

2021

**Maria Teresa
Rodrigues
Ferreira**

**Competências e Valor da Função RH:
a perceção dos colaboradores**

2021

**Maria Teresa
Rodrigues
Ferreira**

**Competências e Valor da Função RH:
a perceção dos colaboradores**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Francisco Santos Cesário, Professor Associado, da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho aos meus filhos, Adriana e Frederico
pelo vosso apoio incondicional.

agradecimentos

Escrever este capítulo foi um enorme desafio na medida em que me levou a fazer uma retrospectiva sobre os meus últimos 5 anos, remetendo-me para o dia em que decidi voltar à faculdade passados tantos anos após ter interrompido o meu percurso académico e o entusiasmo que isso me provocou e, agora o sentimento de desafio superado.

Por tudo o que passamos juntos, os meses, que se transformaram em 5 longos anos, que ficaram privados da minha presença e acompanhamento num dos momentos das vossas vidas em que mais necessitavam, aos meus filhos Adriana e Frederico, as palavras serão sempre poucas para expressar o meu amor e agradecimento. É com um enorme orgulho que constatei que não embarquei nesta jornada sozinha, mas sim com vocês ao meu lado, que aprenderam e cresceram comigo e, desafiaram-me sempre a continuar, a querer mais. O vosso apoio foi fundamental para o meu sucesso, que é o vosso sucesso também e, só posso estar muito grata e partilhar com vocês a minha felicidade por mais esta conquista.

A todos os docentes, o meu agradecimento pelo nobre trabalho que desempenham, não só pelos conhecimentos que transmitem, mas pela enorme disponibilidade e pela excelente relação que estabelecem com os alunos desde o primeiro momento, é isso que vos diferencia. Ao Professor Doutor Francisco Cesário, meu Coordenador e Orientador de Tese, o meu particular agradecimento, pela partilha do seu conhecimento, clareza de pensamento e por ter abraçado este desafio comigo.

À “turma maravilha”, agradeço tudo o que trabalhámos e conquistámos juntos. Vocês fizeram com que tudo fosse mais fácil e nunca houve impossíveis ou não consigo...mesmo nos

períodos mais difíceis. Por isso só posso agradecer o ter-vos conhecido e terem entrado na minha vida.

Por isso, agradecer será sempre pouco para reconhecer o bem que me proporcionou e enriqueceu tanto a nível pessoal como profissional este percurso académico e, o privilégio que foi ter-me cruzado ao longo destes anos com excelentes professores e colegas, que se tornaram amigos para a vida.

A todos, o meu muito Obrigado!

palavras-chave

Competências dos Profissionais de RH, Valor da função RH, Imagem percebida dos RH.

resumo

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o estudo da percepção que os colaboradores têm sobre o contributo da função dos profissionais de RH dentro das organizações. Com base no modelo de competências dos profissionais de RH de Ulrich et al. (1995) formulou-se a hipótese de que, a percepção do valor da função RH para o negócio da empresa é influenciada positivamente pela percepção que os colaboradores têm das competências dos profissionais da área de RH.

Participaram neste estudo, de natureza quantitativa, 547 participantes que responderam a um questionário via on-line, composto por 2 escalas de medida, nomeadamente uma referente aos grupos de competências dos profissionais RH (conhecimento do negócio, *expertise*, gestão da mudança e relações interpessoais) e a outra á percepção do valor da função RH.

Os resultados mostraram uma associação positiva e forte entre as competências incluídas e a percepção de valor. As competências relacionadas com apoio a processos de gestão da mudança organizacional vieram a revelar-se como o melhor preditor do valor da função RH.

Keywords

Competencies of HR Professionals, Value of the HR function, HR perceived image.

abstract

The propose of this work is to contribute to the study of the perception that employees have about the contribution of the role of HR professionals inside the organizations. Based on the skills model of HR professionals by Ulrich et al. (1995), the hypothesis was formulated that, the perception of the value of the HR function for the company's business is positively influenced by the perception that employees have of the skills of professionals in HR area.

In this quantitative study there were 547 participants, who answered a questionnaire via online, consisting of 2 measurement scales, namely one referring to the competence groups of HR professionals (business knowledge, *expertise*, change management and interpersonal relationships) and the other the perception of the value of the HR function.

The results showed a positive and strong association between the skills included and the perception of value. The skills related to supporting organizational change management processes have come to prove to be the best predictor of the value of the HR function.

Lista de Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de gestão de Recursos Humanos

HPWP (*High Performance Work Practices*) – Práticas de trabalho de alto desempenho

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E AS SUAS PRÁTICAS	3
2.2. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A SUA IMPORTÂNCIA.	5
2.3. ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH E SEUS IMPACTOS	8
2.3.1. <i>Conhecimento do Negócio</i>	9
2.3.2. <i>Expertize em RH a nível operacional e administrativo</i>	11
2.3.4. <i>Relações Interpessoais</i>	15
2.3.5. <i>Perceção do valor da função RH</i>	18
III. MODELO DE INVESTIGAÇÃO	22
IV. METODOLOGIA	23
4.1. DESIGN	23
4.3. INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	24
4.4. PROCEDIMENTO.....	26
V. RESULTADOS	28
5.1. QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS	28
5.2 EFEITO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.....	31
5.3 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	33
5.4. TESTE DA HIPÓTESE.....	35
VI. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	36
6.1. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	40
6.2. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	40
VII - REFERÊNCIAS.....	42
VIII - ANEXOS	51
ANEXOS A – QUESTIONÁRIO.....	51
1- <i>Apresentação do Questionário Online e Instruções iniciais</i>	51
2. <i>Dados Sociodemográficos:</i>	52
3. <i>Questionário:</i>	53
ANEXOS B	54
1. <i>Estatística descritiva da amostra</i>	54
2. <i>Qualidades métricas Variáveis Independentes</i>	55
3. <i>Qualidades métricas Variável Dependente</i>	57
4. <i>Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em estudo</i>	59
5. <i>Correlações</i>	64

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - TEORIAS EVOLUTIVAS DOS RECURSOS HUMANOS-----	4
TABELA 2 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA-----	24
TABELA 3 - INSTRUMENTOS DAS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH-----	25
TABELA 4 - INSTRUMENTOS DA PERCEÇÃO DO VALOR DA FUNÇÃO DE RH-----	26
TABELA 5 - TESTE DE KMO E BARTLETT -----	28
TABELA 6 - PESOS FATORIAIS-----	29
TABELA 7 - FIABILIDADE ESCALA COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE RH -----	30
TABELA 8 - TESTE KMO E BARTLETT-----	31
TABELA 9 - FIABILIDADE DA ESCALA PERCEÇÃO DO VALOR DA FUNÇÃO RH-----	31
TABELA 10 - CORRELAÇÕES DE <i>PEARSON</i> -----	34

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO-----	22
FIGURA 2 - COMPETÊNCIAS POR PERCECIONAS POR DIMENSÃO DA EMPRESA-----	33
FIGURA 3 - PERCEÇÃO DE VALOR DA FUNÇÃO RH POR DIMENSÃO DA EMPRESA-----	33
FIGURA 4 - RLM: COMPETÊNCIAS E VALOR DA FUNÇÃO RH -----	35

I. Introdução

A Gestão de Recursos Humanos é uma área que está em constante evolução e, que tenta sempre adaptar o seu papel às mudanças do atual contexto empresarial, mas nunca rejeita o seu passado clássico (Rego et al., 2015).

Os próprios modelos de gestão de pessoas, têm sido definidos ao longo do tempo através de novas políticas e práticas de RH, consoante as necessidades e as novas exigências do mercado. Existe por isso a necessidade segundo Budhwar (2000) de se estudar a gestão de recursos humanos tendo em consideração as variáveis sociais, políticas, culturais e económicas. Também para Whipp (1992), o interesse pela gestão de pessoas e a considerada Gestão de Recursos Humanos (GRH) existe desde á muito e cada perspectiva acaba por estar relacionada com as respetivas condições sociais e económicas de onde emergiu.

A GRH começou por ter a designação de Administração de Pessoal, em que as práticas eram bastante simples e a própria gestão dos RH era muito básica (Pacheco et al., 2009). Segundo Fischer (2002), a sua origem, assenta no modelo de departamento de pessoal, em que os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os outros custos de produção. Os RH eram considerados como um departamento com características exclusivamente administrativas e pouco impactantes nas atividades e estratégia da organização.

Com as pressões económicas das décadas de 80 e 90, surgiu um mercado mais global e competitivo, sendo necessária uma adaptação por parte das empresas aos novos modelos de gestão em que, os profissionais de RH passaram a ter um papel mais importante e interventivo dentro das organizações. Estas mudanças, levaram a uma natural evolução, á necessidade de aquisição de mais competências por parte dos profissionais de RH, uma rápida adaptação às novas tecnologias de informação, competências a nível comunicacional, mas principalmente ao nível de conhecimento do negócio e da gestão dos seus recursos para o sucesso da organização. Estes recursos de que se fala, é o capital humano da empresa, sendo considerado um valor intangível, mas é o valor mais importante para o sucesso de qualquer organização e mais difícil de substituir. Este pensamento está muito alinhado com a importância que Andrew Carnegie (1835-1919) já na

sua época dava aos colaboradores, afirmando: “Levem as instalações, as máquinas, as fabricas, mas deixem as pessoas” (Mak, 2000, p. 542).

Este novo contexto organizacional, levanta obviamente questões muito importantes sobre como o capital humano deve ser gerido; que tipo de funções é que os RH devem desempenhar em relação à gestão do capital da organização, e como a sua função deve ser organizada para acrescentar valor ao negócio.

Assim, à medida que a importância dos recursos humanos aumenta para os negócios, também aumenta a necessidade de garantir que os profissionais de RH fazem uma gestão eficaz, que têm as competências necessárias para serem os impulsionadores do alinhamento dos colaboradores com a estratégia da empresa e que conseguem envolvê-los nas mudanças necessárias para que desta forma obtenham o sucesso esperado. Os resultados obtidos pela organização, e consequente o sucesso ou insucesso do seu negócio poderá estar, também em parte, relacionado com a forma como a empresa gere os seus recursos humanos (Gerhart, 2005; Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Se a função RH é entendida como crítica para o sucesso da organização, este estudo pretende verificar de que modo é percecionado o seu valor pelos colaboradores da empresa e procura dar resposta à seguinte questão de investigação: *Será que a percepção do valor da função RH é influenciada pela percepção sobre a eficácia das competências evidenciadas pelos técnicos da área de RH da empresa?*

II. Revisão da literatura

A temática de investigação apresentada, cria a necessidade de aprofundar os conceitos mencionados e que, resultará na identificação das suas implicações teóricas. Com base no que já foi referido anteriormente, a revisão da literatura, teve como objetivo, a identificação das diversas definições alvo deste estudo. A metodologia da revisão da literatura adotada, teve início com a necessidade de pesquisar nas principais plataformas de bases de dados como: *Google Scholar*, *EBSCO*, *Web of Science*, *B-on*, etc., e através da busca de palavra-chave como Competências dos Profissionais de HR, Valor da função RH, Imagem percebida dos RH, o que resultou em diversificadas fontes tais como artigos científicos, estudos, investigações, teses e livros, que foram de seguida selecionados e analisados, extraindo o conteúdo mais relevante.

2.1. Evolução dos Recursos Humanos e as suas práticas

Inicialmente, o homem a nível laboral era visto apenas como um meio para atingir um fim, ou seja, era-lhe exigido a concretização de algumas atividades, muito árduas, tanto a nível físico como psicológico. A relação entre o patrão e o empregado era muito distante e as decisões da empresa eram impostas aos trabalhadores, que as aceitavam sem qualquer oposição. Mas apesar desta relação opressiva, desde 1890 que se tinha já a convicção que os indivíduos eram importantes no seio das empresas e, ainda que, de uma forma de gestão muito autoritária, começava-se a dar os primeiros passos na construção de um novo conceito de gestão de pessoas. Neste período, com o surgimento dos Recursos Humanos, os técnicos tinham uma atividade ainda muito limitada e administrativa, pois as suas principais funções baseavam-se em contratar, demitir, processar salários e supervisionar o trabalho dos colaboradores (Caetano, 2007; Serrano, 2010).

No quadro seguinte apresentamos um exercício de síntese das principais teorias de RH que foram surgindo ao longo dos tempos, que apesar não ser o objetivo deste estudo, ajuda num melhor enquadramento do tema.

Tabela 1 - Teorias evolutivas dos Recursos Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal foco	Práticas-chave
Administração Científica (fim do sec. XIX - 1960)	Teoria Clássica das Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, formação, remunerações, recompensas e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional de carreiras	Critérios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras, participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos	Desenvolvimento organizacional, Gestão estratégica, Teorias de contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes, animação dos grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidade, recrutamento e internacionalização dos recursos humanos
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Desenvolvimento organizacional, Gestão estratégica, Teorias de contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação

Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

Através da literatura e das informações reunidas sobre este tema, conclui-se que as políticas, as práticas e o próprio conceito de RH evoluíram muito ao longo dos tempos. Ficaram mais ricas e adequadas á evolução da própria sociedade e, alinhadas com as metas organizacionais e de RH. São os trabalhos que são desenvolvidos conjuntamente entre a área de RH e os outros departamentos, que ajudam a alcançar os objetivos da organização. Com a própria globalização e a elevada competitividade entre os diversos sectores da economia, cada vez mais as empresas, necessitam de ser inovadoras e diferenciadoras, de possuir vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Para conseguirem ter a sua quota de mercado, as empresas dependem do maior

envolvimento dos seus colaboradores e das *skills* e competências de que estes são detentores (Ulrich, 1998).

2.2. A Gestão de Recursos Humanos e a sua importância.

Tal como referido anteriormente, os colaboradores das empresas são considerados como uma das fontes diferenciadoras, e são uma das vantagens competitivas que as organizações detêm. Com as pressões económicas das décadas de 80 e 90, surge a necessidade de reflexão desses mesmos impactos e como reagir a nível económico. Surge também a consciência de que as empresas estavam a entrar em um novo ciclo. Enfrentavam uma competição crescente e que vinha para ficar (Milkovich & Boudreau, 2000). No seio das empresas percebeu-se que, para se manterem sustentáveis, necessitavam que existisse um maior alinhamento dos colaboradores com a empresa e uma rápida adaptação às mudanças de ambas as partes. *“Não só porque mudaram os referenciais de mercado, com a globalização, a concorrência acrescida e a evolução tecnológica, mas porque mudou a força de trabalho, a sua preparação técnica, as suas aspirações e aquilo que se espera do empregador”* (Camara et al., 2005).

Com estas necessidades, surgem assim os principais modelos de Gestão de Recursos Humanos, como de Ulrich (1997), que procuravam e, continuam até aos dias de hoje a trabalhar nas melhores políticas para envolver os indivíduos com as organizações, para obterem a sua participação, as suas opiniões, iniciativas e criatividade.

Os recursos humanos de uma empresa, são assim: *“as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermédio (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento”* (Chiavenato, 2002). Esta fonte de crescimento e desenvolvimento está associado á inovação e mudanças no crescimento económico nas empresas e é advém das habilidades, conhecimento e características do ser humano, dos colaboradores da organização, ou seja, do seu Capital Humano

(Bontis, 2001; Coleman, 1988). Este Capital Humano, difere obviamente a nível de gestão dos outros ativos da empresa, como o capital físico, ou os ativos financeiros ou mesmo tecnológicos, pois a gestão é de pessoas que são singulares e portadores de inteligência e vontade própria, daí que este ativo seja um dos maiores desafios para os profissionais de Recursos Humanos e para a própria organização.

Assim a função dos profissionais de RH e pela própria mudança e evolução no sector empresarial deixou de ser vista como um custo sem retorno para a empresa, deixando de ter funções só administrativas para assumirem um papel de grande importância no auxílio da gestão de pessoal, começando o seu trabalho a ser mais reconhecido e valorizado. Surge assim o desafio à abordagem da GRH que terá de se adaptar para poder responder eficazmente às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão...e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares & Caetano, 1999, pp. 38-39).

Com estas novas necessidades associadas à importância dos colaboradores dentro das organizações e para o próprio mercado, a atividade dos Técnicos de Recursos Humanos, passou a ser considerada cada vez mais como uma função fundamental para a gestão de pessoas, na participação da estratégia e integrada nas decisões do negócio. O seu papel enquanto gestor de RH é considerado como sendo cada vez mais relevante, pois através do seu trabalho tendo uma maior proximidade com os restantes indivíduos que compõem a organização consegue fazer mais facilmente o alinhamento destes com os objetivos da empresa. Conseguem também ter acesso a informações de extrema importância que poderá auxiliar na definição de estratégias da empresa, o que os colaboradores pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho, e que poderá influenciar o seu comportamento dentro da empresa e como estes podem ser desenvolvidos e envolvidos nas decisões. Pois uma gestão dos RH ineficaz ou desalinhada com as expectativas dos colaboradores dentro da empresa pode prejudicar a eficiência e produtividade organizacional e a sua capacidade de continuar a gerar a tal vantagem competitiva que advêm do trabalho e do contributo de todos os colaboradores (Chadwick & Dabu, 2009).

Um departamento de gestão dos RH dentro da empresa " *garante a uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto as restantes unidades orgânicas, funcionando como clientes internos do primeiro, canalizam a ótica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos*" (Motta, 1991, p. 46).

A forma como os recursos humanos (RH) de uma empresa são geridos e as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) implementadas na empresa, tem sido amplamente estudada por autores das mais diversas áreas, e consideram que vai influenciar tanto o indivíduo como a relação com a organização. Através da implementação de práticas de GRH que vão de encontro às necessidades de ambas as partes, os objetivos definidos serão mais tangíveis e exequíveis, como tal é também muito importante que exista uma adequada seleção e recrutamento, ou seja ter a pessoa certa na função certa; ter mecanismos de motivação dos trabalhadores, não só com remunerações adequadas mas com uma política de avaliação de desempenho e de talento, desenvolvimento de conhecimentos e competências através de programas de formação, entre outras. Para Schneider e Konz (1989) a gestão de recursos humanos é definida como sendo as políticas, práticas e procedimentos que as organizações usam para atrair, seleccionar e gerir funcionários.

Com a nova dinâmica exigida aos profissionais de RH, estes adaptaram seu foco para atividades mais relacionadas com o negócio e com os seus resultados não executando somente as atividades usuais e estáticas da sua área (Ulrich, 1998), destacando que passa a existir assim uma nova relação e importância da área de RH na organização. Este mesmo autor considera, que surgiram três competências fruto da evolução dos Recursos Humanos e, que enriquecem simultaneamente, o valor da empresa para os clientes, colaboradores e fornecedores. Estas novas competências estão associadas à criação de estratégias bem definidas e claras, à necessidade de as mudanças serem devidamente comunicadas e acontecerem de forma rápida e tranquila, e garantir a criação de capital intelectual dentro da organização. Surge também através de Ulrich (1998), um modelo dos múltiplos papéis desempenhados pelos gestores de RH na elaboração de planos que agregam valor para a empresa. Este modelo tem duas características essenciais: a definição que vai do nível estratégico de longo prazo, ao nível operacional de curto prazo; e também as atividades que daí surjam e tenham de ser ramificadas, desde a administração de processos à gestão do

pessoal. O autor define, que atualmente espera-se do departamento e dos profissionais de RH, papéis de maior responsabilidade e de maior intervenção na dinâmica e gestão da empresa.

Para Ulrich (1995), o papel dos RH deve de assentar em quatro fatores: ser um parceiro estratégico, ser um especialista administrativo, ser próximo e defensor dos funcionários e agente de mudança.

Muitos outros autores, para além dos já mencionados debruçaram-se sobre a temática de GRH como, Armstrong (2009), que define esta função como tendo uma abordagem estratégica e coerente para a gestão dos ativos mais valorizados de uma organização; isto é, a gestão das pessoas que trabalham na organização e que contribuem individual e coletivamente para a concretização de seus objetivos. Pois os recursos humanos dentro das organizações, ou seja, os seus colaboradores podem ser considerados como uma fonte de vantagem competitiva, pois são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (Chadwick & Dabu, 2009; Wright, McMahan & McWilliams, 1994).

Assim, a GRH descreve basicamente os processos de gestão de pessoas nas organizações. Também Storey (1992) observa que a GRH através de sistemas de RH reúne de maneira coerente: filosofias de RH, estratégias de RH, políticas de RH, processos de RH, práticas de RH e programas de RH.

No próximo capítulo pretende-se identificar as abordagens literárias mais relevantes adotadas nas definições dos temas alvo do estudo que irão suportar a pesquisa, segundo o modelo o modelo de competências Ulrich (1995).

2.3. Estudo das competências dos profissionais de RH e seus impactos

Com o aumento da relevância do papel dos gestores e profissionais de RH dentro da empresa e do seu contributo para os negócios, tal como já foi anteriormente analisado, simultaneamente também aumenta a necessidade de garantir que a sua gestão e as suas decisões são as mais eficazes e adequadas perante os diferentes contextos. Para tal, é importante perceber quais as competências que são esperadas que estes profissionais possuam para poderem contribuir e impactar com o seu trabalho na organização.

Explorando um pouco o significado de competência, e quando começou a ser valorizado no mundo empresarial, para Camara et al. (2007, p. 340), *“O aparecimento do conceito de competência é a mais importante inovação na Gestão de Recursos Humanos, nos últimos 30 anos. Teve na origem a investigação pioneira de Davis McClelland (1973) que, com base no trabalho de campo que efetuou em múltiplas empresas nos EUA, conclui que o grau e inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional é necessário outro tipo de características pessoais”*.

O termo de competência surge em 1982 através de estudos de Richard Boyatzis, que o define, *“como as características subjacentes de uma pessoa de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior”* (Camara et al., 2007, p. 340). Define-se então competência, como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, atitudes, traços, comportamentos, interesses, valores, etc. que o indivíduo possui (sendo num âmbito mais geral, um conjunto de capacidades humanas), e que justificam um desempenho superior aos demais, ou seja, um *“conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa”* (Camara et al., 2007, pp. 343-344).

Mas dentro do âmbito deste projeto pretende analisar-se, o que tem sido escrito sobre as competências que os profissionais de RH devem de possuir para serem mais aptos na execução da sua função, pois tal como Hoffmann (1999) definiu, a questão da competência é um constructo que ainda não está consistentemente definido, nem pode ser definido como uma ideia ou definição simples. Mas considerando o que está identificado como sendo as características exigidas aos profissionais de HR, vamos percorrer cada uma dessas “competências “ através de breves definições literárias, para clarificação do tema.

2.3.1. Conhecimento do Negócio

No âmbito do estudo desta competência, encontrou-se uma relação entre o que se tem estudado e definido como sendo as competências dos profissionais de RH, e a sua associação a outros domínios e conhecimentos que são fundamentais para a sua participação no negócio. Esta

abordagem às competências, skills e conhecimentos individuais que estes profissionais devem possuir, não é nova.

Em estudos realizados em 1988 e 1998, para a validação e medição destas características de conhecimento do negócio, associadas à competência, Ulrich e seus pares, adotaram abordagens semelhantes. Nesses estudos, que foram desenvolvidos e testados empiricamente sobre as dimensões das competências dos RH, os dados resultantes suportaram pelo menos três "domínios" de competência que estes profissionais têm de possuir e, que são: o conhecimento de negócios; a experiência de campo e a gestão das mudanças. Cada uma destas competências numa perspectiva mais micro, inclui o seu conhecimento a nível do produto e sua comercialização, a própria experiência de terreno tanto a nível comercial como a proximidade das equipas, e por último, a sua capacidade de adaptação e gestão da mudança adequando as estratégias consoante as necessidades do próprio negócio. Como tal, o conhecimento do negócio não pode ser sintetizado como skills que determinadas pessoas possuem, mas que vão adquirindo à medida que vão dominando o negócio e envolvendo-se nas decisões.

O Estudo de Competências de RH da Universidade de Michigan forneceu informações muito pertinentes sobre o papel dos profissionais de RH quando são envolvidos em questões relacionadas com o conhecimento de concorrentes, clientes, marketing e vendas. São aspetos críticos que devem de ser considerados para o conhecimento base de um profissional de RH (Brockbank et al., 1997). Em outros estudos, também surgiu que um dos principais aspetos negativos, por exemplo, na falta de otimização das atividades de vendas e do marketing, é a falta de integração e alinhamento estratégico entre o marketing e os HR (Ballantyne et al., 1995; Clarke et al., 1995). Estes são temas e áreas de negócio nos quais o RH, não possuem conhecimentos ou responsabilidades substanciais, mas, se os profissionais de RH estiverem envolvidos desde o início na definição da estratégia podem ajudar a alocar os recursos humanos necessários, por exemplo.

Para (Ulrich, 1997; Brockbank, 1999; Lawler III & Mohrman, 2000) através de diversos artigos, livros e estudos, são consensuais e argumentam que os profissionais de RH devem aprofundar os seus conhecimentos nas áreas mais relevantes e estratégicas do negócio para que possam contribuir com o seu conhecimento e visão e se possam tornar efetivamente parceiros estratégicos de negócios (*Business Partner*). Maior conhecimento da empresa, da sua estratégia e posição no mercado irá-lhes permitir agilizar mais rapidamente as adaptações necessárias para

acompanhar a própria evolução da economia. Para uma adaptação rápida às novas necessidades dos negócios é consensual quando se afirma que o maior foco dos RH deverá ser a gestão eficaz do capital humano, pois este será fundamental para o sucesso de uma organização (Jackson et al., 2003), como tal têm de conhecer bem o negócio e os seus objetivos estratégicos. O consenso emergente na literatura de RH é que, os departamentos de RH mais eficazes dentro das organizações, são aqueles que agregam valor ao desempenhar um papel de parceiro de negócios.

Mas apesar de se ter já identificado que de facto podem agregar valor e quais as características, conhecimentos ou aperfeiçoamentos que as empresas e os técnicos de RH têm de fazer para se tornarem um parceiro estratégico, a verdade é que ainda existe algum desenvolvimento que é necessário que ocorra. No estudo realizado por Lawler III e Mohrman (2003) identifica que são as próprias empresas que têm de dar esse passo, através da criação de sistemas que permitam aos profissionais de RH não estarem tão sobrecarregados com questões administrativa, para poderem ter funções mais analíticas e estratégias para que assim agreguem mais valor. Que possam fazer as análises exigidas para adquirem os conhecimentos necessários, para uma melhor planificação mediante os recursos humanos disponíveis. Para isso, têm de se concentrar mais em áreas de planeamento, design da organização e desenvolvimento.

2.3.2. *Expertize* em RH a nível operacional e administrativo

A GRH de uma organização e a função dos seus profissionais, não se cinge à execução de meros processos. A sua atividade é baseada em várias práticas, que tem diferentes aplicações e objetivos, bem como diferentes intervenientes, recetores e aplicabilidades.

Os profissionais que exerçam funções de RH, tal como acontece em qualquer outra função, é-lhes exigido *expertize* na sua área. Devem de ter a capacidade de contribuir com práticas inovadoras que ajudem o negócio da empresa e que auxilie a construir uma imagem de credibilidade e de respeito pelos profissionais de RH (Lawler III & Mohrman, 2003). A sua atividade passa por diferentes práticas de RH, Paauwe e Boselie (2005) validaram a existência de 26 práticas de gestão de recursos humanos, mas destas existem umas que são consideradas mais relevantes e têm maior impacto na organização, como: recrutamento e seleção rigorosos (recrutar a pessoa certa para a função certa), a gestão de desempenho onde estão incluídas as avaliações

periódicas, a comunicação, a formação e desenvolvimento dos colaboradores e, por último a política de prêmios e recompensas. Mas estas práticas têm de ser adaptadas ao contexto da própria empresa, e apesar de serem consideradas as mais relevantes na GRH, *one doesn't fit all*. É de extrema importância, considerar-se o contexto interno e externo da empresa, a tipologia de negócio, o sistema de recompensas mais viável para ser adotado pela empresa, com objetivos de desempenho e performance adequados.

No seu estudo Paauwe & Boselie (1995), deram uma nova abordagem à questão das práticas de HR, e introduziu o conceito de *High Performance Work Practices* (HPWP), que diz respeito aos processos que acabam por diferenciar e potenciar determinadas práticas, como de recrutamento e seleção, os sistemas de gestão de desempenho, as formações e desenvolvimento dos colaboradores, incentivos/compensações. Estas práticas bem desenhadas e com o respetivo, suporte de HR podem desenvolver novos conhecimentos e capacidades nos colaboradores, potenciando-lhes a aquisição de novas competências e skills que serão uma mais valia para a organização. Como retorno, esperam-se colaboradores mais motivados por terem o acompanhamento e desenvolvimento desejado, bem como perspectivas de evolução de carreira. De acordo com Huselid (1995), a vantagem competitiva das empresas é obtida através de práticas de gestão de recursos humanos que se demonstrem ser eficazes.

As HPWP bem como os conceitos de boas práticas suportam uma gestão de recursos humanos mais eficiente e têm como principais objetivos a retenção dos seus colaboradores, principalmente os de elevado potencial e que têm mais valor no mercado de trabalho. O desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como o seu alinhamento e compromisso com a organização é uma das grandes prioridades. Para o sucesso destas HPWP são necessárias, práticas rigorosas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho com objetivos claros e bem definidos para os colaboradores, conhecimento do sistema de promoções e recompensas baseadas no seu desempenho, formação e desenvolvimento de novos conhecimentos, participação nos processos de decisão e acesso rápido e facilitado à informação por parte destes. Para (Way & Johnson, 2005), as práticas de GRH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a própria estratégia organizacional definida.

Aos próprios colaboradores a quem lhe são reconhecidas mais competências nestas categorias (dependendo do cargo e da experiência) devem de ser considerados para o

desenvolvimento e implementação de novos projetos que possam melhorar e inovar os sistemas de RH.

Quanto aos profissionais de RH para serem mais bem-sucedidos não basta ter competência nas áreas mais administrativas, é necessário ter a capacidade de entregar qualitativamente as práticas de RH e ser detentor de conhecimentos abrangentes de diferentes áreas onde é esperado que deem o seu contributo (Lawler III & Mohrman, 2003).

Mas mesmo existindo uma notória preocupação dos RH em conseguirem implementar e manterem vivas na organização as melhores práticas, adequadas à estratégia, a verdade é que existem alguns estudos que apontam para algumas melhorias ainda necessárias nesta área. Por exemplo, no estudo desenvolvido por (Ulrich et al., 2013) sobre o estado/posição dos profissionais de RH, em que existe uma avaliação longitudinal sobre este tema, concluíram que existe ainda trabalho a realizar, segundo os resultados obtidos, principalmente nas áreas de:

- 1- Gestão do talento (recrutamento, desenvolvimento, retenção),
- 2- Necessidade de melhorar o desenvolvimento da liderança,
- 3- Necessidade de transformar os RH em um parceiro estratégico
- 4- Planeamento estratégico alinhado com as forças de trabalho, ou seja, com os objetivos que são definidos.

Identificam-se necessidades de formação e melhoria em áreas da sua *expertise* mas também a nível de desenvolvimento de novas competências que são críticas para os negócios, como: melhorias a nível da propriedade intelectual; criatividade e agilidade; competências associadas à Liderança a nível dos gestores mesmo os de topo; proposta de valor do seu trabalho; persuasão para a educação, etc. para que assim possam estar mais habilitados a conseguirem acompanhar a rapidez das mudanças do mercado envolvente.

2.3.3. A Gestão da Mudança

A “organização e ambiente estão em contínua e íntima interação. Uma das qualidades mais importantes de uma organização é a sua sensibilidade e adaptabilidade: a sua capacidade de percepção e mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos. Uma organização sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos” (Chiavenato, 2002, p. 533).

A pertinência de incluir um domínio de competência associada aos processos de gestão e liderança na mudança nos profissionais de RH, é cada vez mais importante. Ao ritmo que o mercado muda e os negócios aumentam (por meio da globalização, fluxo de informações, expectativas de clientes, tecnologia etc.), os negócios para se manterem sustentáveis devem de fazer análises constantes a nível interno sobre as direções e as estratégias definidas, que muitas vezes podem necessitar de ser ajustadas para se manterem competitivos, e têm de agir rapidamente na implementação dessas mudanças.

Os profissionais de RH têm de ter desenvolvido competências específicas para poderem ser os facilitadores na implementação da mudança como boas capacidades comunicacionais (Lawler III & Mohrman, 2003) e de e conceber e projetar a mudança apesar da resistência que possa surgir, deverá ter a habilidades de envolver e conquistar a colaboração de todos para a construção de uma nova realidade, motivando-os e direcionando-os para os objetivos comuns.

Quando existem dentro de uma empresa, colaboradores que desconhecem ou são contra as mudanças, estes acabam por dificultar esses processos, prejudicando e atrasando a empresa em novas atividades ou estratégias que tenham sido definidos, fazendo com que a sua resposta possa não ser tão ágil e rápida quanto é desejável, perdendo mesmo competitividade no mercado.

Mas qualquer mudança está associada primeiro a uma nova aprendizagem individual que está diretamente relacionada com a aprendizagem organizacional, uma vez que para haver aprendizagem e sucesso ao nível da organização tem de existir primeiro a aprendizagem do individuo e a sua aceitação perante novos processos e exigências, que lhe podem ser desconhecidos. *“As interações sociais começam com o indivíduo e permitem intercambiar e expandir o conhecimento dentro da organização. Contudo o conhecimento organizacional é muito*

mais dinâmico que o conhecimento individual [...] A criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo em que a organização facilita e amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte de uma rede desconhecimentos da organização” (Chiavenato, 2002, p. 522). Daí a importância da existência de processos bem definidos a nível de objetivos, timings de implementação e uma partilha clara da informação sobre as mudanças que são necessárias realizar. Para isso aos profissionais de RH são exigidas boas capacidades de comunicação, capacidade de diagnosticar e auxiliar não só o cliente interno como o externo para os ajustes necessários e liderar essas mudanças.

Desde que surgiu a ideia de um agente de mudança estratégica, os RH foram apresentados como um dos grandes responsáveis por esse papel (Caldwell, 2010; Storey, 1992; Tyson & Fell, 1986; Ulrich, 1997). Mas vários investigadores nos seus estudos sugeriram que nas práticas de RH uma das competências que pode melhorar é a rapidez nos processos de mudança (Kalyani & Sahoo, 2011; Fitz-enz, 2002; Ulrich, 1997) e uma das razões mais citadas para o fracasso das iniciativas de mudança é a falta de atenção dada aos aspetos de mudança das pessoas (Spiker & Lesser, 1995; Kotter, 1995). Na realidade há poucas evidências empíricas sugerindo como os RH cumprem efetivamente o papel de agente de mudança estratégica, e o que é esperado que façam para facilitar a mudança (Alfes et al., 2010), indicando que as perceções podem ser baseadas menos em ações observadas e mais no nível de envolvimento, do que a importância que a literatura atribui realmente a esse papel.

2.3.4. Relações Interpessoais

Num ambiente formado por diversas pessoas como é o caso das empresas, as diferenças também podem ser inúmeras. Os indivíduos são seres únicos e cada um com sua própria personalidade e peculiaridade, daí a necessidade de se encontrarem semelhanças e elos entre os indivíduos para um melhor ambiente, e conseqüente a existência de objetivos comuns.

A análise do relacionamento interpessoal e/ou das relações interpessoais são conceitos de estudos das áreas da sociologia e da psicologia e que envolvem, as relações entre duas ou mais pessoas. Sendo considerado um tema relevante, vários estudos já foram realizados sobre a

importância das relações interpessoais no âmbito da cultura laboral e os respetivos impactos (Chiavenato, 2002; Sucesso, 2002 & Costa, 2010).

Como o tipo de relação que existe entre os indivíduos é muito diversificada e pode ser marcada pelo contexto onde esta acontece, podendo ser em um ambiente de âmbito familiar, escolar, laboral, etc. Mas em contexto laboral, os indivíduos dentro das suas empresas organizam-se e constituem grupos sociais onde se desenvolvem constantes interações sociais. As próprias relações humanas surgem pelas ações, atitudes e comportamentos desenvolvidos nos contactos estabelecidos. Cada indivíduo e apesar da sua própria personalidade impacta e é impactado nas relações que estabelece, fazendo os ajustes necessários ao seu comportamento para ser aceite e para que possa fazer parte integrante de um grupo com os mesmos interesses e objetivos. As diferenças nos indivíduos existem e devem ser respeitadas, bem como as diferentes necessidades que coabitam dentro das empresas. Os próprios comportamentos e as relações a adotar são também diferentes consoantes os indivíduos e o contexto em que estes estão inseridos. Mas apesar da possível complexidade nesta gestão, poderá ser um fator positivo pois quanto maior for a diversidade entre os indivíduos dentro de uma organização maior poderá ser o seu contributo a nível de criatividade e de inovação (Chiavenato, 2002).

Para os profissionais de RH, a criação de um ambiente de confiança e a compreensão da diversidade entre os colaboradores permitirá uma melhor integração e promoção de uma maior comunicação. Para Chiavenato (2004), *“As organizações são unidades sociais e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas e que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações”*. O mesmo autor, considera que as organizações são o reflexo da própria interação entre as pessoas que as constituem, cabe por isso aos profissionais de RH provocar as mudanças comportamentais das pessoas envolvidas, estabelecendo a comunicação entre os dois lados: o dos colaboradores que, quando estão devidamente informados e com os conhecimentos necessários ficam mais motivados, mais envolvidos, sendo mais produtivos, e pela perspetiva da empresa, mantendo pessoas qualificadas e empenhadas, obtém melhores resultados.

Reconhece-se que o local de trabalho é um sistema social e que os colaboradores têm necessidades de sentimentos de pertença a grupos sociais organizados, dos quais esperam oportunidades de estabelecerem relações com outros indivíduos. Recomenda-se uma liderança mais democrática, capaz de reconhecer as necessidades de participação e de reconhecimento social como forma de conseguir a cooperação dos trabalhadores e de melhorar o relacionamento entre estes e as chefias (Handel, 2003).

Para os profissionais de Recursos Humanos, trabalhar as relações interpessoais dentro das empresas é tão importante como a avaliação de performance e desenvolvimento individual dos colaboradores. Para Chiavenato (2004) só é possível um clima de cooperação e sentimento de pertença por parte dos colaboradores, se estes se sentirem integrados e alinhados para os mesmos objetivos. A própria qualidade de vida das pessoas e as relações, tende a aumentar com o investimento que é feito na sua formação e no seu desenvolvimento profissional, pois para este autor, os colaboradores com a formação e ferramentas adequadas estarão habilitados a trabalhar autonomamente e melhorar os níveis de qualidade e produtividade dentro das organizações. O próprio clima dentro da organização deve de ser propício e facilitador para o surgimento de boas relações interpessoais, pois o homem é um ser de relações e ninguém consegue ser autossuficiente e bem-sucedido se tiver dificuldades em se relacionar (Chiavenato, 2002). Também por isso, estabelecer relações de confiança com os colaboradores nas organizações é um desafio e um trabalho diário, pois são as pessoas que fazem uma Empresa e sem esse compromisso todo o sucesso está comprometido “*Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas*” (Blattmann & Borges, 1998).

Os profissionais de RH, têm de trabalhar conjuntamente com todo o grupo, aceitando as diferenças, as opiniões, a sua cultura perante o trabalho e valorizando aspetos relacionados com a sua motivação, comunicação, feedback, autoestima e autoconhecimento de forma a terem um melhor conhecimento de si próprios e nas relações que estabelece com os outros. Em suma, uma das grandes competências que se espera que os profissionais de RH detenham é a capacidade de interação e de auxiliar as relações interpessoais dentro da organização devido á proximidade que têm com os colaboradores, em quem eles confiam e muitas vezes recorrem para partilhar as suas ideias, sugestões ou desagrado com o seu trabalho, com a empresa ou com algum tema do foro

mais íntimo. Estes são vistos como tendo capacidades técnicas e humanas para ajudar as outras pessoas dentro da organização, mas também terem mais facilidade em que os outros aceitem os seus pontos de vista e as propostas por eles apresentadas. Como características que deverão possuir estão a comunicação eficaz - a capacidade de fornecer informações verbais e escritas de forma clara, consistente e persuasivamente, e a de serem fortemente habilitados para a negociação e resolução de conflitos - a capacidade de chegar a acordos e consenso apesar de diferentes objetivos e prioridades (Ulrich et al., 1995).

2.3.5. Perceção do valor da função RH

O indivíduo interpreta a prática ou estratégia de RH de acordo com a sua própria experiência. Segundo Wright e Nishii (2007) observam que, embora as práticas de RH existam e estejam implementadas nas empresas, pode variar a nível da sua interpretação, bem como do próprio contexto e atividade do colaborador. Como resultado, as práticas de RH e os seus objetivos podem ser percebidas de forma muito diferentes do que era inicialmente pretendido.

Os estudos de Nishii et al. (2008) demonstram que os colaboradores fazem suposições sobre os propósitos e necessidades das práticas de RH, o que afetará as suas atitudes. Por exemplo, se os colaboradores acreditarem que, para a organização os motivar, passa pelos RH introduzir uma certa prática que promova o bem-estar de todos os colaboradores, é muito provável que eles interpretem de forma positiva e adotam uma atitude também positiva em relação a essa prática e a esses profissionais de RH. É por isso importante, medir a relação e confiança existente entre os funcionários com a perceção e o impacto das práticas de RH. Neste estudo também constataram que essas perceções sobre a prática de RH podem ser incorporadas no nível da unidade, ou seja, pode haver subconjuntos de perceção levando a diferentes comportamentos e atitudes entre diferentes grupos de colaboradores. O que pode definir as perceções de um indivíduo sobre as competências dos próprios profissionais de RH, é a sua interação com eles, experiências e pelas informações que obtém sobre essa mesma função. Parece também que essas experiências e perceções provavelmente diferem entre os grupos, potencialmente podendo até ser influenciadas dependendo do comportamento e da ação da sua chefia. Pois muitas vezes, não é o colaborador

que faz o contacto direto com os profissionais de RH, são os seus *managers*, que podem influenciar essas percepções de RH. Isto porque depende de como os gestores implementam e trabalham com os colaboradores as práticas que são desenvolvidas pelos RH e quais os resultados pretendidos de tais práticas.

Isso pode ser dividido em expectativas da contribuição dos RH para a estratégia de negócios, alinhando com as expectativas da função de RH de apoiar a gestão do seu capital humano e, impulsionar práticas eficazes de gestão de pessoas de acordo com os seus objetivos individuais e profissionais. É esperado que estes técnicos de RH, forneçam o devido acompanhamento e suporte profissional de boa qualidade. Segundo Guest e Conway (2011), concluem que há um forte e interessante argumento para levar a fazer uma análise e monitorizar a eficácia da prática de RH, por causa dos diversos papéis adotados pelas diferentes partes interessadas. Por exemplo, os gestores de RH são responsáveis por desenvolverem e colocarem em prática projetos, para que os gestores de negócio os possam implementar. Cabe aos gestores de topo, o papel de controle sobre o investimento em recursos humanos, práticas de RH e suas necessidades. Mas estas decisões podem ter diferente percepções dos funcionários como sendo o lado recetor desses investimentos. Segundo Trusse et al. (1997) as expectativas dos gestores RH, é ajudar a moldar os projetos da empresa em parceria com os gestores de linha, pois estes são importantes no papel estratégico da GRH para o sucesso global do negócio. Quando gestores, gerentes e restantes colaboradores aumentam as expectativas de RH, valorizam o seu papel estratégico de RH (Uen et al., 2012). Então, quanto mais é esperado que seja o contributo dos RH, mais eles vão tentar melhorar e contribuir.

Existem questões que potencialmente podem influenciar as percepções de RH, como o contexto existente quando os gestores fazem a análise sobre o impacto da prática de RH e, como tal, o valor de Investimento em RH. O contexto determinará, em grande parte, as medidas usadas pelos gestores para determinar a eficácia do desempenho do RH, mas é fundamental ter um processo de avaliação do seu trabalho.

Segundo Wright e Nishii (2007) nos seus estudos, enfatizam a importância de medir a eficácia da implementação de métricas como forma de contabilizar a diferença entre intenções e resultados objetivos da função e RH. Para Guest e Peccei (1994) identificam uma série de indicadores que poderiam ser utilizados para validarem a Eficácia dos RH, incluindo medidas

diretamente relacionadas com a força de trabalho, como a quantidade de ausência, retenção de colaboradores, etc.

Quanto á unidade de análise que deve de ser utilizada para determinar a eficácia do RH existem diferentes opiniões por parte dos investigadores. Alguns focam-se no nível individual, medindo os resultados de desempenho individuais, como desempenho no trabalho, bem-estar ou envolvimento (por exemplo, Seibert et al., 2004; Wright & Boswell, 2002); outros analisaram o desempenho no nível da empresa, relacionado com a produtividade (por exemplo, Guest et al., 2003; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Também Uen et al. (2012) argumentam que os RH a nível da sua participação no nível estratégico, está positivamente relacionado à qualidade do serviço desenvolvido por RH e de que forma corresponde às expectativas de seus *stakeholders* – significando que um departamento de RH que forneça serviços de boa qualidade será mais influente (Cialdini, 2006; Pfeffer, 2010).

No entanto a função dos profissionais de RH é considerada como um ativo a ser maximizado e acompanhado o seu custo vs valor da função, ou seja, o retorno do investimento e o retorno do ativo. Este é um modelo que permanece popular (por exemplo, Mayo, 2001) como exemplo de métodos para quantificar o contributo da função dos RH. No entanto, esses modelos são de valor limitado na esfera de RH, devido à natureza qualitativa de grande parte do trabalho produzido pelos RH. Como resultado, eles geralmente dependem de medidas como a análise do absentismo e da retenção, que podem ser quantificadas como indicadores de questões qualitativas, por exemplo, o nível de satisfação ou motivação.

Segundo o estudo de Lim et al., (2010) propõem uma medida integrada de capital humano em resposta às limitações dos atuais modelos de contabilidade para entender e explicar completamente a influência do capital humano no retorno do investimento e do valor patrimonial. Estes autores identificaram que, os investidores e executivos têm diferentes perspetivas sobre o valor do capital humano, com ênfase nas medidas de demonstrações financeiras, em que a avaliação real do capital humano requer vários indicadores capazes de avaliar os recursos intelectuais da empresa e também os físicos. Embora esses modelos possam ser mais valiosos na avaliação da contribuição real do RH nos negócios, mais uma vez eles estão abertos à percepção, em oposição aos modelos quantitativos puros, que se baseiam em dados mais factuais e objetivos. Além disso, a prática de RH precisa ser adaptada á sua realidade, o que pode dar origem a

resultados diferentes utilizando as mesmas práticas, mas em contextos diferentes - que podem aumentar as dificuldades de mensuração e interpretação na avaliação da contribuição dos RH. Há também evidências que sugerem que a percepção de práticas para auxiliar na gestão de pessoas, como formação, avaliação de desempenho ou comunicação, podem diferir das percepções da capacidade dos profissionais de RH de implementar essas práticas. Mudanças estas que podem passar por outra tipologia de serviços prestados pelos técnicos de RH.

Analisando outras pesquisas que tem surgido, mostram o impacto das práticas dos RH nos resultados dos negócios, mas pretende-se que este contributo e as suas competências possam ser medidas e contabilizadas. Para isso vários autores sugerem a introdução de *Balanced Scorecard* para os RH, que será medido através da produtividade; com indicadores de pessoas e processos; e mostrando como auditar práticas de RH, os profissionais, e o próprio departamentos (Lawler III & Mohrman, 2003).

A medição do trabalho e o valor da função dos profissionais dos RH, no entanto continua a ser considerado complexo, mas pode e deve ser feita. Quando profissionais de RH têm acesso e participam na definição dos objetivos de negócios (geralmente medidos em períodos temporais), eles podem transformar essas metas de negócios em práticas mensuráveis de RH. O seu trabalho recai essencialmente sobre quais as práticas de RH mais adequadas, os profissionais, e os departamentos envolvidos nesses objetivos.

Outra vertente desta temática que tem de se ter em linha de conta é que existe cada vez mais o recurso às novas tecnologias na gestão de processos mais administrativos de RH e, como estas podem ser aproveitadas para libertarem os seus técnicos de RH para outras funções que possam acrescentar mais valor. Claro, que este tema também não é muito consensual e até é um pouco polemico no seio das empresas, quanto ao receio de terem um distanciamento entre os técnicos que lhes davam suporte para passarem a ter plataformas que dão informação e onde a maioria dos processos agora acontece. Mas é necessário também perceber se esses serviços não são atualmente mais práticos e com uma maior taxa de sucesso a nível de obtenção de resposta. Com o objetivo de se tentar medir os RH e como este é percecionado por parte dos colaboradores da empresa, alguns estudos abordam esta temática sempre com associações às respetivas práticas implementadas e se estas fazem a diferença nos resultados dos negócios.

III. Modelo de Investigação

No seguimento da literatura descrita e sustentação conceptual apresentada, surge a pertinência do presente estudo sobre a relação entre as Competências dos Profissionais de HR, compostas por quatro grupos (Conhecimento do Negócio; *Expertize*; Gestão da Mudança e Relações Interpessoais) e a variável Percepção do Valor da Função Recursos Humanos.

Assim apresenta-se o modelo de investigação (Figura 1) que suporta a seguinte hipótese geral: a percepção do valor da função RH é influenciada positivamente pela percepção que os colaboradores têm sobre as competências dos profissionais da área de RH.

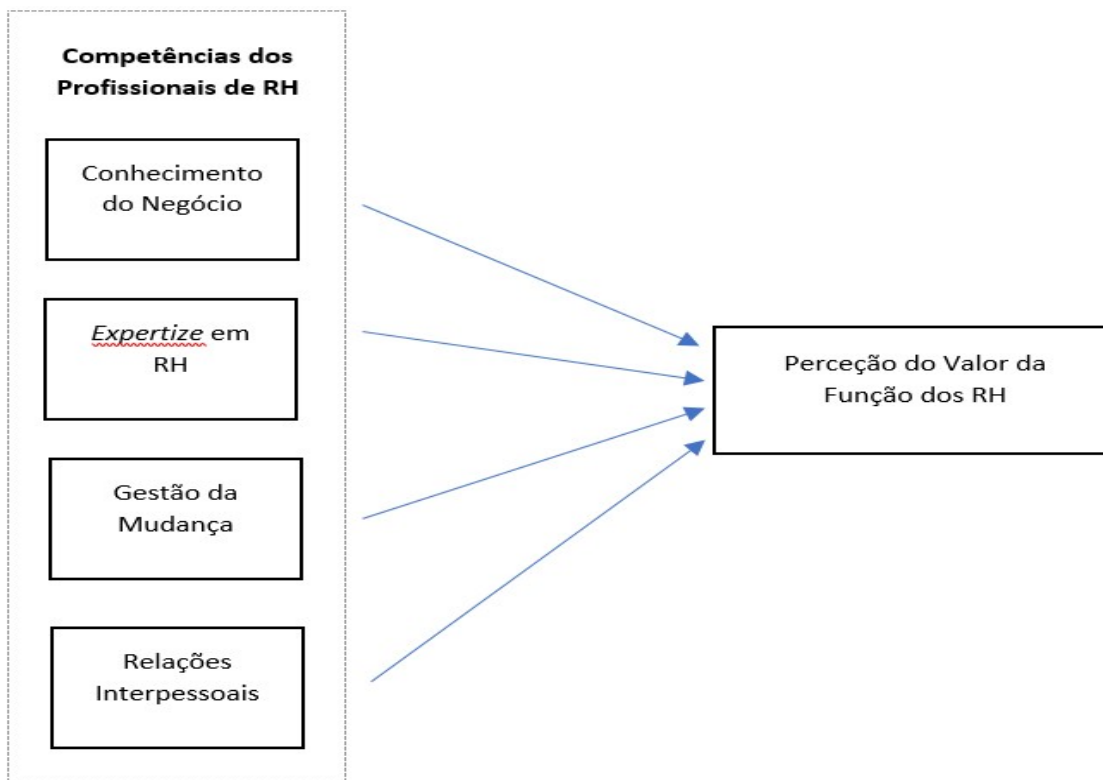


Figura 1 - Modelo de Investigação

IV. Metodologia

4.1. Design

A presente investigação define-se como sendo um estudo empírico, de natureza quantitativa, relacional e transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidos e tratados num único momento.

4.2. Participantes

Para este estudo contou-se com a participação voluntária de 547 indivíduos da população portuguesa de diversas organizações. Foi utilizado o processo de amostragem não probabilístico, por conveniência e intencional, na medida em que os participantes foram seleccionados de forma voluntária, accidental ou por conveniência e, do tipo *Snowball*, (Marôco, 2011).

Este tipo de processo de amostragem permitiu uma recolha mais heterogénea, na medida em que integra indivíduos empregados em diversas empresas portuguesas, de diferentes sectores de atividade, antiguidade, idades e género.

Da amostra total ($n = 547$) todos foram considerados para as análises estatísticas, por reunirem os requisitos necessários para a participação no estudo (i.e, terem mais de 18 anos, empregados e que não trabalhem na área dos Recursos Humanos). Destes 547 participantes, 348 (63,6%) eram do sexo feminino e 199 (36,4%) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e mais de 45 anos, em que a percentagem de resposta é menor entre os 18-25 anos com cerca de 10,8% e a mais significativa entre os mais de 45 anos com 22,3%. Quanto à dimensão das empresas variam entre menos de 50 e mais de 1000 trabalhadores, sendo a menor percentagem de participantes em empresas com menos de 50 trabalhadores, com 15,5% de respostas e de 38% para as que tem mais de 1000 trabalhadores (Tabela 2).

Tabela 2 - Caracterização da amostra

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Homem	199	36.4
	Mulher	348	63.6
Idade	18 - 25 anos	59	10.8
	26 - 30 anos	97	17.7
	31 - 35 anos	88	16.1
	36 - 40 anos	93	17.0
	41 - 45 anos	88	16.1
	Mais de 45 anos	122	22.3
Dimensão da Empresa	Menos de 50 trabalhadores	85	15.5
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	16.5
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	18.3
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	11.7
	Mais de 1000 trabalhadores	208	38.0

4.3. Instrumento de medida

Variável - Competências dos profissionais de RH

As competências dos profissionais de RH foram avaliadas por uma escala com 22 itens baseados no modelo de competências de Ulrich et al. (1995) e utilizados em estudos anteriores (Han, Chou, Chao & Wright, 2006; Wright, McMahan, Snell & Barry, 1998).

Os itens foram medidos por um *rating scale* do tipo *Likert*, com 6 pontos em que o 0 corresponde a “Desconheço”, 1 “Discordo totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Nem concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”. Todos os itens são pontuados de uma forma positiva.

O total dos itens distribuem-se por 4 dimensões de competências, nomeadamente Conhecimento do Negócio, *Expertize* em Recursos Humanos, Gestão da Mudança, Relações Interpessoais (Tabela 3).

Tabela 3 - Instrumentos das Competências dos Profissionais de RH

Dimensão	Itens
Conhecimento do negócio	<p>1.1. Os meus colegas da Área de RH conhecem bem o negócio da empresa.</p> <p>1.2. Os meus colegas da Área de RH conhecem bem a estratégia a curto prazo da empresa.</p> <p>1.3. Os meus colegas da Área de RH conhecem bem a estratégia a longo prazo da empresa.</p> <p>1.4. Os meus colegas da Área de RH conhecem bem as funções e responsabilidades dos outros departamentos da empresa.</p> <p>1.5. Os meus colegas da Área de RH conhecem bem o ambiente externo à minha empresa (por exemplo, clientes, concorrentes, parceiros comerciais, etc.).</p>
Expertize funcional RH	<p>2.1. Os meus colegas da Área de RH recrutam pessoas ajustadas às exigências da função.</p> <p>2.2. Os meus colegas da Área de RH recrutam pessoas alinhadas com os valores da empresa.</p> <p>2.3. Os meus colegas da Área de RH organizam ações de formação que correspondem às necessidades da empresa.</p> <p>2.4. Os meus colegas da Área de RH conseguem desenvolver um sistema de remuneração competitivo, de forma a melhorar a atração e retenção de talentos.</p> <p>2.5. Os meus colegas da Área de RH conseguem desenvolver benefícios e incentivos, não financeiros, de forma a melhorar a atração e retenção de talentos.</p> <p>2.6. Os meus colegas da Área de RH conseguem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que auxilia os departamentos a atingir os objetivos de negócios.</p> <p>2.7. Os meus colegas da Área de RH conseguem facilitar a integração de diferentes funções de negócios.</p>
Gestão de mudança	<p>3.1. Os meus colegas da Área de RH conseguem introduzir novas tecnologias nos processos de recursos humanos (por exemplo, recrutamento online, formação e-learning, plataformas digitais para a avaliação de desempenho).</p> <p>3.2. Os meus colegas da Área de RH conseguem rapidamente adaptar as práticas e os serviços que prestam em função das mudanças organizacionais internas.</p> <p>3.3. Os meus colegas da Área de RH conseguem rapidamente adaptar as práticas e serviços que prestam em função de mudanças externas (por exemplo, mercado de trabalho, concorrência, legislação e regulamentação laboral).</p> <p>3.4. Os meus colegas da Área de RH conseguem assumir um papel proativo nas mudanças.</p> <p>3.5. Os meus colegas da Área de RH têm adequadas competências para lidar com as mudanças dentro da empresa.</p>
Relações Interpessoal	<p>4.1. Os meus colegas da Área de RH comunicam de forma clara e concisa.</p> <p>4.2. Os meus colegas da Área de RH estão disponíveis quando preciso de falar com eles.</p> <p>4.3. Os meus colegas da Área de RH promovem um bom ambiente entre as equipas de trabalho.</p> <p>4.4. Os meus colegas da Área de RH são, no geral, afáveis/simpáticos no tratamento.</p> <p>4.5. Sinto que posso confiar nos meus colegas da Área de RH.</p>

Variável – Percepção do Valor da Função RH

No que diz respeito à percepção do valor da função de RH na empresa, o instrumento que foi utilizado baseou-se numa escala de Wright et al., (2001) e adaptada por Han et al., (2006), composto por 5 itens e com um *rating scale* do tipo *Likert*, de 6 pontos em que o 0 corresponde a “Desconheço”, 1 “Discordo totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Nem concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e o 5 - “Concordo Totalmente” (Tabela 4).

Tabela 4 - Instrumentos da Percepção do Valor da Função de RH

Dimensão	Itens
Valor acrescentado	5. 1. Os meus colegas da Área de RH têm ajudado a melhorar a posição competitiva da empresa. 5. 2. Os meus colegas da Área de RH acrescentam valor aos resultados da empresa. 5. 3. Os meus colegas da Área de RH contribuem para a construção do capital humano da empresa como uma fonte de 5. 4. As políticas e práticas da área de RH ajudam os gestores de negócio a atingirem os seus objetivos. 5. 5. As políticas e práticas de RH apoiam o plano de negócios da empresa.

4.4. Procedimento

O questionário foi desenvolvido no *Google Forms* e a sua difusão foi feita através da partilha do *link* gerado pela plataforma, e enviado via email para contactos pessoais em várias organizações, convidando á participação, e em redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*. Este processo de recolha de respostas ao questionário decorreu entre 28 de fevereiro e 08 de março de 2020.

De forma a contextualizar os participantes, o questionário continha na parte inicial, informações acerca do âmbito e objetivo do estudo, as condições de participação, a garantia de confidencialidade das suas respostas, referindo que não existem respostas certas nem erradas e

terminava com um agradecimento pela colaboração no estudo, tendo ainda sido facultado no final, um e-mail, caso surgisse alguma questão, aquando do preenchimento do questionário.

Terminada a recolha de dados, começou por ser feita uma codificação das variáveis em estudo na base de dados, exportadas para o *Excel*. No que concerne às variáveis sociodemográficas, no caso do variável sexo foi transformada em variável *dummy*, e por isso todos os participantes do sexo feminino foram classificados com “0” enquanto os participantes do sexo masculino foram classificados por “1”. Para a variável da idade foi agrupada com intervalos e codificadas em que, o “1” corresponde ao intervalo de idades entre os 18 a 25 anos, “2” para 26 a 30 anos, “3” de 31 a 35 anos, “4” de 36 a 40 anos, “5” de 41 a 45 anos e “6” os mais de 45 anos. Para a variável dimensão da empresa, também foi utilizado uma codificação por intervalos em que o “1” corresponde a empresas com menos de 50 trabalhadores, “2” entre 51 a 250 trabalhadores, “3” entre 251 a 500 trabalhadores, “4” entre 501 a 999 e “5” mais de 1000 trabalhadores.

Após a codificação, os dados foram exportados para o SPSS 25 *Statistics for Windows* com o objetivo de se poder iniciar o teste das qualidades métricas das escalas. Na presente investigação foram utilizadas escalas cuja validade dos construtos não era conhecida, como tal foi necessário a realização da análise fatorial exploratória. Para a análise da consistência interna calculou-se o *Alpha de Cronbach* dos instrumentos.

V. RESULTADOS

5.1. Qualidade dos instrumentos

A análise dos resultados obtidos iniciou-se com a análise das métricas das escalas utilizadas para a investigação, a nível da Análise Fatorial Exploratória e da Fiabilidade.

Escala das Competência dos profissionais de Recursos Humanos

Validade: Análise Fatorial Exploratória

Com o objetivo de validar a estrutura fatorial da escala das 4 competências dos profissionais de recursos humanos, foi realizada uma análise Fatorial Exploratória (AFE): Conhecimento do Negócio (itens ConhNeg1, ConhNeg2, ConhNeg3, ConhNeg4, ConhNeg5); *Expertize* dos Recursos Humanos (*Expertize1*, *Expertize2*, *Expertize3*, *Expertize4*, *Expertize5*, *Expertize6*); Gestão da Mudança (GestMud1, GestMud2, GestMud3, GestMud4, GestMud5, GestMud6); Relações Interpessoais (Relac1, Relac2, Relac4, Relac4, Relac5)

Na evidência da validade relacionada com o constructo através do teste de KMO (que varia entre 0 e 1 e em que valores abaixo de 0.50 deve-se recolher mais dados), o valor obtido foi de .94 de adequação de amostragem, o que permite concluir que existe uma boa variância comum entre as variáveis (Tabela 5).

Tabela 5 - Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.94
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	7543.39
	gl	23
	Sig.	.00

Para se perceber onde os itens estão a saturar, na análise obteve-se uma solução em 4 fatores (Tabela 6), e esses 4 fatores acabam por explicar em 65,76% a variabilidade total da escala

que deve de ser > a 50%. O fator 1 (Conhecimento do Negócio – *Know How*) contribui para explicar em 45,76% da variância, o fator 2 que corresponde á *Expertize* contribui para explicar em 8,85%, o fator 3 á Gestão da Mudança contribui em 6,33% e o fator 4, as Relações Interpessoais em 4,82% (Anexos 2.1.2).

Todos os itens obtiveram pesos fatoriais iguais ou superiores a 0.50, o que significa que os itens contribuem de uma forma satisfatória para a dimensão que foi identificada.

Tabela 6 - Pesos fatoriais

	Componente			
	1	2	3	4
Conh. Negócio1			.84	
Conh. Negócio2			.87	
Conh. Negócio3			.84	
Conh. Negócio4			.62	
Conh. Negócio5			.49	
Expertize1	.72			
Expertize2	.71			
Expertize3	.64			
Expertize4	.68			
Expertise5	.72			
Expertize6	.64			
GestMud1		.56		
GestMud2		.65		
GestMud3		.73		
GestMud4		.77		
GestMud5		.67		
GestMud6		.63		
Relac1				.59
Relac2				.80
Relac3				.67
Relac4				.80
Relac5				.77

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fiabilidade

Através da análise feita à fiabilidade da escala que avaliam as quatro dimensões das Competências dos Profissionais de Recursos Humanos que é composta pelos 22 itens, pôde-se confirmar que o valor de *Alpha* de *Cronbach* varia entre os .86 e os .89 (Tabela 7) o que significa que tem uma boa consistência interna dado que o seu valor, encontra-se acima do mínimo referenciado para estudos organizacionais (.70).

Tabela 7 - Fiabilidade escala competências dos profissionais de RH

	Alfa de Cronbach	N de itens
Conh. Negócio	.89	5
Expertize	.87	6
Gest.Mudança	.88	6
Relac.Interpessoal	.86	5

Escala da Perceção de Valor da Função Recursos Humanos

Validade: Análise Fatorial Exploratória

Com o objetivo de validar a estrutura fatorial da escala da Perceção de Valor da Função Recursos Humanos, foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE).

Na evidência da validade relacionada com o constructo através do teste de KMO (que varia entre 0 e 1 e em que valores abaixo de 0.50 deve-se recolher mais dados), o valor obtido foi de .84 de adequação de amostragem.

Para se perceber onde o item está a saturar, na análise obteve-se em 73,08% a variabilidade total da escala que contribui de uma forma satisfatória para a dimensão que foi identificada. Assim o resultado da AFE mostrou a unidimensionalidade desta variável, só tem uma dimensão (Tabela 8).

Tabela 8 - Teste KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.84
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1808.10
	gl	10
	Sig.	.00

Fiabilidade

Através da análise feita à fiabilidade da escala que avaliam a dimensão da Perceção do Valor da Função Recursos Humanos que é composta por 5 itens, pôde-se confirmar que o valor de *Alpha* de *Cronbach* é de .91 o que significa que tem uma boa consistência interna (Tabela 9).

Tabela 9 - Fiabilidade da escala Perceção do valor da função RH

Alfa de Cronbach N de itens		
Valor	.91	5

5.2 Efeito das variáveis Sociodemográficas

Antes de se efetuar a análise da relação entre as variáveis em estudo pretendemos conhecer se, a perceção sobre as competências dos profissionais de RH e sobre a perceção do valor da função RH variava segundo a dimensão da empresa. Como tal, é possível verificar (Figura 2 e Anexo 4.1.3.) a competência mais valorizada é a das Relações Interpessoais (MD 3.44), situa-se acima do ponto central (3), sendo este o ponto a partir do qual os participantes do estudo começam a reconhecer as competências dos profissionais de RH. Sendo este reconhecimento mais relevante

em empresa cuja dimensão varia entre os 51 e os 250 trabalhadores (MD 3.61), e menos reconhecido em empresas com mais de 1000 trabalhadores (MD 3.35).

Relativamente á competência Conhecimento do Negócio, esta situa-se praticamente no ponto central (MD 2.99) para a media de todas as empresas. Acima do ponto central encontram-se as empresas com menos de 50 trabalhadores (MD 3.03) e nas de 51 a 250 trabalhadores (MD 3.14) mas, menos reconhecida nas de maior dimensão cujas repostas se situam abaixo do ponto central.

No que diz respeito, à Gestão da Mudança (MD 2.87), esta competência também se encontra abaixo do ponto central (3), independentemente da dimensão da empresa.

Quanto á *Expertize* dos RH, é a competência menos valorizada de todas as competências analisadas, apresentando a media (MD 2.80) abaixo do ponto central (3).

No que concerne á variável Percepção de Valor da Função RH para o negócio (MD 2.93), esta também se encontra abaixo do ponto central (3), é por isso pouco reconhecida por parte dos participantes do estudo. Analisada se a Percepção de Valor variava consoante a dimensão da empresa, o resultado da ANOVA mostrou que não á diferenças significativas (Figura 3, Anexo 5.3.).

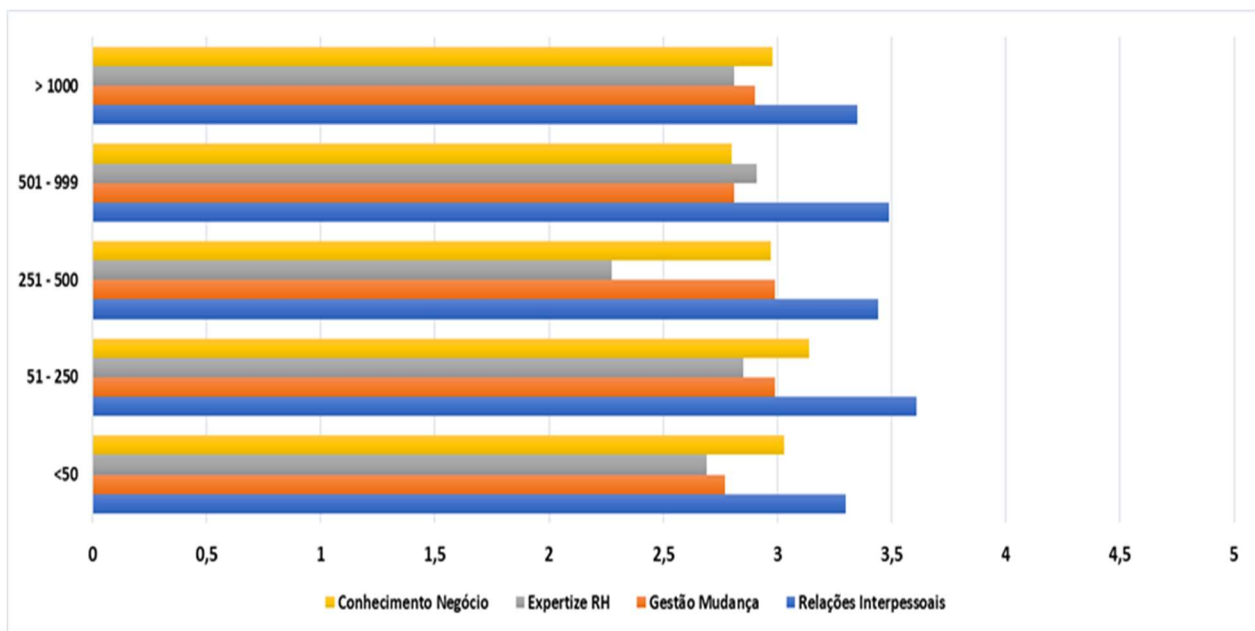


Figura 2 - Competências por percepções por dimensão da empresa



Figura 3 - Percepção de Valor da Função RH por dimensão da empresa

5.3 Relação entre as variáveis

Com o objetivo de se estudar a intensidade das relações entre as variáveis, recorreu-se ao cálculo das correlações de *Pearson* (Tabela 9). A idade dos participantes apenas tem uma associação significativa, mas negativa com a Gestão da Mudança ($r = -.11^*$; $p < .01$) e com as Relações Interpessoais ($r = -.9^*$; $p < .01$). Os participantes de maior Idade, percebem menos competências dos profissionais de RH no âmbito de apoio a processos de mudança e no relacionamento com os colaboradores da organização. Quanto à dimensão da empresa não se encontrou nenhuma associação significativa com as várias competências e com o valor da função.

A percepção do valor da função de RH tem uma associação positiva e significativa e de intensidade elevada com todas as competências. Os participantes que perceberam mais valor são os que mais valorizaram as competências dos profissionais da área de RH.

Tabela 10 - Correlações de *Pearson*

	Idade	Dimensao Empresa	Conh. Negócio	Expertize	Gest. Mud	Relac. Int	Valor
Idade	1						
Dimensão Empresa	-.04	1					
Conh. Negócio	-.03	-.04	1				
Expertize	-.07	.03	.57**	1			
Gest.Mud	-.11*	.03	.66**	.71**	1		
Relac. Interpessoal	-.09*	-.05	.47**	.61**	.60**	1	
Valor	-.08	-.03	.64**	.64**	.77**	.61**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

5.4. Teste da Hipótese

Hipótese: a percepção do valor da área dos RH é influenciada positivamente pela percepção que os colaboradores tiverem das competências dos profissionais da área de RH.

Depois de verificada a existência de associação significativa e positiva entre as variáveis em estudo procedeu-se a uma análise de regressão linear múltipla, onde se verificou que todos os grupos de competências mostram um efeito preditor sobre a percepção do valor da função RH nomeadamente, Conhecimento do Negócio $\beta = .19^{**}$, *Expertize* $\beta = .08^*$, Gestão da Mudança $\beta = .49^{**}$ e Relações Interpessoais $\beta = .18^{**}$. Em conjunto estes grupos de competências contribuem para explicar em 66% ($R^2 = 0,66$) da variabilidade do valor da função. Deste modo confirmou-se a hipótese de investigação.

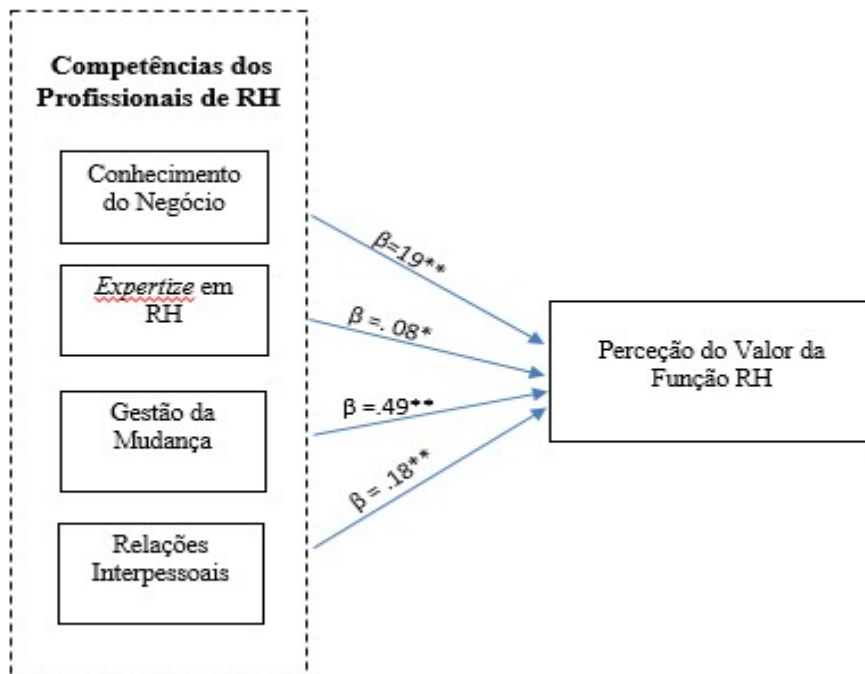


Figura 4 - RLM: competências e valor da função RH

VI. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo verificar, na ótica dos colaboradores de uma organização, qual o impacto das Competências dos profissionais de RH, agrupadas em 4 dimensões (Conhecimento do Negócio, *Expertize* em RH, Gestão da Mudança e Relações Interpessoais) sobre a percepção do Valor da Função RH para o negócio da empresa e conseqüentemente tentar responder á seguinte questão de investigação: *Será que a percepção do valor da função RH é influenciada pela percepção sobre a eficácia das competências evidenciadas pelos técnicos da área de RH da empresa?*

Os resultados permitem extrair algumas conclusões.

A primeira conclusão através das estatísticas descritivas que se retira deste estudo é que efetivamente os profissionais de RH não são reconhecidos pelos colaboradores dentro das organizações como tendo uma função estratégica e um papel fundamental para o negócio, independentemente da dimensão da empresa. Também não lhes é reconhecido um conhecimento muito profundo nas áreas de especialização técnica da função, o seu *expertize*, e por natureza mais associadas a gestão de processos.

Os colaboradores reconhecem que estes profissionais têm algumas competências, mas mais ao nível do Relacionamento Interpessoal, nomeadamente do trabalho em equipa e na comunicação, sendo esta a competência mais valorizada. Nesta dimensão são identificadas características a nível de simpatia, disponibilidade e promoção de bom ambiente de trabalho que foram medidas através dos seguintes itens: “Os meus colegas da área de RH comunicam de forma clara e concisa”; “Os meus colegas da área de RH estão disponíveis quando preciso de falar com eles” ou “Os meus colegas da área de RH são, no geral, afáveis/simpáticos no tratamento”.

Nas restantes dimensões, como o Conhecimento do Negócio e Gestão da Mudança que são duas das características e experiências que os profissionais de RH devem de possuir pois estão mais relacionadas com a percepção de eficácia e valor da função de RH para o negócio, através dos dados recolhidos para o nosso estudo não foi essa a interpretação dos participantes. Estes resultados, podem ter como possível explicação, o afastamento dos colaboradores com estes profissionais, tal como era referido na revisão da literatura. Se a equipa de RH, contacta

principalmente com chefias e determinados departamentos, acaba por dificultar a observação do seu contributo numa base diária aos restantes colaboradores da organização. Segundo Nishii et al. (2008) nos seus estudos identificam que muitas vezes, não é o próprio colaborador que faz o contacto direto com os profissionais de RH, e os seus *managers* podem influenciar as perceções de RH ou mesmo não havendo de todo contacto direto, exista uma ausência de opinião.

Quando analisamos a dimensão *Expertize* em RH, observamos que foi mesmo a competência menos valorizada de todas as que foram analisadas. Nesta dimensão tentou validar-se as questões mais funcionais e administrativas da função como recrutamento, processamento de salários e benefícios, gestão de carreira, etc., mas é onde a perceção sobre o trabalho que é realizado por estes profissionais é mais baixa. Pelos dados recolhidos, não se pode considerar que este departamento de RH é uma função percecionada como sendo uma função de gestão de pessoas e de processos. Apesar de se tentar obter essas respostas pelas questões colocadas como, se consideram que os profissionais de RH recrutam pessoas ajustadas á necessidade e para as exigências da função; se conseguem desenvolver sistemas de remunerações competitivos, bem como planos de benefícios e incentivos, não financeiros que possam contribuir para a atração e retenção de talentos, as avaliações também foram abaixo da média.

Quanto a variável Perceção de Valor da função RH para o negócio, também é pouco reconhecida por parte dos participantes do estudo, porque não conseguem identificar se os colegas da área de RH acrescentam valor aos resultados da empresa, se ajudam os gestores de negocio a atingir os seus objetivos, em suma se apoiam o plano de negócios da empresa e se, lhes são reconhecidas as competências, que os profissionais de RH devem ser detentores segundo Ulrich (1987b) e Pfeffer, (2010), em que o valor dos profissionais de RH deve de ser percecionado como sendo uma mais valia para a empresa devido á sua capacidade de criar vantagem competitiva, influenciando positivamente os resultados do negócio. Os resultados demonstraram uma ausência de reconhecimento destes conhecimentos e participação interventiva no negócio por parte dos profissionais de RH.

A segunda grande conclusão que obtivemos com o nosso estudo, é a de que, o seu resultado veio mostrar que todos os grupos de competências analisados mostram uma associação bastante intensa com a Perceção do Valor da Função de RH para o negócio. Este resultado confirma estudos anteriores em que foi evidenciada a importância das competências dos

profissionais de RH para a percepção do valor da função RH nas organizações, Ulrich et al. (1995), identificam que as competências que seriam necessárias para que os profissionais de RH cumprissem o seu papel para além das funções técnicas e relacionais e, que agregassem valor através da sua atividade, consistem no Conhecimento de Negócios e na Gestão de processos de Mudança. As quatro dimensões das competências dos profissionais de RH, têm uma associação bastante intensa, sendo, no entanto, de destacar que a mais intensa é a que diz respeito ao apoio em processos de mudança ($\beta = .49^{**}$) e a menos a que está relacionada com expertise da função ($\beta = .8^{**}$); quanto ao conhecimento de negócio e as relações interpessoais têm valores muito semelhantes, respetivamente ($\beta = .19^{**}$ e $\beta = .18^{**}$). Nos estudos de Ulrich et al. (1995), os profissionais de RH agregam mais valor a uma organização quando entendem como o negócio da sua empresa funciona, pois desta forma ajuda-os a adaptar as atividades organizacionais às mudanças e ao contexto do negócio, daí a necessidade da existência de conhecimentos em todas estas áreas. Em diferentes estudos (Tichy et al., 1984; Tsui, 1984; Ulrich & Lake, 1990), as práticas de RH foram agrupadas em seis grandes categorias: gestão de recursos humanos, desenvolvimento, avaliação, recompensas, projeto organizacional e comunicação e, os profissionais de RH percebidos como sendo os mais criativos e inovadores nessas categorias são vistos como os arquitetos e implementadores confiáveis de sistemas de RH.

No presente estudo e como identificado anteriormente, as competências relacionadas com apoio a processos de gestão da mudança organizacional vieram a revelar-se como o melhor preditor do valor da função RH (Gestão da Mudança $\beta = .49^{**}$). Ter competência na gestão de mudanças permite que os profissionais de RH agreguem valor à sua organização, facilitando o desenvolvimento da capacidade de mudança organizacional de uma forma que incentive a adaptação às principais mudanças no ambiente dos negócios (Doorewaard & Benschop, 2003; Baran et al., 2019).

À medida que o contexto externo altera (por exemplo, globalização, fluxo de informações, expectativas do cliente, tecnologia), os profissionais de RH não se manterão competitivos e como sendo uma mais valia para o negócio, a menos que existam adaptações interna para fazer face às exigências do contexto externo. Se existir uma resistência individual à mudança por parte dos técnicos de RH vai impedir que as organizações se adaptem tão rapidamente quanto desejado, e isso será um problema. Sabendo que os negócios com maior capacidade e agilidade nos seus

processos de mudança, serão mais competitivos e estão mais bem preparados para fazer face a todos os desafios que surjam, é fundamental estarem suportados por agentes que desenhem e implementem rapidamente as necessárias alterações (Tichy, 1983). Estes profissionais são capazes de diagnosticar problemas, construir relacionamentos com clientes, articular uma visão, definir uma agenda de liderança, resolver problemas e implementar metas. As competências exibidas na gestão da mudança são o conhecimento dos processos de mudança, habilidades como agentes de mudança e habilidades para entrega da mudança (Ulrich et al., 1995). E, por terem competências para gerir os processos de mudança, os profissionais de RH podem ajudar outros membros da organização a administrar a mudança, criando assim uma capacidade organizacional geral para a mudança como uma importante fonte de vantagem competitiva (Rees & Johari, 2010).

Os resultados do nosso estudo sugerem que, para que a função RH seja mais valorizada e reconhecida pelos seus colaboradores dentro da organização, é fundamental que exista um maior conhecimento e uma aproximação do trabalho e atividades desenvolvidas por estes profissionais.

Por outro lado, estes profissionais podem precisar de desenvolver competências específicas para capacitá-los a serem realmente um agente de mudança eficaz dentro da organização, onde a sua função passe a ser considerada importante e estratégica para o negócio. Por isso as empresas não se podem focar em desenvolver apenas as competências relacionada com processos da área RH, como recrutamento, avaliação de desempenho, etc. é muito importante que tenham um plano de desenvolvimento de competências, uma política de recursos humanos ao nível do conhecimento do negócio, conhecimento do mercado, processos de mudança e de inovação. A falta dessas competências específicas é um obstáculo para os profissionais de RH, impossibilita-os de se tornarem um parceiro estratégico bem integrado e também pode prejudicar a sua capacidade de ajudar a sua organização a atingir os objetivos de negócios. Não funcionando como um *Business Partner*, como os agentes de mudança, criará inevitavelmente uma barreira para contribuir e agregar valor á organização. O consenso emergente na literatura de RH é que, os departamentos de RH mais eficazes dentro das organizações, são aqueles que agregam valor ao desempenhar um papel de parceiro de negócios (Caldwell, 2010; Brockbank & Ulrich, 2009).

Mas apesar de se ter já identificado que de facto podem agregar valor e, quais as características, conhecimentos ou aperfeiçoamentos que as empresas e os técnicos de RH têm de fazer para se tornarem realmente em um parceiro estratégico, a verdade é que ainda existe alguma

evolução que tem de ocorrer neste âmbito. Um estudo realizado por Lawler III e Mohrman (2003) identifica que são as próprias empresas que têm de dar esse passo, através da criação de sistemas que permitam aos profissionais de RH não estarem tão sobrecarregados com questões administrativa, para poderem desenvolver funções mais analíticas e estratégicas.

Uma das grandes problemáticas desta situação é que não sendo reconhecido como um departamento que seja parceiro no negócio, e que agregue valor á organização, poderá ser equacionada a externalização da própria função RH (Cascio, 2005).

6.1. Limitações da Investigação

Este estudo também apresenta algumas limitações. De salientar que o questionário é composto por escalas de autorrelato, não permitindo a verificação da veracidade das respostas dadas. A recolha de dados por questionário on-line não permitiu explorar as razões pelos quais os participantes não percecionaram as competências dos seus colegas da área de RH em níveis de maior valorização. Esta limitação não permite concluir se de facto os profissionais de RH não têm as competências desenvolvidas a um nível considerado adequado pelos colegas, ou se serão os participantes do estudo, que não se apercebem do nível de competências detidas pelos colegas da área de RH.

6.2. Implicações do estudo

A baixa perceção por parte dos colaboradores em relação às competências dos profissionais e do valor que estes acrescentam com a sua atividade no negócio, torna-se um tema de relevância, cada vez maior, no mundo das empresas. Nem sempre é possível estes profissionais trabalharem diretamente com todos os colaboradores dentro das empresas, tal como era desejável, e nem sempre é possível demonstrar as competências que se detém e o seu contributo para a atividade empresarial. Quando assim é, os colaboradores podem sentir-se, menos informados e envolvidos com o trabalho desenvolvido por estes profissionais e têm mais dificuldades em fazer uma análise objetiva quando solicitada.

Sendo este tema tão atual nos dias de hoje, permite-nos refletir que seria pertinente as empresas terem em atenção se os seus colaboradores, percecionam o desempenho do trabalho dos profissionais de RH de forma adequada, se tem dificuldades a nível de contacto com a área de RH ou se os processos de RH são muito burocráticos e morosos.

Os resultados do estudo permitem às empresas definirem novas políticas que visem clarificar e dar uma maior visibilidade á atividade da área RH, uma maior partilha e comunicação das suas competências e atividades.

Também ao nível das políticas de recrutamento e de formação de novos colaboradores para a função RH, as empresas devem também procurar, para além de competências ao nível do domínio técnico da função, competências orientadas para processos da mudança organizacional. Nos processos de acolhimento e integração, bem como nos planos de formação, também seria aconselhável incluir formação específica e orientada para um correto conhecimento do negócio da empresa.

Em síntese, para que a função RH seja percecionada como de valor para o negócio da empresa, não basta aos profissionais da área deterem conhecimentos especializados, eles necessitam de evidenciar um forte conhecimento sobre o negócio da empresa, serem elementos fundamentais de apoio aos processos de mudança organizacional e desenvolverem relacionamentos interpessoais bastante positivos com todos os colaboradores dentro da organização.

VII - REFERÊNCIAS

- Alge, B. (1997). Human Resource Champions. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 186.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook Of human resource Management practice 11th edition.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 7-24.
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2019). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201-219.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Blattmann, U., & Borges, I. (1998). Ergonomia em Biblioteca: avaliação prática Library ergonomics: evaluation criteria p. 47-64. *Revista ACB*, 3(3), 47-64.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.

- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(4), 337-352.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2009). The HR business-partner model: Past learnings and future challenges. *People & Strategy*, 32(2), 5-8.
- Brockbank, W., Ulrich, D., & James, C. (1997). Trends in human resource competencies. *Ann Arbor: University of Michigan School of Business*.
- Budhwar, P. S. (2000). A reappraisal of HRM models in Britain. *Journal of General Management*, 26(2), 72-91.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*.
- Caldwell, R. (2010). Are HR business partner competency models effective?. *Applied HRM Research*, 12(1), 40.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator (1ª ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B.; Guerra, P. B.; Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ª ed.)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cascio, W. F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 159-163.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization science*, 20(1), 253-272.

- Chiavenato, I. (1992). Recursos humanos. In *Recursos humanos* (pp. 523-523).
- Chiavenato, I. (2002). Recursos Humanos, 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: Edição Compacta. São Paulo: Atlas,
- Chiavenato, I. (2008). Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. In *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa* (pp. 236-236).
- Cialdini, R. B., Demaine, L. J., Sagarin, B. J., Barrett, D. W., Rhoads, K., & Winter, P. L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social influence, 1*(1), 3-15.
- Clark, P., & Payne, C. (1995). Relationship Marketing, towards a New Paradigm in Advances in Relationship Marketing. *Great Britain: Kogan Page.*
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review, 16*(2), 209-218.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology, 94*, S95-S120.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter?. A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology, 59*(3), 501-528.
- Costa, W. S. D. (2010). Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. *REGE Revista de Gestão, 11*(1).
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003), "HRM and organizational change: an emotional endeavor", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 272-286. <https://doi.org/10.1108/09534810310475523>

- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Ferreira, J. F., & Teixeira, M. L. M. (2010). Papéis de recursos humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 1(1).
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117-130.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As pessoas na organização. São Paulo: Gente*, 1, 11-34.
- Fitz-Enz, J. (1984). How to measure human resources management.
- Gerhart, Barry. (2005) "Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach." *Management revue*: 174-185.
- Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 219-242.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1686-1702.
- Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human resource management journal*, 15(3), 49-66.
- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P. M. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 391-406.

- Handel, M. J. (Ed.). (2003). *The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings*. Sage.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., DeNisi, A., & Hitt, M. A. (Eds.). (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management* (Vol. 21). John Wiley & Sons.
- Kalyani, M., & Sahoo, M. P. (2011). Human resource strategy: A tool of managing change for organizational excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?. *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press.
- Lawler, E., & Mohrman, S. (2000). Beyond the vision: what makes HR effective?. *Human Resource Planning*, 23(4), 10-20.
- Lim, L. L., Chan, C. C., & Dallimore, P. (2010). Perceptions of human capital measures: from corporate executives and investors. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 673-688.

- MacDuffie, J. P., & Kochan, T. A. (1995). Do US firms invest less in human resources?: training in the world auto industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(2), 147-168.
- Mak, W. M. (2000). The Tao of people-based management. *Total Quality Management*, 11(4-6), 537-543.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- MOTTA, P. R. (1991). Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica. *Rio de Janeiro:Record*, 6.
- Nalbantian, R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2004). *Play to your Strengths*. McGraw-Hill, New York.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Pacheco, L., Scofano, A. C., & Beckert, M. (2009). Capacitação e desenvolvimento de pessoas. In *Capacitação e desenvolvimento de pessoas* (pp. 144-144).
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM- performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.

- Rees, C.J. and Johari, H. (2010), "Senior managers' perceptions of the HRM function during times of strategic organizational change: Case study evidence from a public sector banking institution in Malaysia", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 517-536. <https://doi.org/10.1108/09534811011071261>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the “black box” between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4).
- Schneider, B. & Konz, A. M. (1989). *Strategic job analysis*. *Human Resource Management*, 28 (1), 51-63.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Serrano, M. M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130.
- Spiker, B. K., & Lesser, E. L. (1995). Making change work. *Communication World*, 12(1), 23-26.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell. Publishers, Oxford.
- Sucesso, E. B. (2002). *Relações interpessoais e qualidade de vida: No trabalho*. Qualitymark Editora Ltda.

- Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, 31-60. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73.
- Tyson, S., & Fell, A. (1986). *Evaluating the personnel function*. Hutchinson Radius.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S. Y., & Tseng, P. W. (2012). Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. *Human Resource Management*, 51(1), 3-23.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.

- Whipp, R. (1992). Human resource management, competition and strategy: some productive tensions. *Reassessing Human Resource Management*. London: SAGE Publications, 33-55.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(2), 111-123.

VIII - ANEXOS

ANEXOS A – Questionário

1- Apresentação do Questionário Online e Instruções iniciais

Perceção dos RH

Convido-o a participar numa investigação desenvolvida no âmbito da minha tese, para a conclusão do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia.

Para participar, terá de responder ao questionário que se segue.

O questionário destina-se a todas as pessoas que se encontram empregadas, maiores de 18 anos e que **NÃO TRABALHEM NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RH)**.

O questionário demora cerca de 5 minutos a responder.

Peço a sua colaboração neste estudo, para conhecer a imagem que tem sobre a Área de RH da empresa onde trabalha, respondendo de uma forma espontânea e sincera.

Não existem respostas certas ou erradas. A sua participação é voluntária, podendo terminá-la a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo. Os dados recolhidos serão anónimos e utilizados, exclusivamente, para fins académicos.

Agradeço a sua participação,

Teresa Santos

2. Dados Sociodemográficos:

Sexo *	Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
Idade *	18 - 25 anos <input type="checkbox"/> 26 - 30 anos <input type="checkbox"/> 31 - 35 anos <input type="checkbox"/> 36 - 40 anos <input type="checkbox"/> 41 - 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 45 anos <input type="checkbox"/>
Quantas pessoas, aproximadamente, tem a sua empresa? *	Menos 50 trabalhadores <input type="checkbox"/> Entre 50 e 250 trabalhadores <input type="checkbox"/> Entre 250 e 500 trabalhadores <input type="checkbox"/> Entre 500 e 999 trabalhadores <input type="checkbox"/> Mais de 1000 trabalhadores <input type="checkbox"/>

3. Questionário:

Peço-lhe para pensar na área de Recursos Humanos (RH) da sua empresa, e responda de forma espontânea e sincera a cada uma das afirmações.		Concordo totalmente					
		Concordo					
		Nem concordo, nem discordo					
		Discordo					
		Discordo totalmente					
Desconheço							
1.	Os meus colegas da Área da RH conhecem bem o negócio da empresa.	0	1	2	3	4	5
2.	Os meus colegas da Área de RH conhecem bem a estratégia a curto prazo da empresa.	0	1	2	3	4	5
3.	Os meus colegas da Área de RH conhecem bem a estratégia a longo prazo da empresa.	0	1	2	3	4	5
4.	Os meus colegas da Área de RH conhecem bem as funções e responsabilidades dos outros departamentos da empresa.	0	1	2	3	4	5
5.	Os meus colegas da Área de RH conhecem bem o ambiente externo à minha empresa (por exemplo, clientes, concorrentes, parceiros comerciais, etc).	0	1	2	3	4	5
6.	Os meus colegas da Área de RH recrutam pessoas ajustadas às exigências da função.	0	1	2	3	4	5
7.	Os meus colegas da Área de RH recrutam pessoas alinhadas com os valores da empresa.	0	1	2	3	4	5
8.	Os meus colegas da Área de RH organizam ações de formação que correspondem às necessidades da empresa.	0	1	2	3	4	5
9.	Os meus colegas da Área de RH conseguem desenvolver um sistema de remuneração competitivo, de forma a melhorar a tração e retenção de talentos.	0	1	2	3	4	5
10.	Os meus colegas da Área de RH conseguem desenvolver benefícios e incentivos, não financeiros, de forma a melhorar a atração e retenção de talentos.	0	1	2	3	4	5
11.	Os meus colegas da Área de RH conseguem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que auxilia os departamentos a atingir os objetivos de negócios.	0	1	2	3	4	5
12.	Os meus colegas da Área de RH conseguem facilitar a integração de diferentes funções de negócios.	0	1	2	3	4	5
13.	Os meus colegas da Área de RH conseguem introduzir novas tecnologias nos processos de recursos humanos (por exemplo, recrutamento online, formação e-learning, plataformas digitais para a avaliação de desempenho).	0	1	2	3	4	5
14.	Os meus colegas da Área de RH conseguem rapidamente adaptar as práticas e os serviços que prestam em função das mudanças organizacionais internas.	0	1	2	3	4	5
15.	Os meus colegas da Área de RH conseguem rapidamente adaptar as práticas e serviços que prestam em função de mudanças externas (por exemplo, mercado de trabalho, concorrência, legislação e regulamentação laboral).	0	1	2	3	4	5
16.	Os meus colegas da Área de RH conseguem assumir um papel proativo nas mudanças.	0	1	2	3	4	5
17.	Os meus colegas da Área de RH têm adequadas competências para lidar com as mudanças dentro da empresa.	0	1	2	3	4	5
18.	Os meus colegas da Área de RH comunicam de forma clara e concisa.	0	1	2	3	4	5
19.	Os meus colegas da Área de RH estão disponíveis quando preciso de falar com eles.	0	1	2	3	4	5
20.	Os meus colegas da Área de RH promovem um bom ambiente entre as equipas de trabalho.	0	1	2	3	4	5
21.	Os meus colegas da Área de RH são, no geral, afáveis/simpáticos no tratamento.	0	1	2	3	4	5
22.	Sinto que posso confiar nos meus colegas da Área de RH.	0	1	2	3	4	5
23.	Os meus colegas da Área de RH têm ajudado a melhorar a posição competitiva da empresa.	0	1	2	3	4	5
24.	Os meus colegas da Área de RH acrescentam valor aos resultados da empresa.	0	1	2	3	4	5
25.	Os meus colegas da Área de RH contribuem para a construção do capital humano da empresa como uma fonte de vantagem competitiva.	0	1	2	3	4	5
26.	As políticas e práticas da área de RH ajudam os gestores de negócio a atingirem os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5
27.	As políticas e práticas de RH apoiam o plano de negócios da empresa.	0	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua participação!

Estou disponível para qualquer questão (teresa.baioneta@gmail.com). Clique em "Submeter"

ANEXOS B

1. Estatística descritiva da amostra

1.1 Análise Descritiva da Variável Género

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Homem	199	36.4	36.4	36.4
Mulher	348	63.6	63.6	100.0
Total	547	100.0	100.0	

1.2 Análise Descritiva da Variável Idade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
18 - 25 anos	59	10.8	10.8	10.8
26 - 30 anos	97	17.7	17.7	28.5
31 - 35 anos	88	16.1	16.1	44.6
36 - 40 anos	93	17.0	17.0	61.6
41 - 45 anos	88	16.1	16.1	77.7
Mais de 45 anos	122	22.3	22.3	100.0
Total	547	100.0	100.0	

1.3. Análise Descritiva da Varável Dimensão de Empresa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Menos de 50 trabalhadores	85	15.5	15.5	15.5
Entre 51 a 250 trabalhadores	90	16.5	16.5	32.0
Entre 251 a 500 trabalhadores	100	18.3	18.3	50.3
Entre 501 a 999 trabalhadores	64	11.7	11.7	62.0
Mais de 1000 trabalhadores	208	38.0	38.0	100.0
Total	547	100.0	100.0	

2. Qualidades métricas Variáveis Independentes

2.1 Análise fatorial Exploratória

2.1.1 Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.			.94
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado		7543.39
	gl		23
	Sig.		.00

2.1.2 Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
		variância	cumulativa		variância	cumulativa		variância	cumulativa
1	10.07	45.76	45.76	10.07	45.76	45.76	3.77	17.15	17.15
2	1.95	8.85	54.61	1.95	8.85	54.61	3.70	16.81	33.95
3	1.39	6.33	60.94	1.39	6.33	60.94	3.59	16.30	50.25
4	1.06	4.82	65.76	1.06	4.82	65.76	3.41	15.52	65.76
5	.80	3.64	69.40						
6	.66	3.00	72.40						
7	.62	2.80	75.20						
8	.58	2.65	77.85						
9	.58	2.62	80.47						
10	.50	2.29	82.76						
11	.47	2.14	84.90						
12	.45	2.04	86.94						
13	.38	1.74	88.68						
14	.37	1.69	90.36						
15	.36	1.65	92.01						
16	.33	1.51	93.52						
17	.32	1.46	94.98						
18	.27	1.25	96.23						
19	.26	1.19	97.42						
20	.23	1.06	98.48						
21	.21	.96	99.44						
22	.12	.57	100.00						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

2.1.3 Pesos fatoriais (matriz de componente rotativa)

	Componente			
	1	2	3	4
Conh. Negócio1			.84	
Conh. Negócio2			.87	
Conh. Negócio3			.84	
Conh. Negócio4			.62	
Conh. Negócio5			.49	
Expertize1	.72			
Expertize2	.71			
Expertize3	.64			
Expertize4	.68			
Expertise5	.72			
Expertize6	.64			
GestMud1		.56		
GestMud2		.65		
GestMud3		.73		
GestMud4		.77		
GestMud5		.67		
GestMud6		.63		
Relac1				.59
Relac2				.80
Relac3				.67
Relac4				.80
Relac5				.77

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

2.1.4 Fiabilidade escala competências dos profissionais de RH (Estatística de confiabilidade – Alfa de Cronbach)

	Alfa de Cronbach	N de itens
Conh. Negócio	.89	5
Expertize	.87	6
Gest.Mudança	.88	6
Relac.Interpessoal	.86	5

3. Qualidades métricas Variável Dependente

3.1. Análise Fatorial exploratória

3.1.1 Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.84
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1808.10
	gl	10
	Sig.	.00

3.1.2 Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3.65	73.08	73.08	3.65	73.08	73.08
2	.51	10.27	83.35			
3	.36	7.29	90.64			
4	.28	5.63	96.27			
5	.19	3.73	100.00			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

3.1.3 Pesos fatoriais (matriz de componente rotativa)

	Componente
	1
Valor1	.82
Valor2	.88
Valor3	.87
Valor4	.85
Valor5	.85

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

3.1.4 Fiabilidade da escala Percepção do valor da função RH (Estatística de confiabilidade – Alfa de Cronbach)

	Alfa de Cronbach	N de itens
Valor	.91	5

4. Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em estudo

4.1.

Descritivas

		N	Média	Estatística do teste	Desvio	Estatística do teste	95% de Intervalo de Confiança para Média			
							Padrão	Limite inferior	Limite superior	Mínimo
Conhecimento Negócio	Menos de 50 trabalhadores	85	3.03	1.48	.161	2.71	3.35	.00	5.00	
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	3.14	1.14	.12	2.90	3.37	.00	5.00	
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.97	1.04	.10	2.77	3.18	.00	5.00	
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.80	1.37	.17	2.46	3.14	.00	5.00	
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.98	1.11	.08	2.83	3.13	.00	5.00	
	Total	547	2.99	1.20	.05	2.89	3.09	.00	5.00	
Expertize RH	Menos de 50 trabalhadores	85	2.69	1.24	.14	2.42	2.96	.00	5.00	
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	2.85	1.02	.10	2.64	3.06	.00	5.00	
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.756	1.00	.10	2.56	2.96	.00	4.67	
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.91	.97	.12	2.69	3.15	1.00	5.00	
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.81	.90	.06	2.69	2.93	.00	5.00	
	Total	547	2.80	1.00	.04	2.72	2.89	.00	5.00	
Gestão Mudança	Menos de 50 trabalhadores	85	2.77	1.23	.13	2.50	3.03	.00	5.00	
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	2.90	1.08	.11	2.68	3.13	.00	4.83	
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.90	1.07	.11	2.69	3.11	.00	5.00	
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.81	1.17	.15	2.52	3.10	.00	5.00	
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.90	1.04	.07	2.76	3.04	.00	5.00	
	Total	547	2.87	1.10	.05	2.78	2.96	.00	5.00	
Relações Interpessoais	Menos de 50 trabalhadores	85	3.40	1.03	.11	3.18	3.63	.60	5.00	
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	3.61	.94	.10	3.41	3.80	.00	5.00	
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	3.44	.99	.10	3.24	3.64	.80	5.00	
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	3.49	.95	.12	3.25	3.73	1.00	5.00	
	Mais de 1000 trabalhadores	208	3.35	.94	.07	3.23	3.49	1.00	5.00	
	Total	547	3.44	.97	.04	3.35	3.52	.00	5.00	
Valor	Menos de 50 trabalhadores	85	2.98	1.27	.14	2.71	3.26	.00	5.00	
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	3.02	1.19	.13	2.77	3.27	.00	5.00	
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.87	1.15	.11	2.65	3.10	.00	5.00	
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.83	1.28	.16	2.51	3.15	.00	5.00	
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.92	1.18	.08	2.76	3.08	.00	5.00	
	Total	547	2.93	1.20	.05	2.83	3.02	.00	5.00	

4.1.2 Teste de Homogeneidade de Variações

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Conh. Negócio	Com base em média	5.74	4	542	.00
	Com base em mediana	3.47	4	542	.01
	Com base em mediana e com gl ajustado	3.47	4	476.30	.01
	Com base em média aparada	5.41	4	542	.00
Expertize	Com base em média	4.69	4	542	.00
	Com base em mediana	4.26	4	542	.00
	Com base em mediana e com gl ajustado	4.26	4	520.56	.00
	Com base em média aparada	4.57	4	542	.00
GestMud	Com base em média	1.36	4	542	.25
	Com base em mediana	1.12	4	542	.35
	Com base em mediana e com gl ajustado	1.12	4	525.17	.35
	Com base em média aparada	1.32	4	542	.26
Relac. Interpessoal	Com base em média	1.32	4	542	.26
	Com base em mediana	.95	4	542	.44
	Com base em mediana e com gl ajustado	.95	4	509.36	.44
	Com base em média aparada	1.30	4	542	.27
Valor	Com base em média	.76	4	542	.55
	Com base em mediana	.51	4	542	.73
	Com base em mediana e com gl ajustado	.51	4	527.33	.73
	Com base em média aparada	.74	4	542	.56

4.1.3 Anova

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Conh.Negócio	Entre Grupos	4.45	4	1.11	.78	.54
	Nos grupos	776.99	542	1.43		
	Total	781.43	546			
Expertize	Entre Grupos	2.32	4	.58	.57	.68
	Nos grupos	547.41	542	1.01		
	Total	549.72	546			
GestMud	Entre Grupos	1.47	4	.37	.31	.88
	Nos grupos	653.82	542	1.21		
	Total	655.29	546			
Relac. Interpessoal	Entre Grupos	4.281	4	1.07	1.15	.33
	Nos grupos	505.61	542	.93		
	Total	509.89	546			
Valor	Entre Grupos	1.91	4	.48	.33	.86
	Nos grupos	784.87	542	1.45		
	Total	786.79	546			

4.1.4 Comparações múltiplas

Descritivas

		N	Média	Estatística do teste Desvio	Estatística do teste Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Conheciment o Negócio	Menos de 50 trabalhadores	85	3.03	1.48	.161	2.71	3.35	.00	5.00
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	3.14	1.14	.12	2.90	3.37	.00	5.00
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.97	1.04	.10	2.77	3.18	.00	5.00
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.80	1.37	.17	2.46	3.14	.00	5.00
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.98	1.11	.08	2.83	3.13	.00	5.00
	Total	547	2.99	1.20	.05	2.89	3.09	.00	5.00
	Expertize RH	Menos de 50 trabalhadores	85	2.69	1.24	.14	2.42	2.96	.00
Entre 51 a 250 trabalhadores		90	2.85	1.02	.10	2.64	3.06	.00	5.00
Entre 251 a 500 trabalhadores		100	2.756	1.00	.10	2.56	2.96	.00	4.67
Entre 501 a 999 trabalhadores		64	2.91	.97	.12	2.69	3.15	1.00	5.00
Mais de 1000 trabalhadores		208	2.81	.90	.06	2.69	2.93	.00	5.00
Total		547	2.80	1.00	.04	2.72	2.89	.00	5.00
Gestão Mudança		Menos de 50 trabalhadores	85	2.77	1.23	.13	2.50	3.03	.00
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	2.90	1.08	.11	2.68	3.13	.00	4.83
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.90	1.07	.11	2.69	3.11	.00	5.00
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.81	1.17	.15	2.52	3.10	.00	5.00
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.90	1.04	.07	2.76	3.04	.00	5.00
	Total	547	2.87	1.10	.05	2.78	2.96	.00	5.00
	Relações Interpessoais	Menos de 50 trabalhadores	85	3.40	1.03	.11	3.18	3.63	.60
Entre 51 a 250 trabalhadores		90	3.61	.94	.10	3.41	3.80	.00	5.00
Entre 251 a 500 trabalhadores		100	3.44	.99	.10	3.24	3.64	.80	5.00
Entre 501 a 999 trabalhadores		64	3.49	.95	.12	3.25	3.73	1.00	5.00
Mais de 1000 trabalhadores		208	3.35	.94	.07	3.23	3.49	1.00	5.00
Total		547	3.44	.97	.04	3.35	3.52	.00	5.00
Valor		Menos de 50 trabalhadores	85	2.98	1.27	.14	2.71	3.26	.00
	Entre 51 a 250 trabalhadores	90	3.02	1.19	.13	2.77	3.27	.00	5.00
	Entre 251 a 500 trabalhadores	100	2.87	1.15	.11	2.65	3.10	.00	5.00
	Entre 501 a 999 trabalhadores	64	2.83	1.28	.16	2.51	3.15	.00	5.00
	Mais de 1000 trabalhadores	208	2.92	1.18	.08	2.76	3.08	.00	5.00
	Total	547	2.93	1.20	.05	2.83	3.02	.00	5.00

4.1.5 Estatísticas de grupo

	Sexo	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Conhecimento Negócio	Masculino	199	2.99	1.21	.09
	Feminino	348	3.00	1.19	.06
Expertize	Masculino	199	2.89	1.03	.07
	Feminino	348	2.75	.98	.05
Gestão Mudança	Masculino	199	2.88	1.14	.08
	Feminino	348	2.86	1.07	.06
Relações Interpessoais	Masculino	199	3.52	1.06	.07
	Feminino	348	3.39	.91	.05
Valor	Masculino	199	2.98	1.24	.09
	Feminino	348	2.89	1.18	.06

4.1.6 Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Estatística do teste padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
KnowHow	Variâncias iguais assumidas	.23	.64	-.12	545	.91	-.01	.11	-.22	.20
	Variâncias iguais não assumidas			-.12	407.619	.91	-.01	.11	-.22	.20
Expertise	Variâncias iguais assumidas	1.29	.26	1.52	545	.13	.14	.09	-.04	.31
	Variâncias iguais não assumidas			1.50	395.91	.13	.14	.09	-.04	.31
GestMud	Variâncias iguais assumidas	1.25	.27	.22	545	.83	.02	.10	-.17	.21
	Variâncias iguais não assumidas			.21	391.25	.83	.02	.10	-.17	.22
Relac	Variâncias iguais assumidas	5.08	.03	1.51	545	.13	.13	.09	-.04	.30
	Variâncias iguais não assumidas			1.45	364.44	.15	.13	.09	-.05	.31
Valor	Variâncias iguais assumidas	.00	.95	.86	545	.39	.09	.11	-.12	.30
	Variâncias iguais não assumidas			.85	396.91	.40	.09	.11	-.12	.30

5. Correlações

5.1 Correlações de Pearson

	Idade	Dimensao Empresa	Conh. Negócio	Expertize	Gest. Mud	Relac. Int	Valor
Idade	1						
Dimensão Empresa	-.04	1					
Conh. Negócio	-.03	-.04	1				
Expertize	-.07	.03	.57**	1			
Gest. Mud	-.11*	.03	.66**	.71**	1		
Relac. Interpessoal	-.09*	-.05	.47**	.61**	.60**	1	
Valor	-.08	-.03	.64**	.64**	.77**	.61**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

5.2 Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	Durbin-Watson
1	.81 ^a	.66	.66	.71	.66	257.04	4	54	.00	2.05

a. Preditores: (Constante). Relac. Conh. Neg. Expertise. GestMud

b. Variável Dependente: Valor

5.3 Anova

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	515.20	4	128.80	257.04	.00 ^b
Resíduo	271.59	54	.50		
Total	786.79	55			

a. Variável Dependente: Valor

b. Preditores: (Constante). Relac. Conh. Neg. Expertize. GestMud

5.4 Analise dos Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-.20	.12		-1.68	.09		
Conh. Neg	.19	.03	.19	5.40	.00	.54	1.84
Expertize	.10	.05	.08	2.18	.03	.43	2.31
GestMud	.53	.05	.49	11.79	.00	.38	2.66
Relac. Interp.	.22	.04	.18	5.33	.00	.57	1.77

a. Variável Dependente: Valor