de ordem psicológica, desde as perceções de gerentes e colaboradores sobre as suas necessidades e habilidades para aprender, as emoções, sentimentos e reações diante dos desafios e resolução de problemas, a fatores mais de fundo como valores e crenças. No plano organizacional, a cultura e o próprio clima podem-se mostrar como inibidores do desenvolvimento de competências, assim como a instabilidade de mercado e a competição diante da posição económica desejada, que na maior parte dos casos privilegia os resultados, mais que os processos de desenvolvimento de gestão de pessoas (Silva e Mello, 2011).

No domínio das competências de liderança, a reflexão da escola dos recursos foi seguida por Quinn e Rohrbaugh (1983), conduzindo à proposta de um modelo concetual de competências de gestão (Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira, 2007). O Modelo dos Valores Contrastantes (Competing Value Framework – CVF) surgiu da investigação sobre eficácia organizacional. Quinn e Rohrbaugh (1983) mostraram a existência de duas dimensões-chave: flexibilidade VS estabilidade e orientação interna VS orientação externa. Ou seja, no eixo do x representa-se o contraste entre a orientação interna, voltada para o indivíduo e a orientação externa, orientada para a organização. No eixo y reflete diferentes preferências organizacionais de estrutura representando o contraste entre um interesse na estabilidade e controlo ou na flexibilidade e mudança. De referir que o CVF era inicialmente composto por mais uma dimensão (meios versus fins), a qual, entretanto, viria a perder importância explicativa.

Neste esquema de dois eixos, os autores posicionam nos quadro quadrantes os quatro grandes modelos da teoria organizacional e gestão, conforme apresentado na figura 1: clã ou relações humanas, adhocracia ou sistemas abertos, hierarquia ou processos internos, e mercado ou objetivo racional (Cameron e Quinn, 2005).

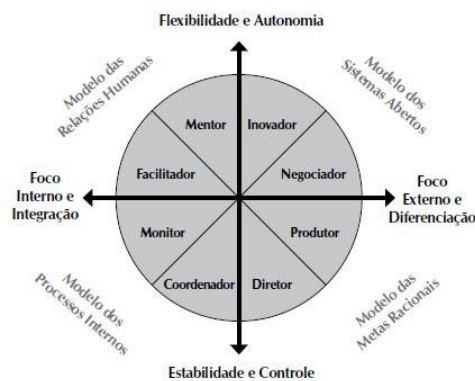


Figura 1 – Modelos de Gestão e Papéis Gerenciais, segundo Quinn e colaboradores (Adaptado de Quinn et al.⁽⁹⁾).

Fig 1. Modelos da Teoria Organizacional e Gestão (Quinn et al. 2003)

Cada quadrante exhibe dois papéis, associadas ao modelo teórico em questão. Em resultado de vários estudos por estes autores, identificaram três competências de gestão específicas associadas a cada papel (figura 2). Desta forma, e através dos dois papéis, cada quadrante reflete um conjunto do núcleo de competências que é exigido em gestão. De acordo com este modelo, estas competências têm de estar presentes sendo mobilizadas de forma adequada em diferentes graus pelos gestores, conforme as situações a gerir e que gerem, mostrando assim a natureza multidimensional e paradoxal do desempenho em gestão (Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira, 2007).

Quadro 1 - Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn et al. (2003)

Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel do facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipas 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
Papel de coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planeamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planeamento e organização
Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Fonte - Quinn et al., 2003, p. 25.

Fig 2. Modelos de Gestão e papéis gerenciais (Quinn et al., 2003)

As quatro orientações em gestão são: cultura de inovação, cultura racional, cultura burocrática e cultura de apoio. A *cultura de inovação* está voltada para o exterior e para a flexibilidade, focando-se na adaptação constante e progressiva ao envolvente. O líder, nesta cultura, tem um papel fundamental. Espera-se que seja “inovador”, que facilite a adaptação e mudança, conduzindo a empresa a experimentar novos caminhos, e “intermediário”/“negociador”, no sentido em que garante o crescimento, sendo o porta-voz da empresa nos contatos estabelecidos com o exterior. A *cultura racional* acentua uma orientação externa e de controlo. Está voltada para a maximização do lucro com base numa atuação técnico-económica. Os objetivos são definidos, as pessoas são recompensadas financeiramente quando cumprem esses mesmos objetivos. O líder tem o papel de “diretor”, fixando os problemas, os objetivos,

as estratégias e meios e avaliando o desempenho. É também o “realizador”/“produtor”, voltado para o sucesso, motivando e exigindo responsabilidades. As linhas de orientação da *cultura burocrática* são o controle e orientação interna. A organização assenta numa hierarquia que tem a função de manter e consolidar o equilíbrio pelo cumprimento das regras. O poder está associado aos conhecimentos técnicos e à formação escolar dos indivíduos. O líder é “monitor”, ou seja, aquele que analisa a informação e assegura a conformidade com as regras, e é também um “coordenador” que dirige, organiza e coordena esforços. Por fim, a *cultura de apoio* está virada para dentro, orienta-se para a empresa e para a flexibilidade. Revela interesses pela proteção do grupo, pelo reforço da coesão e pelo desenvolvimento dos RH. Este último constitui a finalidade da organização. Os objetivos resultam do consenso e interação dos membros. Os trabalhadores apresentam um sentido de pertença e são recompensados pela qualidade de relacionamento e formação de um clã. O líder assume o papel de “mentor”, envolvendo as pessoas no seu desenvolvimento pessoal, expressando a sua apreciação, apoiando exigências legítimas, proporcionando oportunidades de formação. Também é “facilitador” ao promover o esforço coletivo na construção do trabalho de equipa, a gestão dos conflitos interpessoais e a mobilização da interação dos elementos do grupo para a solução de problemas (Costa, s.d.; Lopes, 2010).

Segundo o Modelo dos Valores Contrastantes, as organizações não alcançam um estado de congruência perfeita, caracterizando-se pela sua inscrição nos quatro quadrantes, dependendo da dinâmica de crescimento. Numa fase inicial o gestor baseia-se na teoria do apoio; num momento de crescimento, a cultura racional e de inovação assumem um maior peso; num terceiro momento os quatro quadrantes partilham de forma equilibrada a atenção do gestor. Deste modo, um líder excelente é aquele que consegue lidar com os diferentes focos da realidade ao longo da vida da empresa e desenvolver estratégias com diferentes enquadramentos culturais (Costa, s.d.)

1.4 Competências Profissionais do GRH valorizadas no mercado de trabalho competitivo

Nos últimos anos o tema competência, o seu desenvolvimento e a sua gestão entraram para a pauta das discussões académicas e empresariais. Essas discussões permitem o debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito nos seus vários níveis de compreensão, passando pelo diálogo entre diversas escolas, o que enriquece a construção do conceito de competência (Fleury e Fleury, 2001).

Nesse sentido contemporâneo, a competência aproxima-se do conceito de empregabilidade, pois quanto mais os indivíduos desenvolverem as suas competências, mais possibilidades terão na inserção no mercado de trabalho (Fleury, 2008 cit in Xavier, Lopes, Vilhena, Calvosa, 2012). Ter competências específicas requeridas pelas empresas empregadoras podem fazer a diferença entre ter alta ou baixa empregabilidade (Xavier, Lopes, Vilhena, Calvosa, 2012).

O termo competência passa a ser evocado como mais adequado para expressar as novas exigências requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo: iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia (Amaro, 2008). Além disso, outra das medidas para se alcançar elevado desempenho passa pela procura de flexibilidade, enriquecimento do trabalho, polivalência, aumento das qualificações profissionais, participação dos trabalhadores no processo de inovação tecnológica e outras decisões de produção (Albuquerque, 1992). Além disso, numa sociedade do conhecimento, o talento humano e as suas capacidades são vistas como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado (Sovienski e Stigar, 2008).

Por outro lado, ao valorizar os saberes tácitos ligados à trajetória individual e as características pessoais, a noção de competência tende a desvalorizar os conteúdos e saberes legitimados pelos diplomas e certificados, de modo que a qualificação deixa de ser expressa em função dos registos de conceitos técnico-científicos característicos das atividades profissionais. Historicamente, esses registos foram formalizados por meio de títulos e diplomas, e mesmo que mantenham uma certa importância para a inserção profissional inicial, não são fatores determinantes para a permanência no mercado de trabalho. Essa permanência passa a ser função das competências adquiridas, validadas e permanentemente atualizadas, que garantem a empregabilidade. A aquisição e o desenvolvimento de competências tanto se podem efetuar por meio da educação continuada, como pela diversificação das experiências profissionais em organizações qualificantes e mudanças de emprego. Essa última ganha um certo caráter de positividade, pois passa a ser vista como contramedida ao desgaste da competência profissional dos indivíduos. Esse procedimento levaria ao enfraquecimento da dimensão concetual da qualificação (Ramos, 2001).

Almeida (2007) reitera esta mesma abordagem, uma vez que afirma que a introdução do conceito de empregabilidade nos diferentes discursos sobre a organização do mercado de trabalho tem vindo a pôr em causa a capacidade dos sistemas de educação e de formação em dotar os indivíduos das competências desejadas pelos

sistemas económicos. Este foco contribui para ocultar o papel central dos contextos de trabalho na promoção e manutenção dessa mesma empregabilidade.

Tal deve-se à rapidez das informações devido à globalização que levam as empresas a procurarem processos mais fluidos e trabalhadores mais ágeis e que não se abatam tão facilmente com a frustração. As rotinas atuais valorizam, além da formação académica, atributos pessoais, sendo estes os fatores que possibilitarão aos empregados maiores hipóteses de progresso e reconhecimento. Atualmente, os empresários consideram de grande valia o seu saber-ser, as suas atitudes e os seus comportamentos (Amaro, 2008). Baseado no contexto das novas exigências em relação ao conteúdo com foco nas aptidões e comportamentos individuais esperados dos trabalhadores, a qualificação parece perder espaço em algumas áreas académicas e empresariais para a competência (Dutra, 2004; Fleury; Fleury, 2001).

Concordantemente, Fleury (1999 cit in Albuquerque e Oliveira, 2001) refere que o aumento da competição empresarial e da diversificação da linha de produtos oferecidos pelas empresas, como fator de diferenciação, favoreceu o surgimento do conceito de gestão dos recursos humanos, alinhando a estratégia relativa às pessoas à estratégia empresarial. A forma de gerir pessoas vem-se aprimorando com as diversas práticas de gestão empresarial, sofrendo os impactos das crises económicas mundiais do crescente aumento da competição entre empresas e a globalização (Albuquerque e Oliveira, 2001). É neste novo quadro paradigmático que surgem novos desafios para a gestão de recursos humanos dado que hoje se exige uma nova responsabilidade: contribuir de forma ativa para a definição das estratégias organizacionais (Almeida, 1999; Soviensi e Stigar, 2008; Albuquerque, 1992). A Gestão de Recursos Humanos trata-se da personagem principal de transformação dentro da organização, já que tem como intuito melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o atendimento das necessidades dos clientes. Muito do sucesso das organizações modernas depende do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual (Soviensi e Stigar, 2008).

Segundo Albuquerque (1992), as políticas e a gestão de recursos humanos devem ter em conta a valorização dos talentos humanos na empresa, atrair e manter as pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho, criar condições favoráveis à motivação individual e mobilização de grupos em torno das metas organizacionais, possibilitar o crescimento funcional e o desenvolvimento profissional, oferecer incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial e adaptar políticas

integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo socioeconómico e político onde atua.

Cesário (2012) enfatiza que a gestão de recursos humanos deve procurar desenvolver práticas de promoção da empregabilidade dos trabalhadores e criar programas internos de desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor para a organização para assim melhorar a perceção individual do grau de empregabilidade independentemente do vínculo contratual.

Logo, perante os novos desafios com que as organizações se deparam é imprescindível o papel dos recursos humanos enquanto elemento estratégico, dado que o sucesso organizacional depende da forma como as práticas de gestão de recursos humanos são capazes de estimular a capacidade de iniciativa, criatividade, motivação, responsabilidade, adaptabilidade, entre outros fatores decisivos (Almeida, 1999).

Em suma, a área de RH representa nas suas práticas diárias, o elo de ligação entre três elementos: (i) a realidade social, política, económica e cultural; (ii) a organização na qual se encontra inserida e as suas peculiaridades; e (iii) os indivíduos que nela trabalham, cada qual com as suas características singulares (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008).

Partindo do mesmo pressuposto, Hendry e Pettigrew (1990 cit in Almeida, 2009) referem que a Gestão de Recursos Humanos deve suportar a competitividade dos negócios, alinhando as suas práticas aos objetivos e deve ter uma maior habilidade inclusiva para entender o fenómeno socioeconómico que afeta a vida dos negócios e os contextos políticos onde atuam (Almeida, 2009). O mesmo argumento é utilizado por Soviensi e Stigar (2008) que ao Departamento de Recursos Humanos compete promover, planear, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da instituição.

Logo, o Gestor de Recursos Humanos deve desenvolver um corpo de conhecimentos e habilidades que possibilite realizar um novo papel nos negócios e na sociedade (Almeida, 2009).

1.5 Perfil de Competências do Gestor de Recursos Humanos abordado na literatura

Lemos e Pinto (2008) entendem que a competência remete à esfera individual a responsabilidade pela conquista do emprego e que visa mobilizar a subjetividade do trabalhador em prol do processo produtivo. As carreiras tornam-se fluidas, exige-se do trabalhador versatilidade e capacidade de se “auto-empresariar”, assumindo os riscos pelas mudanças na sua trajetória profissional (Lemos e Pinto, 2008). Análise, síntese, comunicação, propensão ao risco e capacidade de “fazer acontecer” são termos recorrentes no mapeamento de competências desejadas (Lemos e Pinto, 2008). De fato, tanto os aspectos cognitivos referentes à formação do candidato ao cargo de estagiários, quanto as suas características comportamentais são identificados como uma preocupação dos recrutadores, conforme conclui o estudo de Lemos e Pinto (2008). Todavia, ficou evidenciado que a dupla atenção aos traços comportamentais e aos ativos sociais do candidato supera a preocupação com a formação técnica específica do futuro gestor, de acordo com o olhar dos responsáveis pela sua contratação (Lemos e Pinto, 2008). As empresas abordadas no estudo de Lemos e Pinto (2008) confirmaram, também, a valorização do perfil generalista, em detrimento do especialista; a capacidade de adaptação a situações novas, e não a rejeição ao risco; a aptidão ao trabalho sobre pressão, ao invés da propensão à estabilidade; as habilidades de liderança e de atuação em equipa, em vez do gosto pelo trabalho solitário; a solidariedade e a ética no alcance dos objetivos, e não o prejuízo do sucesso predatório. Logo, saber lidar com pessoas, ter equilíbrio emocional, possuir sensibilidade social e exercitar uma postura investigativa sobre o seu candidato são diferenciais reconhecidos nessas empresas. A capacidade de lidar com o novo, de articular e negociar com outras pessoas (internas e externas à organização), de tomar decisões em situação de risco e de fazer associações entre áreas distintas são os principais elementos que diferenciam um gestor de sucesso dos demais (Lemos e Pinto, 2008).

Já Boyatzis (1982 cit in Ceitil, 2012) identificou as características distintivas e diferenciadoras dos gestores de alta performance em relação aos que o não são. Inclui qualidades pessoais, motivações, experiência e características comportamentais que são reveladas em determinados contextos. Um gestor para obter uma performance eficaz tem de alcançar resultados concretos exigidos por uma atividade, através de certas

ações, interligadas com políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional (Ceitil, 2012; Lawler III, 1998 cit in Albuquerque e Oliveira, 2001).

Numa outra tentativa de enquadramento teórico das principais competências dos Gestores de Recursos Humanos, segundo Ceitil (2006), as dezasseis competências assinaladas são: compreensão estratégica; liderança; orientação para resultados; adaptação à mudança; análise e resolução de problemas; negociação e persuasão; ‘networking’; eficácia comunicacional; gestão da diversidade cultural; resiliência; autodesenvolvimento; flexibilidade; planeamento e organização; compreensão interpessoal; iniciativa e autoconfiança.

Segundo Soviensi e Stigar (2008) o gestor de recursos humanos deve ter: visão sistémica, trabalho de equipa, bom relacionamento interpessoal, planeamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

Por sua vez, Moreira (2005), no seu estudo realizado, sugere que os gestores de recursos humanos consideram importantes fontes de poder ao nível do indivíduo, atributos tais como o conhecimento específico em gestão de recursos humanos (competência técnica em recursos humanos), mas também os conhecimentos de gestão de âmbito mais genérico e do negócio (competências de gestão). A tudo isto acrescentam características tais como uma postura profissional pró-ativa, disponível e exigente, numa perspetiva de atuação orientada para o médio-longo prazo, importante para o seu papel de agente de mudança. Atributos pessoais como a senioridade, e a consequente ascendência, resultantes de atributos tais como a idade e a antiguidade na empresa, bem como características de personalidade e aspetos comportamentais, dos quais salientamos a resistência à frustração, a automotivação e competências de comunicação, são também apresentados como importantes bases de poder (Moreira, 2005).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001:183), são cinco as competências dos gestores de RH: 1) Conhecimento do negócio - os gestores de RH agregam valores à organização quando compreendem o funcionamento do negócio, possibilitando adaptar a área de RH e as atividades organizacionais às mudanças. Conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa, os profissionais de RH são capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica, não necessariamente capacidade de gerir todas as funções, mas sim, ter aptidão para compreendê-las; 2) Fornecimento de práticas de RH – os profissionais

devem conhecer e ser capazes de fornecer práticas inovadoras de RH. Isso reforça a credibilidade desses profissionais e assegura-lhes o respeito do restante da organização. Portanto, eles devem ser suficientemente dedicados para continuarem a dominar as teorias e bastante ágeis para adaptar as teorias à realidade da organização; 3) Gestão da mudança – existe a necessidade de deslocar o foco da organização, em resposta às novas trajetórias estratégicas. O gestor de RH necessita diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, resolver problemas e implementar metas. Esta competência envolve conhecimentos, habilidades e capacidades para promover o lado humano da organização; 4) Gestão da cultura – empresas com culturas mais fortes (os empregados compartilham os valores da organização), tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados. E os gestores de RH são os “guardiões da cultura” e o seu impacto vai além das fronteiras funcionais. São responsáveis pela difusão da mesma; 5) Credibilidade pessoal – os profissionais devem viver os valores e a cultura da empresa. Estes ganham a credibilidade quando o seu relacionamento com os colegas baseia-se na confiança recíproca. Conquistam o respeito quando agem com firmeza (apresentar ideias e soluções espontâneas, e estimular o debate sobre temas cruciais), ou seja, sustentam a sua opinião com fatos.

Por sua via, Gil (1994) enfatiza que, o profissional de recursos humanos deve apresentar um novo perfil que inclui: a) Visão generalista – além dos conhecimentos específicos, precisa dominar outros campos ligados à vida da empresa; b) Preocupação com os resultados finais da empresa – calcular o retorno do investimento em formações, a elevação de custos decorrentes da demissão de pessoal, as quais se refletem os resultados da organização; c) Disposição para atuar em parcerias – deixar de ser uma área isolada e interagir com as demais áreas da empresa; d) Ação estratégica – delegação de trabalhos rotineiros, preocupando-se mais com o trabalho estratégico, procurando o melhor desempenho da organização e a satisfação dos clientes; e) Atualização – estar constantemente a capacitar-se e qualificar-se, usando informações disponíveis para melhorar o seu desenvolvimento; f) Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal – precisa esforçar-se no sentido de promover ações voltadas para a capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como tornar motivador o ambiente de trabalho; g) Capacidade integradora – interagir com os demais gestores como consultor sobre assuntos de relacionamento humano; h) Habilidade para negociar – negociação é a atividade constante no relacionamento humano nas mais diversas

situações. O gestor de recursos humanos precisa desenvolver esta habilidade a um nível ainda mais elevado, por necessitarem tratar com os outros gestores.

E ainda, numa outra tentativa de determinação das competências, no estudo de Almeida (2009) conclui-se a subvalorização de competências associadas com aspetos técnicos da atividade de recursos humanos (no passado estudo de Almeida (1999) são focados aspetos como conhecimentos de informática, domínio da língua inglesa, elaboração de relatórios e técnicas de gestão de dados estatísticos) e uma sobrevalorização de competências sociais (habilidade para gostar e compreender pessoas) (corroborado por Almeida, 1999). A capacidade de relacionamento, trabalhar em grupo, disponibilidade para deslocações, saber comunicar, negociar, influenciar e tomar decisões, flexibilidade e capacidade para “vender sonhos”, garantem a eficácia deste papel. “Sonhos” são constructos e práticas discursivas persuasivas destinadas a assegurar a regulação social; adesão a um sistema de valores e recursos discursivos dos “administradores do poder”. O bom senso é um elemento discursivo central, devido à natureza do papel relacional e simbólico que os profissionais de recursos humanos são chamados a atuar. A neutralidade emocional é outro elemento que legitima a ação do dia-a-dia que é guiado pelo interesse abstrato do bem comum. Ou seja, tratam-se de competências transversais, não específicas deste campo profissional (Almeida, 1999).

Uma vez explanadas as teorias e revisões bibliográficas no tocante aos papéis e competências desempenhados pelos GRH no seu contexto de trabalho, entenda-se, empresas portuguesas, com maior ou menor tempo no mercado de trabalho, pretende-se delinear aqueles que são mais valorizados. Os resultados são interpretados em função do contexto nacional português e de uma dimensão macroeconómica que caracteriza um mercado globalizado. Apoiando-nos em pressupostos teóricos que caracterizam o contexto organizacional português ainda dominado por uma burocracia mecânica e taylorista, relutante em acompanhar as transformações vividas nos países mais desenvolvidos e, igualmente, tendo o GRH um papel não estratégico na organização onde exerce funções adotando práticas de gestão diferentes em função das situações a gerir, além de uma sobrevalorização das competências interpessoais como fundamentais para o exercício da profissão (competências transversais a um profissional de qualquer área), são estes os objetivos sobre os quais nos iremos debruçar no presente estudo.

2. Metodologia

Este capítulo, acerca da metodologia, está organizado da seguinte forma: caracterização do objetivo geral da investigação, objetivos específicos, opção metodológica, instrumentos e fontes de informação e análise estatística dos dados recolhidos através dos respondentes.

2.1 Objetivo Geral

São ainda incipientes os estudos a respeito das práticas das profissões estabelecidas e mesmo as muitas formas de dependência e de pertinência da categoria ocupacional à classe dominante. O estudo das profissões, da profissionalização ou da desprofissionalização é praticamente inexistente (Moreira, 2005). Da bibliografia disponível constam apenas uns poucos estudos de casos sobre inspirações teóricas e objetivos muito variados, geralmente sem grande pretensão explicativa. É igualmente rara e recente a literatura académica sobre a prática da gestão de recursos humanos em Portugal, sendo ainda mais escassa a que se debruça sobre o papel desempenhado pelos responsáveis pela sua implementação nas empresas portuguesas (Moreira, 2005). Por se tratar de um tema pouco expandido e pouco estudado, parte-se do desafio de o aprofundar e medir, no contexto português, em organizações portuguesas.

A Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG), entidade que está a promover o debate em relação àquilo que poderá vir a ser o perfil de competências dos profissionais de recursos humanos e a Associação Europeia de Gestão de Pessoal (EAPM), com consultas a todos os países nela filiados, colaborando a Boston Consulting Group (BCG), são as entidades atuais mais focadas nas competências dos profissionais ligados à gestão das pessoas.

Partindo do projeto Cranet Report (cit in Almeida, 2008), um observatório da gestão de recursos humanos em contexto europeu, urge a necessidade de aplicação de uma entrevista normalizada que permita a discussão das convergências e divergências das práticas de gestão de recursos humanos. Como ponto de partida, devem ser formuladas questões sociodemográficas como variáveis que poderão ter relação estatisticamente significativa com os papéis e competências valorizados pelos respondentes. Serão analisados o estatuto profissional, sexo, antiguidade na

organização, antiguidade na função e área de formação académica. Estas serão as variáveis independentes do estudo focado sobre as competências e papéis valorizados pelos profissionais de RH em empresas portuguesas, estas últimas, variáveis dependentes.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar quais os papéis e competências mais valorizados e mobilizados no contexto de trabalho pelos profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas.

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que pretendem dar resposta ao objetivo geral e estabelecer relações entre variáveis são sete:

- Analisar as competências mais valorizadas pelos profissionais de recursos humanos – qual a perceção que os respondentes, profissionais de RH em empresas portuguesas, têm a respeito das principais competências que mobilizam no exercício da sua profissão.
- Analisar os papéis mais valorizados pelos profissionais de recursos humanos – qual a perceção que os respondentes, profissionais de RH em empresas portuguesas, têm a respeito dos principais papéis que mobilizam no exercício da sua profissão.
- Analisar diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com o género dos inquiridos – verificar se os profissionais de RH têm diferentes perceções a respeito das principais competências e papéis mobilizadas no seu contexto de trabalho em função da variável independente, género masculino ou género feminino dos respondentes.
- Analisar diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com a função desempenhada pelos inquiridos - verificar se os profissionais de RH têm diferentes perceções a respeito das principais competências e papéis mobilizadas no seu contexto de trabalho em função da variável independente, função desempenhada pelos respondentes, quer de Gestores de RH ou Administradores de RH.

- Analisar diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com a idade dos inquiridos - verificar se os profissionais de RH têm diferentes percepções a respeito das principais competências e papéis mobilizadas no seu contexto de trabalho em função da variável independente, idade dos respondentes, agrupada em três grupos: inferior a 30 anos, de 31 anos e 40 anos e superior a 40 anos.
- Analisar diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com as habilitações académicas dos inquiridos - verificar se os profissionais de RH têm diferentes percepções a respeito das principais competências e papéis mobilizadas no seu contexto de trabalho em função da variável independente, habilitações académicas dos respondentes, agrupada em dois grupos: licenciatura e mestrado.
- Analisar diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com o tempo da empresa no mercado de trabalho português - verificar se os profissionais de RH têm diferentes percepções a respeito das principais competências e papéis mobilizadas no seu contexto de trabalho em função da variável independente, tempo da empresa no mercado de trabalho português. Foi agrupado em dois grupos: inferior a 10 anos e superior a 10 anos.

2.3 Opção Metodológica

Trata-se de uma investigação quantitativa, pois caracteriza-se pela medida de variáveis e pela obtenção de resultados numéricos suscetíveis de serem generalizados a outros contextos. Faz apelo a explicações e ao estabelecimento de relações de causa e efeito. O método quantitativo visa explicar e prever um fenómeno pela medida das variáveis e pela análise de dados numéricos. Na obtenção de resultados tenta chegar a generalizações. Esta investigação implica que a verdade é absoluta e que os fatos existem independentemente dos contextos sócio históricos. É preciso decompor um fenómeno nos seus elementos constituintes e identificar as relações entre eles (Norwood, 2000 cit in Fortin, 2009).

As questões da investigação pressupõem um exame e verificação das relações entre os conceitos ou uma verificação da diferença entre grupos. Neste estudo a questão

de partida é: “Qual a percepção que os profissionais de Recursos Humanos têm sobre as competências e os papéis que mobilizam no seu contexto de trabalho?”

O objetivo numa investigação quantitativa é estabelecer fatos, pôr em evidência relações entre variáveis, verificar hipóteses, predizer resultados de causa e efeito e verificar teorias e pressuposições teóricas. Visa a generalização dos resultados obtidos a partir da amostra. Procuram-se obter resultados suscetíveis de serem utilizados no plano prático e de fornecerem melhorias (Fortin, 2009).

A conceptualização começa com a formulação de uma questão e hipóteses claras e implica cumprir etapas bem definidas. Procura-se situar a investigação em curso no contexto dos conhecimentos atuais. Um quadro teórico e conceptual é definido de início, de maneira a dar ao estudo uma direção prevista. São definidas as variáveis de forma operacional, a recolha metódica de dados verificáveis junto dos participantes e a análise baseia-se em técnicas estatísticas (Fortin, 2009).

Neste estudo a Variável Dependente são as competências e os papéis dos profissionais de Recursos Humanos e as Variáveis Independentes são o género, a idade, as habilitações literárias, a antiguidade na empresa, a função desempenhada, antiguidade na função e a antiguidade da empresa no mercado de trabalho português.

Nos estudos quantitativos os participantes são selecionados segundo critérios específicos e é determinado o número de pessoas que deve pertencer à amostra, uma vez que deve ser representativa da população (Fortin, 2009).

Este presente estudo quantitativo tem um objetivo descritivo, ou seja, visa descobrir novos conhecimentos, descrever fenómenos, determinar a frequência da ocorrência de um fenómeno numa dada população. Este estudo é utilizado quando existe pouco conhecimento sobre um determinado assunto. Nestes casos recorre-se à observação, entrevista ou a um questionário. Tem como principal finalidade definir as características de uma população ou fenómeno (Fortin, 2009).

A opção por um estudo quantitativo deve-se a questões de falta de tempo, a possibilidade de nesse período de tempo se obter um bom volume de respostas passíveis de ser avaliadas e assim interpretadas à luz de um quadro teórico prévio existente.

Assim sendo, utilizou-se um questionário com dados de identificação – nome, ramo de atividade, local da atividade, tempo no mercado de trabalho, etc. – para caracterizar a amostra. Ou seja, trata-se um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica dos indivíduos inquiridos, às quais foram adaptadas à situação em análise. Além disso, a empresa tem de possuir profissionais de recursos humanos.

O instrumento de observação utilizado foi o inquérito por questionário de Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007, em Anexo) a Profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas para determinar a sua perceção acerca do perfil de competências e papéis de gestão. Este instrumento adequa-se plenamente ao objetivo geral traçado, ou seja, a perceção que os profissionais de RH têm sobre as competências e papéis que mobilizam no seu contexto de trabalho, além de que se baseia num modelo teoricamente abordado, o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983).

Serve para o conhecimento de uma população, neste caso, os profissionais de RH em Portugal: as suas condições, comportamentos, valores e opiniões de âmbito profissional. Pretende-se fazer uma análise de uma determinada realidade empresarial portuguesa para tal utilizando informações relativas aos indivíduos envolvidos (Quivy, Campenhoudt, 1992).

Inclui um conjunto de questões sobre o contexto organizacional, a função dos Recursos Humanos, as habilitações e experiência dos membros e sobre as diferentes práticas de gestão de recursos humanos empregues na organização onde exercem funções.

Trata-se de um questionário de administração direta em que o próprio inquirido o completa, o que não exige a presença do investigador, garante-se o anonimato das respostas e permite ao inquirido o preenchimento no momento mais conveniente. A sua distribuição através de uma plataforma informática (Google Drive) permite assegurar o anonimato dos respondentes e otimizar a recolha e estruturação dos dados.

As empresas são contactadas por via e-mail, solicitadas a responder o questionário num ambiente informatizado. O respondente deverá ser um profissional Recursos Humanos da empresa.

Estes questionários mostraram-se como os mais adequados aos objetivos traçados, nomeadamente pela possibilidade de através da análise das competências e dos papéis permitir comparar as respostas dos profissionais de RH.

Para além da escolha dos participantes e vias de entrar em contato com ele e obter a sua participação, tem de se ter em conta aspetos como o tipo de amostragem; definir um plano amostral e um cronograma organizado que guie todos os passos a decorrer; organizar e tabular os dados; elaborar o relatório estatístico; analisar os resultados e obter conclusões. São estes os passos a serem seguidos numa pesquisa experimental (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Neste caso, o método de amostragem empregue, por questões de tempo limitado, foi uma amostra por conveniência, ou seja, a utilização de um grupo de indivíduos que esteja disponível. Trata-se de um tipo de amostragem não-probabilística, uma vez que se está a estudar uma população cuja lista completa é impossível obter (Carmo e Ferreira, 1998:200). Ou seja, procedeu-se ao envio aos contatos pessoais através do endereço de e-mail e pedido a esses mesmos que reencaminhassem para os seus contatos, e também a utilização das redes sociais (Facebook e Twitter).

Uma vez a ausência de uma base de sondagem de profissionais de recursos humanos no país utilizaram-se, inicialmente, contatos pessoais e uma pesquisa aleatória na internet de empresas portuguesas. Naturalmente que a pesquisa está sujeita a uma hierarquia de valorização do Google que coloca no topo da pesquisa as empresas mais procuradas. Logo, não se teve em conta certas variáveis importantes tal como existem na população a estudar – portuguesa -, como seja, o género dos inquiridos, a localização, o sexo, a escolaridade, etc. Estas variáveis não foram sujeitas a uma análise da distribuição na população, condição necessária para a aplicação do método estatístico. Naturalmente que a qualidade das conclusões que se retiram de um inquérito depende da composição da sua amostra. Se esta não é representativa da população particular que se pretende estudar, as conclusões retiradas, mesmo com métodos estatísticos sofisticados, afastam-se das que se teriam obtido se se inquirisse toda a população. Esta amostra é enviesada e a generalização não é legítima. Dever-se-ia cingir a amostra a um determinado setor de atividade, uma determinada localização geográfica ou dimensão de empresa. Assim, com uma amostra mais reduzida, pode-se generalizar resultados, claro está, para aquele determinado setor de atividade no mercado de trabalho e numa determinada localização específica (Ghiglione Matalon, 2001).

Além disso, deparámo-nos com uma dificuldade na transmissão do questionário a quem não era detentor de uma conta Google, uma vez que acedendo a outras contas o questionário não permitia a resposta a todas as questões. Tal promoveu as não respostas e o conseqüente enviesamento da amostra. Ou seja, tendo em conta os resultados obtidos a partir de uma amostra enviesada, não se poderão generalizar à população considerada, neste caso, às empresas portuguesas.

Os resultados podem apenas ser válidos para a amostra. Ou seja, coloca-se o problema da validade externa, se de fato os resultados alcançados seriam os mesmos no

caso de os elementos da população selecionados serem outros (Ghiglione e Matalon, 2001).

2.4 Instrumentos e Fontes de Informação

Com a finalidade de avaliar as competências dos gestores, Lopes e Felício (2005) criaram um questionário para diagnosticar competências dos gestores (ver Anexo). Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) reuniram todos os instrumentos desenvolvidos por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990), bem como de Lopes e Felício (2005), Parreira, Felício, Lopes; Naves, Parreira (2006), que tem por base o modelo de “Competing values framework”, ou Modelo dos Valores Contrastantes de acordo com Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990) recorrendo, como metodologia, à análise fatorial confirmatória. O modelo conceptual identifica oito papéis desempenhados pelos gestores eficazes, reunindo cada papel três competências, perfazendo um total de 24 competências de gestão. Os oito papéis e as 24 competências integram quatro grandes modelos da literatura de gestão.

A construção do instrumento partiu do objetivo geral de aperfeiçoar um instrumento que fosse ao encontro do núcleo de competências de gestão (Quinn, Faerman, Thompson e McGrath, 1990). Ou seja, o principal objetivo “foi o de descrever e adaptar um instrumento que permitisse observar, no contexto da realidade portuguesa, as competências de gestão, tendo por base o CVF, complementado pelo processo empírico que permitiu elaborar o questionário apresentado por Lopes e Felício (2005)” (Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira, 2007:22). Teve por base uma amostra de 194 respondentes refletindo um vasto leque de empresas, maioritariamente industriais, e uma diversidade de funções ao nível da gestão. Através da análise descritiva dos dados, tendo sido calculadas medidas de tendência central e de dispersão, obteve-se a versão portuguesa de uma escala percetiva de competências de gestão constituída por 48 itens, com boas propriedades métricas. Este instrumento foi desenvolvido e adaptado pelos autores acima referenciados de modo a permitir observar as competências de gestão (Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira, 2007).

Isto é, este questionário foi resultado de diversas alterações ao primeiro questionário de Lopes e Felício (2005), nomeadamente pela inclusão e exclusão de alguns itens para que a análise fatorial confirmatória apresentasse bons resultados.

De acordo com Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007:139), “as competências de gestão, foram medidas através de um questionário percetivo criado/adaptado para o efeito...”. Para a medição das competências de gestão de acordo com Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007:141), “...procedeu-se com base em instrumentos pré existentes, à construção de um questionário percetivo...”.

No que respeita à escala de resposta foi decidido manter as opções dos autores anteriores, Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007) e Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (1990), sendo avaliados papéis e competências, numa escala com 48 itens operacionalizados, que se referem à escala de Likert de 7 pontos: (1. Nunca; 2. Muito Raramente; 3. Raramente; 4. Por Vezes; 5. Frequentemente; 6. Muito Frequente; 7. Sempre).

O questionário é estruturado, as questões do inquérito são questões fechadas. O questionário é constituído por duas partes, sendo a primeira relativa às características socioprofissionais, e a segunda direcionada para o questionário de competências de gestão, traduzido e validado para a realidade portuguesa por Felício, Lopes, Salgueiro, e Parreira (2007).

Optou-se pela aplicação de um questionário, em detrimento de outro método de recolha de dados dada a facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto. Trata-se de um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos. As questões devem ser reduzidas e adequadas à pesquisa em questão. Assim, elas devem ser desenvolvidas tendo em conta três princípios básicos: o Princípio da clareza (devem ser claras, concisas e unívocas), Princípio da Coerência (devem corresponder à intenção da própria pergunta) e Princípio da neutralidade (não devem induzir uma dada resposta mas sim libertar o inquirido do referencial de juízos de valor ou do preconceito do próprio autor) (Amaro, Póvoa e Macedo, 2005).

Neste estudo optou-se pela utilização de um questionário estruturado fechado. O questionário do tipo fechado tem na sua construção questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo. Por outro lado a aplicação deste tipo de questionários pode não ser vantajoso, pois facilita a resposta para um sujeito que não saberia ou que poderia ter

dificuldade acrescida em responder a uma determinada questão. Contudo, os questionários fechados são bastante objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado (Manzato e Santos, s.d.).

A aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise bem como reduz o tempo que é necessário despender para recolher e analisar os dados. Este método de inquirir apresenta ainda vantagens relacionadas com o custo, sendo este menor. Se por um lado a aplicação de questionários é vantajosa, esta aplicação apresenta também desvantagens ao nível da dificuldade de conceção, pois é necessário ter em conta vários parâmetros tais como: a quem se vai aplicar, o tipo de questões a incluir, o tipo de respostas que se pretende e o tema abordado. Por motivos de exequibilidade, os questionários fornecem respostas escritas a questões previamente fornecidas e como tal existe uma elevada taxa de não respostas. Esta dependerá da clareza das perguntas, natureza das pesquisas e das habilitações literárias dos inquiridos. Relativamente à natureza da pesquisa verifica-se que se aquela não for de utilidade para o indivíduo, a taxa de não resposta aumentará (Amaro, Póvoa e Macedo, 2005).

3. Análise dos Resultados

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$. No entanto comentou-se também as diferenças significativas para $(\alpha) \leq 0,10$. Como as variáveis são de tipo quantitativo utilizou-se a estatística paramétrica, concretamente usou-se o teste t de student para amostras independentes (quando se comparou dois grupos independentes), a Anova Repeated Measures e a Anova One-Way (quando se comparou mais de três grupos independentes). Os pressupostos destes testes foram analisados, nomeadamente a normalidade de distribuição (analisada com os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) e a homogeneidade de variâncias (analisada com o teste de Levene). Quando os pressupostos destes testes não se encontravam satisfeitos estes foram substituídos pelas suas alternativas não paramétricas, designadamente o teste de Mann-Whitney, a Anova de Friedman ou o teste de Kruskal-Wallis. Nestas situações, para facilidade de interpretação apresentou-se nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das ordens médias.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0 para Windows.

3.1. Caracterização dos respondentes

Colaboraram no estudo 39 sujeitos, 20 (51,3% da amostra) desempenhando funções de administradores de recursos humanos e 19 (48,7% da amostra) com funções de gestão de recursos humanos.

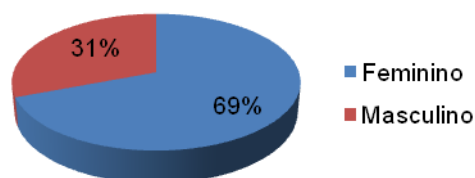
Tabela 1 – Função exercida na empresa

	Frequência	Porcentagem
Administrador	20	51,3
Gestor de Recursos Humanos	19	48,7
Total	39	100,0

Segundo Carmo e Ferreira (1998:196), para um estudo correlacional são necessários pelo menos 30 sujeitos para estabelecer se existe ou não uma relação entre duas variáveis. Apesar de neste caso se tratar de um estudo descritivo, teve-se por base este pressuposto.

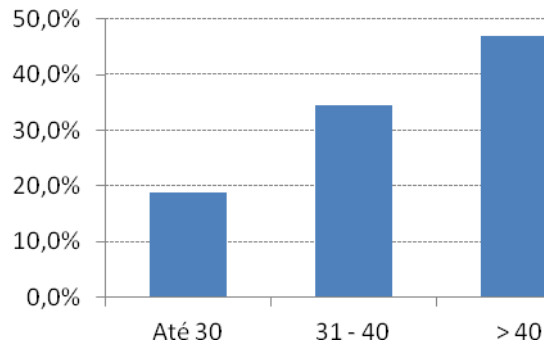
Em termos de género, 69,0% eram do género feminino e 31,0% do género masculino, conforme se pode comprovar pela observação do gráfico número 1.

Gráfico 1 - Género



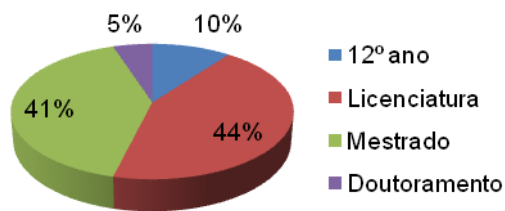
A média de idades era de 40,1 anos (DP = 9,7 anos), variando entre um mínimo de 24 e um máximo de 61 anos. A maioria encontrava-se no escalão etário com mais de 40 anos de idade (46,9%).

Gráfico 2 - Idade



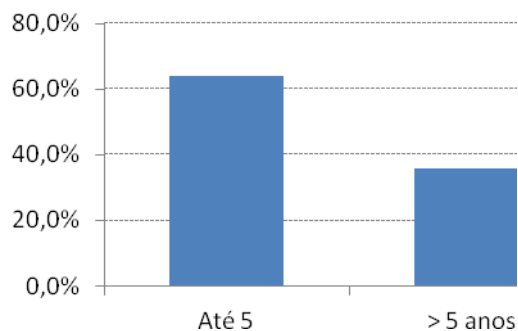
No que se refere às habilitações académicas, predominavam os sujeitos com licenciatura (44,0%), seguindo-se depois os com o mestrado (41,0%) e os com o 12º ano.

Gráfico 3 – Habilitações académicas



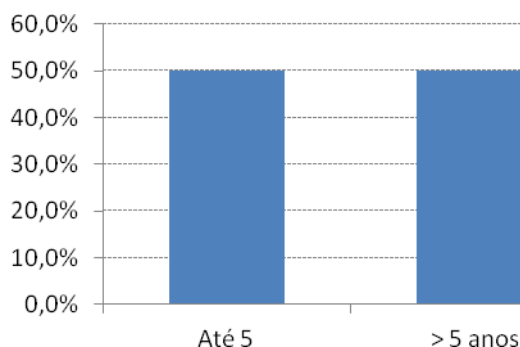
A antiguidade média na função era de 7,9 anos (DP = 8,2 anos), sendo que uma percentagem elevada tinha 5 ou menos anos de antiguidade na função (64,1%).

Gráfico 4 – Antiguidade na função



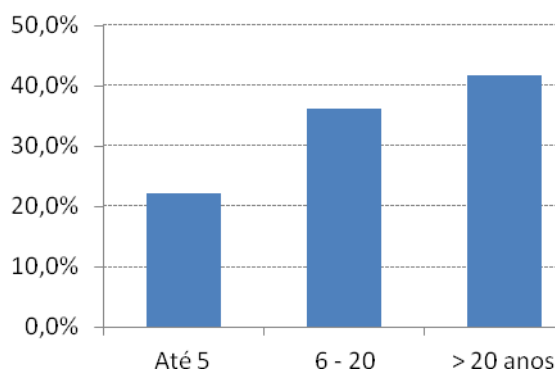
Já a antiguidade média na empresa era de 9,6 anos (DP = 9,2 anos), sendo que 50,0% tinham até 5 anos de empresa.

Gráfico 5 – Antiguidade na empresa



Em termos médios as empresas tinham sido fundadas há 30 anos (DP = 37,0). A empresa mais recente existia há 1 ano e a mais antiga tinha 130 anos de existência.

Gráfico 6 – Antiguidade da empresa



Obtiveram-se “não respostas” tanto nas questões sociodemográficas quanto no questionário propriamente dito (Felício et al., 2007). Quanto à idade obteve-se uma proporção de 82% de respostas; 92% na função na empresa; 97% na antiguidade na empresa (anos) e 95% no tempo, em anos, em que a empresa se encontra no mercado de trabalho. As questões relativas ao sexo, formação acadêmica, antiguidade da empresa, ramo de atividade e local de trabalho obtiveram a totalidade de respostas (100%). Apenas a ressalva de, neste último parâmetro que avalia a localização do trabalho, se obterem duas respostas que não contam como respostas válidas; uma delas com resposta

“4” e outra “Saignélegier” (Suiça, o que sai do âmbito da população alvo de estudo – empresas portuguesas).

No questionário aplicado, de Felício et al. (2007), obtiveram-se a totalidade de 39 respostas em todas elas exceto a 7)97%, 10)97%, 12)97%, 16)95%, 17)97%, 18)97%, 21)97%, 23)95%, 25)95%, 27)97%, 28)97%, 29)95%, 31)97%, 32)95%, 33)97%, 35)97%, 36)97%, 38)97%, 39)97%, 40)95%, 43)97%, 45)97%, 47)97%. Embora tratando-se de uma percentagem de “não-resposta” mínima, que possivelmente não afeta seriamente a validade dos resultados, tal pode derivar de vários fatores como: a perceção de uma questão como indiscreta, mal formulada ou tendenciosa; falta de tempo em responder ou, simplesmente, esquecimento. Tal contribui também para o enviesamento da amostra, já que nada assegura que os que não responderam têm o mesmo comportamento que aqueles que aceitaram manifestar-se. Tratando-se de um questionário de auto resposta, a não resposta apresenta um risco maior do que aquele que à partida se poderia obter com um questionário realizado ao vivo por um entrevistador bem informado (Ghiglione e Matalon, 2001).

Estes resultados podem ser interpretados de acordo com as assunções de Carmo e Ferreira (1998), segundo o qual os inquiridos com maior nível de habilitações académicas tendem a responder com mais frequência, em contrapartida, populações com baixa instrução tendem a não responder; quanto mais simples for o sistema de perguntas quer em matéria de objetividade quer de clareza, maior a probabilidade de aumentar a taxa de respostas; quanto mais fáceis e claras forem as instruções de preenchimento mais êxito se prevê no número de respostas; cartas de anúncio do lançamento do questionário, cartas de legitimação da sua utilidade social e científica feitas por entidades credíveis e cartas aos não respondentes dando-lhes uma segunda oportunidade para o fazerem, são estratégias de reforço que aumentam a taxa de respostas.

3.2. Resultados

3.2.1. Consistência interna

A consistência interna das 24 competências de gestão foi analisada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. Os valores variaram entre um

mínimo de 0,034 (inaceitável) na competência *Conviver com a mudança*, a um máximo de 0,893 (bom) na competência *Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes*. A categorização dos valores de Alfa segue o publicado em Hill e Hill (2009). Os valores obtidos por Felício (2007) estão evidenciados na tabela seguinte. As competências *Conviver com a mudança*, *Tomar iniciativas e ser decidido* e *Reduzir a sobrecarga de informação* apresentam valores muito baixos de consistência interna.

Tabela 2 – Consistência: competências

	Alfa de Cronbach	Felício (2007)
1 - Conviver com a mudança	0,034	0,846
2 - Pensamento criativo	0,691	0,81
3 - A gestão da mudança	0,762	0,783
4 - Criar e manter uma base de poder	0,625	0,776
5 - Negociar acordos e compromissos	0,687	0,879
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	0,893	0,868
7 - Produtividade e motivação pessoal	0,725	0,751
8 - Motivar os outros	0,660	0,876
9 - Gestão do tempo e do stresse	0,674	0,743
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	0,381	0,540
11 - Fixação de metas	0,850	0,845
12 - Delegação eficaz	0,834	0,823
13 – Planificação	0,783	0,840
14 - Organização e desenho	0,679	0,924
15 – Controlo	0,820	0,843
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	0,473	0,841
17 - Analisar a informação criticamente	0,864	0,887
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	0,858	0,837
19 - Criação de equipas	0,694	0,893
20 - Tomada de decisões participativa	0,773	0,943
21 - Gestão do conflito	0,814	0,848
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	0,855	0,835
23 - Comunicação interpessoal	0,842	0,925
24 - Desenvolvimento dos subordinados	0,794	0,866

A consistência interna dos 8 papéis desempenhados pelos gestores eficazes varia entre um mínimo de 0,797 (aceitável) a um máximo de 0,912 (excelente).

Tabela 3 – Consistência: Papel

	Alfa de Cronbach	Felício (2007)
Inovador	0,841	0,919
Broker	0,875	0,879
Produtor	0,861	0,876
Director	0,797	0,845
Coordenador	0,912	0,924
Monitor	0,882	0,887
Facilitador	0,880	0,943
Mentor	0,873	0,925

Nas tabelas números 4 e 5 apresentamos as estatísticas descritivas dos valores obtidos nas competências de gestão e nos papéis de gestão dos gestores eficazes. As três competências mais valorizadas foram *Produtividade e motivação pessoal* (6,20), *Autocompreensão e compreensão dos outros* (6,07) e *Comunicação interpessoal* (5,99).

Tabela 4 – Estatísticas descritivas: competências

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
1 - Conviver com a mudança	3,00	7,00	5,61	0,89
2 - Pensamento criativo	3,50	7,00	5,50	0,81
3 - A gestão da mudança	3,00	7,00	5,64	0,85
4 - Criar e manter uma base de poder	3,00	7,00	5,38	1,09
5 - Negociar acordos e compromissos	2,50	7,00	5,57	1,03
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	2,50	7,00	5,73	1,00
7 - Produtividade e motivação pessoal	3,50	7,00	6,20	0,83
8 - Motivar os outros	3,00	7,00	5,85	0,92
9 - Gestão do tempo e do stresse	2,00	7,00	5,78	0,96
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	3,50	7,00	5,86	0,92
11 - Fixação de metas	3,00	7,00	5,89	1,00
12 - Delegação eficaz	3,50	7,00	5,68	0,94
13 - Planificação -	2,00	7,00	5,74	1,08
14 - Organização e desenho	3,50	7,00	5,78	0,91
15 - Controlo	3,00	7,00	5,78	1,04
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	4,00	7,00	5,64	0,77
17 - Analisar a informação criticamente	3,00	7,00	5,59	0,85
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	2,50	7,00	5,76	0,99

19 - Criação de equipas	4,00	7,00	5,83	0,79
20 - Tomada de decisões participativa	3,00	7,00	5,74	0,92
21 - Gestão do conflito	3,00	7,00	5,57	0,91
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	3,00	7,00	6,07	0,88
23 - Comunicação interpessoal	3,00	7,00	5,99	0,95
24 - Desenvolvimento dos subordinados	4,00	7,00	5,76	0,95

Os três papéis mais valorizados foram *Produtor* (5,96), *Mentor* (5,94) e *Diretor* (5,80).

Tabela 5 – Estatísticas descritivas: Papéis

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Inovador	3,33	7,00	5,59	0,75
Broker	3,17	7,00	5,57	0,89
Produtor	2,83	7,00	5,96	0,80
Director	4,00	7,00	5,80	0,78
Coordenador	3,17	7,00	5,76	0,95
Monitor	3,33	7,00	5,65	0,78
Facilitador	3,33	7,00	5,69	0,77
Mentor	3,50	7,00	5,94	0,77

3.2.2. Análise das competências mais valorizadas pelos profissionais de recursos humanos.

As três competências mais valorizadas foram *Produtividade e motivação pessoal*, *Autocompreensão e compreensão dos outros* e *Comunicação interpessoal* e as menos valorizadas foram *Gestão do conflito*, *Pensamento criativo* e *Criar e manter uma base de poder*, sendo as diferenças estatisticamente significativas, χ^2 Friedman (5) = 46,573, $p = 0,001$. Os testes de comparação múltipla indicam-nos que as diferenças significativas encontram-se entre as competências *Autocompreensão e compreensão dos outros* e *Pensamento criativo* ($p = 0,001$), *Produtividade e motivação pessoal* e *Pensamento criativo* ($p = 0,001$), *Autocompreensão e compreensão dos outros* e *gestão do conflito* ($p = 0,001$), *Produtividade e motivação pessoal* e *gestão do conflito* ($p = 0,001$), *Autocompreensão e compreensão dos outros* e *Criar e manter uma base de*

poder ($p = 0,013$) e *Produtividade e motivação pessoal* e *Criar e manter uma base de poder* ($p = 0,006$).

Tabela 6 – Significância das diferenças: competências

	Média	χ^2_{KW}
7 - Produtividade e motivação pessoal	6,20	46,573***
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	6,07	
23 - Comunicação interpessoal	5,99	
21 - Gestão do conflito	5,57	
2 - Pensamento criativo	5,50	
4 - Criar e manter uma base de poder	5,38	

*** $p \leq ,001$

$$\chi^2_{KW} (5) = 46,573, p = ,001.$$

3.2.3. Análise dos papéis mais valorizados pelos profissionais de recursos humanos.

As diferenças na valorização dos papéis desempenhados pelos sujeitos são estatisticamente significativas, χ^2 Friedman (7) = 35,847, $p = 0,001$. Os testes de comparação múltipla indicam-nos que as diferenças significativas encontram-se entre *Inovador e Produtor* ($p = 0,007$), *Inovador e Mentor* ($p = 0,001$), *Broker e Produtor* ($p = 0,038$), *Broker e Mentor* ($p = 0,007$) e *Monitor e Mentor* ($p = 0,011$).

Tabela 7 – Significância das diferenças: Papéis

	Média	χ^2_{KW}
Inovador	5,59	35,847***
Broker	5,57	
Produtor	5,96	
Diretor	5,80	
Coordenador	5,76	
Monitor	5,65	
Facilitador	5,69	
Mentor	5,94	

*** $p \leq ,001$

3.2.4. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com o género dos respondentes.

Não encontramos diferenças de género na valorização que fazem sobre as competências dos gestores eficazes.

Tabela 8 – Significância das diferenças: género

	Feminino		Masculino		Z
	M	Dp	M	Dp	
1 - Conviver com a mudança	5,71	,90	5,38	,88	-1,382
2 - Pensamento criativo	5,46	,82	5,58	,82	-,016
3 - A gestão da mudança	5,63	,91	5,67	,75	-,337
4 - Criar e manter uma base de poder	5,31	1,10	5,54	1,12	-,608
5 - Negociar acordos e compromissos	5,60	1,04	5,50	1,04	-,464
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	5,74	1,08	5,71	,86	-1,205
7 - Produtividade e motivação pessoal	6,30	,83	6,00	,83	-,250
8 - Motivar os outros	5,81	1,05	5,92	,56	-,241
9 - Gestão do tempo e do stresse	5,71	1,10	5,92	,60	-,102
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	5,87	,98	5,86	,81	-,289
11 - Fixação de metas	5,88	1,12	5,92	,73	-,165
12 - Delegação eficaz	5,77	,87	5,45	1,08	,932
13 - Planificação	5,70	1,17	5,83	,89	-,048
14 - Organização e desenho	5,74	,90	5,88	,96	-,875
15 - Controlo	5,75	1,13	5,83	,86	-,187
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	5,69	,79	5,50	,74	,690
17 - Analisar a informação criticamente	5,52	,87	5,75	,81	-,386
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	5,72	1,04	5,83	,89	-,320
19 - Criação de equipas	5,87	,79	5,75	,81	-,417
20 - Tomada de decisões participativa	5,76	1,01	5,71	,72	-,611
21 - Gestão do conflito	5,58	,96	5,54	,84	-,303
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	6,06	,97	6,08	,70	-,417
23 - Comunicação interpessoal	5,98	1,06	6,00	,58	-,611
24 - Desenvolvimento dos subordinados	5,75	,87	5,79	1,14	-,303

Não encontramos diferenças de género na valorização que fazem sobre os papéis que desempenham os gestores eficazes.

Tabela 9 – Significância das diferenças: gênero

	Feminino		Masculino		Z
	M	Dp	M	Dp	
Inovador	5,61	,77	5,54	,73	-,993
Broker	5,56	,92	5,58	,86	-,065
Produtor	5,97	,91	5,94	,53	-,964
Diretor	5,84	,81	5,68	,75	,530
Coordenador	5,72	1,01	5,85	,85	-,269
Monitor	5,64	,82	5,67	,71	-,090
Facilitador	5,70	,83	5,67	,68	-,374
Mentor	5,86	,83	6,12	,60	-,607

3.2.5. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com a função desempenhada pelos respondentes.

Não encontramos diferenças relativas à função desempenhada na valorização que fazem sobre as competências dos gestores eficazes.

Tabela 10 – Significância das diferenças: função

	Administrador		Gestor RH		Z
	M	Dp	M	Dp	
1 - Conviver com a mudança	5,63	,92	5,58	,90	-,015
2 - Pensamento criativo	5,40	,88	5,61	,74	-1,121
3 - A gestão da mudança	5,60	,85	5,69	,88	-,478
4 - Criar e manter uma base de poder	5,28	1,23	5,50	,94	-,517
5 - Negociar acordos e compromissos	5,53	,94	5,61	1,14	-,593
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	5,74	1,01	5,72	1,03	-,062
7 - Produtividade e motivação pessoal	6,23	,72	6,18	,97	-,110
8 - Motivar os outros	5,78	,88	5,92	,98	-,605
9 - Gestão do tempo e do stresse	5,75	,64	5,81	1,25	-1,108
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	5,98	,94	5,74	,90	-,888
11 - Fixação de metas	5,88	,97	5,92	1,06	-,239
12 - Delegação eficaz	5,63	1,07	5,72	,81	-,124
13 - Planificação	5,90	,88	5,56	1,27	-,698
14 - Organização e desenho	5,80	,97	5,76	,87	-,288
15 - Controlo	5,80	,99	5,75	1,13	-,045
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	5,66	,75	5,61	,81	-,047
17 - Analisar a informação criticamente	5,68	,86	5,50	,85	-,433
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	5,93	,86	5,58	1,10	-,951

19 - Criação de equipas	5,90	,82	5,75	,77	-,646
20 - Tomada de decisões participativa	5,83	,82	5,66	1,04	-,399
21 - Gestão do conflito	5,71	,90	5,42	,92	-,981
22 - Autoconhecimento e compreensão dos outros	6,13	,80	6,00	,99	-,188
23 - Comunicação interpessoal	6,18	,82	5,78	1,05	-1,271
24 - Desenvolvimento dos subordinados	5,82	,97	5,71	,95	-,385

Não encontramos diferenças relativas à função desempenhada na valorização que fazem sobre os papéis desempenhados pelos gestores eficazes.

Tabela 11 – Significância das diferenças: função

	Administrador		Gestor RH		Z
	M	Dp	M	Dp	
Inovador	5,54	,76	5,65	,75	-,990
Broker	5,53	,91	5,62	,88	-,381
Produtor	5,92	,59	6,02	1,01	-1,320
Director	5,82	,74	5,77	,86	-,216
Coordenador	5,83	,86	5,67	1,06	-,287
Monitor	5,74	,72	5,56	,85	-,641
Facilitador	5,81	,74	5,56	,81	-,823
Mentor	6,02	,72	5,85	,83	-,570

3.2.6. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com a idade dos respondentes.

Encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas: *Reduzir a sobrecarga de informação*, $\chi^2_{KW} (7) = 35,847$, $p = 0,001$, os gestores com 31-40 anos atribuem mais importância a esta competência do que os gestores com menos de 30 anos (6,09 vs 5,20).

Tabela 12 – Significância das diferenças: idade

	Até 30		31-40		> 40		χ^2_{KW}
	M	DP	M	DP	M	DP	
1 - Conviver com a mudança	5,25	1,04	5,86	,60	5,60	1,04	2,181
2 - Pensamento criativo	5,67	,88	5,77	,79	5,27	,73	2,814
3 - A gestão da mudança	5,58	,97	5,80	,54	5,73	,96	,552

4 - Criar e manter uma base de poder	5,75	,76	5,82	,90	5,23	1,08	2,372
5 - Negociar acordos e compromissos	5,33	1,03	6,05	,69	5,37	1,16	3,340
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	5,70	,91	6,00	,74	5,53	1,11	1,350
7 - Produtividade e motivação pessoal	5,83	,82	6,45	,44	6,27	,94	2,492
8 - Motivar os outros	5,83	,98	6,18	,68	5,77	1,05	1,422
9 - Gestão do tempo e do stresse	6,00	,71	5,91	,74	5,77	1,18	,019
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	5,40	,74	5,95	1,06	6,14	,91	3,084
11 - Fixação de metas	5,75	,69	6,27	,96	5,67	1,16	3,064
12 - Delegação eficaz	5,42	,92	6,20	,59	5,50	1,04	3,926
13 - Planificação	5,58	,97	6,05	,88	5,70	1,25	1,355
14 - Organização e desenho	5,67	,88	6,09	,74	5,77	,82	1,205
15 - Controlo	5,58	,86	5,95	,99	5,80	1,08	1,080
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	5,20	,84	6,09	,77	5,57	,53	4,700*
17 - Analisar a informação criticamente	5,92	,80	5,95	,65	5,40	,91	2,415
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	5,67	,82	5,86	,67	5,70	1,22	,296
19 - Criação de equipas	5,92	,86	6,14	,60	5,83	,82	1,161
20 - Tomada de decisões participativa	5,33	,75	6,00	,63	5,97	1,03	3,903
21 - Gestão do conflito	5,42	1,02	6,00	,62	5,50	,96	2,200
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	6,00	,71	6,22	,57	6,13	1,03	,781
23 - Comunicação interpessoal	5,90	,82	6,32	,68	5,87	1,08	1,631
24 - Desenvolvimento dos subordinados	5,17	1,29	6,05	,72	5,86	,89	2,213

* $p \leq ,10$

Não encontramos diferenças em função da idade na valorização que fazem sobre os papéis desempenhados pelos gestores eficazes.

Tabela 13 – Significância das diferenças: idade

	Até 30		31-40		> 40		χ^2_{KW}
	M	DP	M	DP	M	DP	
Inovador	5,50	,88	5,88	,48	5,53	,77	2,409
Broker	5,67	,85	5,95	,70	5,38	,89	2,978
Produtor	5,89	,76	6,27	,39	5,93	,95	1,771
Diretor	5,43	,57	6,13	,77	5,75	,81	2,325
Coordenador	5,61	,85	6,03	,82	5,76	,94	1,660
Monitor	5,53	,77	5,97	,65	5,56	,77	2,618
Facilitador	5,56	,78	6,05	,54	5,77	,81	1,789
Mentor	5,77	,86	6,11	,46	5,92	,85	,745

3.2.7. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com as habilitações académicas dos respondentes.

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas: *Conviver com a mudança*, $Z = -2,141$, $p = 0,032$, os gestores com licenciatura atribuem mais importância a esta competência do que os gestores com o mestrado (5,91 vs 5,20).

Tabela 14 – Significância das diferenças: *Habilitações Académicas*

	Licenciatura		Mestrado		Z
	M	Dp	M	Dp	
1 - Conviver com a mudança	5,91	,69	5,20	1,01	-2,141*
2 - Pensamento criativo	5,66	,81	5,31	,81	-,694
3 - A gestão da mudança	5,66	,63	5,53	1,06	-,387
4 - Criar e manter uma base de poder	5,32	1,26	5,40	,99	-,077
5 - Negociar acordos e compromissos	5,94	,89	5,25	1,10	-1,759
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	5,94	,73	5,59	1,25	-,485
7 - Produtividade e motivação pessoal	6,40	,47	6,00	1,02	-,818
8 - Motivar os outros	5,79	,66	5,84	1,06	-,855
9 - Gestão do tempo e do stresse	5,78	,66	5,72	1,26	-,524
10 - Tomar iniciativas e ser decidido	5,76	,95	5,97	,95	-,540
11 - Fixação de metas	5,88	1,01	5,94	1,12	-,404
12 - Delegação eficaz	5,80	,92	5,56	,98	-,667
13 - Planificação	5,88	,94	5,57	1,27	-,708
14 - Organização e desenho	5,79	,88	5,72	1,00	-,203
15 - Controlo	5,94	,96	5,50	1,13	-1,192
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	5,72	,77	5,53	,81	-,688
17 - Analisar a informação criticamente	5,74	,64	5,38	1,07	-,350
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	5,91	,75	5,66	1,19	-,501
19 - Criação de equipas	5,82	,64	5,80	,96	-,526
20 - Tomada de decisões participativa	5,68	,61	5,66	1,15	-,348
21 - Gestão do conflito	5,66	,72	5,47	1,13	-,077
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	6,25	,55	5,94	1,15	-,195
23 - Comunicação interpessoal	6,21	,77	5,89	1,10	-,589
24 - Desenvolvimento dos subordinados	5,71	,90	5,77	1,12	-,403

* $p \leq ,10$

Não encontramos diferenças relativas às habilitações literárias na valorização que os sujeitos fazem sobre os papéis desempenhados pelos gestores eficazes.

Tabela 15 – Significância das diferenças: Habilitações Académicas

	Licenciatura		Mestrado		Z
	M	Dp	M	Dp	
Inovador	5,80	,63	5,31	,84	-1,187
Broker	5,78	,71	5,36	1,01	-,951
Produtor	6,04	,34	5,85	1,07	-,659
Director	5,80	,73	5,80	,86	-,167
Coordenador	5,91	,89	5,53	1,01	-1,248
Monitor	5,79	,61	5,49	,95	-,576
Facilitador	5,71	,54	5,59	,98	-,357
Mentor	6,03	,56	5,94	1,04	-,616

3.2.8. Análise das diferenças de valorização nas competências e papéis pelos profissionais de RH de acordo com o tempo da empresa no mercado de trabalho português.

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas: *Comunicação interpessoal*, $Z = -1,739$, $p = 0,082$, os gestores de empresas com menos de 10 anos de mercado mais importância a esta competência (6,42 vs 5,79).

Tabela 16 – Significância das diferenças: tempo da empresa

	Até 10 anos		> 10 anos		Z
	M	Dp	M	Dp	
1 - Conviver com a mudança	5,82	,70	5,45	1,04	-1,254
2 - Pensamento criativo	5,80	,80	5,30	,80	-1,417
3 - A gestão da mudança	5,73	,78	5,60	,96	-,164
4 - Criar e manter uma base de poder	5,61	1,00	5,29	1,19	-,664
5 - Negociar acordos e compromissos	5,83	,88	5,35	1,16	-1,082
6 - Apresentar as ideias: apresentações verbais eficazes	6,00	,87	5,55	1,14	-1,010
7 - Produtividade e motivação pessoal	6,30	,73	6,08	,92	-,704
8 - Motivar os outros	5,97	,64	5,79	1,08	-,298
9 - Gestão do tempo e do stresse	5,83	,70	5,73	1,13	-,240

10 - Tomar iniciativas e ser decidido	5,82	,97	5,93	,94	-,197
11 - Fixação de metas	6,00	,87	5,90	1,06	-,085
12 - Delegação eficaz	5,79	1,07	5,70	,83	-,607
13 - Planificação	6,00	,76	5,68	1,22	-,517
14 - Organização e desenho	6,00	,94	5,71	,89	-,157
15 - Controlo	5,96	,99	5,74	1,12	-,534
16 - Reduzir a sobrecarga de informação	5,71	,73	5,57	,83	-,466
17 - Analisar a informação criticamente	5,73	,78	5,55	,95	-,264
18 - Apresentar a informação: redigir com eficácia	5,97	,83	5,69	1,10	-,526
19 - Criação de equipas	6,04	,77	5,76	,77	-,767
20 - Tomada de decisões participativa	5,77	,84	5,79	1,04	-,326
21 - Gestão do conflito	5,83	,72	5,40	1,05	-,1068
22 - Autocompreensão e compreensão dos outros	6,29	,73	5,95	1,00	-,937
23 - Comunicação interpessoal	6,42	,57	5,79	1,09	-,1739*
24 - Desenvolvimento dos subordinados	5,90	1,09	5,73	,85	-,812

* $p \leq ,10$

Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas: *Mentor*, $Z = -1,872$, $p = 0,061$, os gestores de empresas com menos de 10 anos de mercado dão mais importância a este papel (6,31 vs 5,76).

Tabela 17 – Significância das diferenças: tempo da empresa

	Até 10 anos		>10 anos		Z
	M	Dp	M	Dp	
Inovador	5,76	,67	5,45	,83	-,790
Broker	5,77	,83	5,45	,97	-,803
Produtor	6,03	,55	5,87	,96	-,017
Director	5,83	,80	5,84	,79	-,173
Coordenador	5,97	,86	5,72	1,00	-,591
Monitor	5,79	,74	5,60	,85	-,457
Facilitador	5,83	,66	5,64	,88	-,228
Mentor	6,31	,55	5,76	,84	-1,872*

* $p \leq ,10$

Sumariamente, os resultados obtidos neste estudo detetaram as seguintes diferenças estatisticamente significativas: as competências mais valorizadas foram “Produtividade e Motivação Pessoal”, “Autocompreensão e Compreensão dos outros”,

“Comunicação Interpessoal”; os Papéis mais valorizados foram “Produtor”, “Mentor” e “Diretor”. Profissionais de RH entre 31 a 40 anos de idade atribuem mais importância à competência “Reduzir a sobrecarga de informação”; Profissionais de RH licenciados atribuem mais importância à competência “Conviver com a mudança” do que os que possuem Mestrado; Profissionais de RH de empresas com menos de 10 anos no mercado atribuem mais importância à competência “Comunicação Interpessoal” e ao papel “Mentor” do que empresas com mais tempo no mercado de trabalho.

Pelo contrário não foram detetadas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis género, função desempenhada tanto em termos de competências e papéis mais valorizados. As variáveis idade e habilitações académicas não são determinantes na valorização dos papéis desempenhados pelos profissionais de RH.

4. Discussão dos Resultados

Desta forma, de acordo com a análise estatística dos dados, os resultados obtidos corroboram o enunciado por Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007) em como as competências de gestão são mobilizadas de forma adequada em diferentes graus pelos gestores, conforme as situações a gerir, uma vez que tanto a cultura racional como a cultura de apoio são valorizadas pelos profissionais de GRH, dada a valorização dos papéis de Diretor, Produtor e Mentor. Neste último caso é dada ênfase no comprometimento, na coesão, e na moral (Quinn et al.,1996 cit in Lopes, 2010) em contraste com a importância dada à produtividade e alcance de objetivos e lucros organizacionais. Logo, dada a diversidade de posturas, se compreende a sua adoção conforme as situações a gerir em cada momento.

Os resultados obtidos corroboram também o exposto por Quinn e Rohrbaugh (1983) em que os gestores de RH, numa fase inicial da constituição da organização, se baseiam na Teoria de Apoio, segundo o Modelo dos Valores Contrastantes, nomeadamente empresas com menos de 10 anos no mercado de trabalho tendem a estar mais voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos e coesão do grupo.

Por último, Almeida (1999), Almeida (2009), Fleury e Fleury (2001), Spence e Spence (1993 cit in Ceitil, 2012), Lemos e Pinto (2008), Boyatzis (1982 cit in Ceitil, 2012), Ceitil (2006), Soviensi e Stigar (2008), Moreira (2005), Becker, Huselid e

Ulrich (2001) e Gil (1994) declaram que as competências sociais são sobrevalorizadas na execução das funções de GRH nas empresas portuguesas, o que corrobora os resultados obtidos neste estudo em como a competência “Comunicação interpessoal” é valorizada pelos gestores de empresas, especialmente, as mais recentes (menos de 10 anos) no mercado de trabalho português.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta na replicação desta investigação a outros contextos ou culturas, nomeadamente, as perguntas deste inquérito eram numerosas (48) e nem todas eram de compreensão simples. Apoiando-se na lista de respostas que se apresentam, as pessoas podem refletir e tomar cada vez menos cuidado com o que respondem. Algumas pessoas podem irritar-se ao ver que não se podem exprimir livremente e ter a impressão de que estão a ser manipuladas por lhes ser imposta a permanência num quadro que consideram inadequado (Ghiglione e Matalon, 2001). Além disso, a veracidade das respostas pode ser posta em causa, uma vez que se baseia num suporte linguístico. Colocar questões previamente definidas limita progressivamente as escolhas relativas a um qualquer objeto (Ghiglione e Matalon, 2001).

Nesta investigação, faltaram instruções claras e precisas de preenchimento e o número de questões era extenso. Tal pode ter contribuído para as não respostas ou até mesmo para a dissuasão no preenchimento do questionário, por parte de um público relevante. A escala de Likert com 7 opções de escolha desde o “nunca” ao “sempre” é demasiado extenso, dificultando a decisão da resposta a dar em cada questão. Poderia ser “melhor” se reduzida apenas a cinco posições.

Uma possível limitação foi não ter sido possível realizar um pré-teste que permitiria averiguar as condições em que o questionário deve ser aplicado, a sua qualidade gráfica, a adequação dos meios informáticos no seu envio eletrónico e das instruções que o acompanham. Devia ser aplicado a uma amostra de indivíduos capaz de fazer observações e sugestões que digam respeito ao questionário no seu todo e a cada uma das perguntas.

Conclusão

Este estudo partir do objetivo geral de identificar e analisar quais os papéis e competências mais valorizados e mobilizados no contexto de trabalho pelos profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas (independentemente da dimensão ou setor de atividade).

Para alcançar este objetivo utilizou-se um inquérito por questionário de Felício, Salgueiro, Lopes e Parreira (2007), através de distribuição online. Este inquérito baseia-se na Teoria dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) que identifica oito papéis e vinte e quatro competências de gestão. Utilizou-se uma amostra por conveniência, obtendo-se 39 respostas de profissionais de Recursos Humanos de empresas portuguesas.

Os principais resultados apontam para a valorização dos papéis de Diretor, Produtor e Mentor. Conclui-se que, dada a diversidade de papéis obtidos, as competências de gestão são mobilizadas consoante as diversas situações e contextos a gerir. Além disso, empresas mais recentes no mercado de trabalho português (com menos de dez anos de existência) são as que mais adotam o papel de Mentor, ou seja, são aquelas mais voltadas para a proteção do grupo, a coesão e o desenvolvimento dos RH, o consenso e interação dos membros. Também se verifica uma sobrevalorização das competências sociais na boa execução do exercício da sua atividade, tratando-se de uma competência generalista e não específica deste ramo profissional.

As limitações deste estudo estendem-se às numerosas perguntas do inquérito, à falta de instruções claras e a uma escala de Likert extensa. Uma vez havendo questões previamente definidas, limita a livre escolha do inquirido, colocando-se em causa a veracidade das respostas.

Para colmatar estas limitações seria apropriada a realização de um pré-teste, para despistar estas e demais lacunas, nomeadamente a escolha de uma amostra aleatória que melhor permitisse a generalização dos resultados para um determinado setor de atividade ou dimensão das empresas, dada a constatação de que estudar “empresas portuguesas” é um universo demasiado abrangente e diversificado, impossível de homogeneizar e conseqüentemente de generalizar.

Referências Bibliográficas

Albuquerque, L. G. (1992). *Competitividade e Recursos Humanos*. Revista de Administração. volume. 27. número. 4. pp. 16-29. São Paulo.

Albuquerque, L. G., Oliveira, P. M. (2001). *Competências ou Cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos*. Caderno de Pesquisas em Administração. v. 08. n. 4. São Paulo.

Almeida, A. J. (1999). *Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos: Da ilusão estratégica à estratégia da desilusão*. Dinâmica. Centro de Estudos sobre a Mudança Comportamental.

Almeida, A. J. (2007). *Empregabilidade, Contextos de Trabalho e Funcionamento do Mercado de Trabalho em Portugal*. Sísifo – Revista de Ciências da Educação. Número 2. pp. 51-58.

Almeida, A. J. (2008). *A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação. 06. pp. 45-56.

Almeida, A. J. (2009). *Human Resource Management: a professional field of “good people”*. Instituto Politécnico de Setúbal.

Alves, R. (2012). *Perspetivas e Desafios da Gestão de Recursos Humanos*. In Gestão de Recursos Humanos de A a Z. Editora RH.

Amaro, R. (2008). *Da Qualificação à Competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador*. RAM - Rev. Adm. Mackenzie. volume 9. Número 7. São Paulo.

Amaro A., Póvoa A., Macedo L. (2005). *A Arte de fazer questionários*. Porto: Universidade do Porto.

Becker B. E., Huselid M. A. (2006). *Strategic human resources management: where do we go from here?*. Journal of Management. vol. 32(6), pp. 898-925.

Boterf, G. L. (1998). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris. Les Éditions d'Organisation.

Brabet, J. (Ed.) (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*.

Brewster, C., Mayrhofer, W. (2000). *Keeping up with the pace? How Portuguese Human Resource Management Compares With the Rest of Europe*. Draft article prepared for *Revista Portuguesa de Gestão*. Lisboa.

Cabral-Cardoso, C. (2004). *The evolving Portuguese model of HRM*. The International Journal of Human Resource Management, 15(6), 959-977.

Cameron K. S., Quinn R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carmo, H., Ferreira, M. M. (1998). *Metodologias da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Universidade Aberta.

Ceitel, M. (2012). *Competências*. In *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Editora RH.

Cerdeira, M. C. (1997). *A evolução da Sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*. Lisboa: Direcção Geral das Condições do Trabalho, MQE-CICT.

Cesário, F. (2012). *Empregabilidade*. In *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Editora RH.

Costa, R. S. (s.d.). *Clima e Cultura como Suporte da Gestão*. Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Cunha, R. C. *et al.* (2004). Spain and Portugal: different paths to the same destiny. In Chris Brewster *et al.* (eds.). *Human Resource Management in Europe: evidence of convergence?* Oxford: Elsevier, pp. 161-188.

Cunha R. C., Obeso C. (2004). *HRM in Spain and Portugal: Different Paths to the same destiny*. In Brewster C., Mayrhofer W., Worley M. (eds.). *Human Resource Management in Europe: Convergence and Divergence*. Londres: Butterworth Heinemann.

Durand, J. C. G. (1975). *A Serviço da Coletividade – Crítica à Sociologia das Profissões*. Revista de Administração de Empresas. Volume 15. Número 6. pp. 59-69. Rio de Janeiro.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Felício, M. J., A. Lopes, M. Salgueiro, P. Parreira. (2007). *Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Fleury, A., Fleury, M. T. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea – RAC. São Paulo. Edição Especial. pp. 183-196.

Fleury, A. C. C., Fleury, M. T. L. (2003). *Alinhando Estratégia e Competências*. RAE. Volume 44. Número 1.

Fonseca, C. (1982) *A História do Movimento Operário e das Ideias Socialistas em Portugal: I- Cronologia*, Viseu: Publicações Europa-América, Lda.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.

Ghiglione, R., Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. 4ª Edição. Celta Editora.

Gil, A. C. (1994). *Administração de Recursos Humanos: um Enfoque Profissional*. Atlas.

Hill M., Hill A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa. Edições Sílabo.

Huzek, D., Stefano, S. R., Grzeszczyszyn, G. (2008). *Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas*. In: SEGeT – Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. (2008). 5. Resende. Anais... Resende: AEDB.

Lemos, A. H. C., Pinto, M. C. S. (2008). *Empregabilidade dos Administradores: quais os perfis Profissionais demandados pelas empresas?*. Cadernos EBAPE.BR. Volume 6. Número 4.

Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).

Lopes, A. (2006). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a Arte do Equilíbrio entre a Iniciativa e a Cooperação nas Organizações*. ISCTE.

Lopes, A. (2010). *A Cultura Organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível*. Gestão e Desenvolvimento, 17-18, 3-26.

Lopes, A., Felício, M. J. (2005). *Competências de Gestão em Globalização – Estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 4(1). pp. 78-93.

Manzato A. J., Santos A. B. (s.d.). *A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa*. Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP.

Mcclelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist. Número 28. pp. 1-4.

Moreira, P. C. R. P. (2005). *As Fontes de Poder dos Gestores de Recursos Humanos Portugueses – Um Estudo Exploratório*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho.

Parreira, P. M., Felício, M. J., Lopes, A., Nave, F., Parreira, F. (2006). *Papéis de liderança: um instrumento avaliativo*. Revista de Investigação em Enfermagem.

Pierantoni, C. R., Varella, T. C., França, T. (2004). *Recursos Humanos e Gestão do Trabalho em Saúde: da teoria para a prática*. Observatório de Recursos Humanos em Saúde no Brasil. Estudos e Análises. volume 2.

Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. Management Science. vol. 29(3). pp. 363-377.

Quinn, R., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. (1990). *Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.

Quivy, R., Campenhout, L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações. Lisboa.

Ramos, M. N. (2001). *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez.

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*. SOCIUS Working Papers. Número 1.

Silva, F. M. Mello, S. P. T. (2011). *A noção de Competências na Gestão de Pessoas: Reflexões acerca do Setor Público*. Revista do Serviço Público Brasília. Volume 62. Número 2. pp. 167-183.

Sovienski, F., Stigar, R. (2008). *Recursos Humanos X Gestão de Pessoas*. Gestão. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Volume 10. número10.

Tunelli, M. J. Lacombe, B. M. B, Caldas, M. P. (2006). In BOOG, Gustavo e Boog, Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Editora Gente.

Watson, A. (2004). *A Evolução da Sociedade Internacional: uma Análise Histórica Comparativa*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Xavier, A. C, Lopes, P. A. O., Vilhena T. L. L. Calvosa M. V. D. (2012). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional*. EnANPAD. Rio de Janeiro.

Sitegrafia

www.cranetreport.org

<http://mundo-rh.blogspot.pt/2008/08/as-competncias-do-gestor-de-recursos.html>

Anexos

**Anexo 1 – Questionário de Felício, Lopes, Salgueiro, Parreira
(2007)**

**Anexo 2 – Análise estatística dos dados obtidos pelos
respondentes**