



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Gestão de Recursos Humanos em Portugal

**As competências que as Instituições de Ensino Superior
pretendem desenvolver nos seus estudantes:**

**Uma comparação entre graus académicos e subsistemas de Ensino
Superior**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Filipa Gamado Godinho nº 50030096



Agradecimentos

De forma geral, agradeço a todos os que tornaram possível que esta dissertação fosse concluída.

À Professora Doutora Diana Dias, que tanto me ajudou com grande paciência e flexibilidade, acompanhadas por uma grande simpatia e conhecimento da área. E também á professora Diana Soares, a ajuda adicional que deu a este projeto.

Aos meus pais que fizeram um grande esforço para me dar a minha formação académica, que sempre me incentivaram a concluir com sucesso os meus estudos e que me acompanharam e acompanharão sempre ao longo da minha vida.

Ao meu namorado Pedro que me encorajava sempre que era necessário dar uma força extra para superar o desânimo e desmotivação que por vezes surgiam.

Um obrigada também ao professor Francisco Cesário que me incentivou a ingressar neste mestrado, que sempre se mostrou um coordenador de curso atento e que nos acompanhou a todos no curso.



Índice

Resumo	1
Abstract	1
Introdução.....	1
1 Revisão de Literatura	2
1.1 Conceito de Competência.....	2
1.1.1 Competências na Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.2 Resultados de Aprendizagem.....	7
1.3 Descritores de Dublin.....	8
1.4 Diferença entre Universidades e Politécnicos.....	12
2 Metodologia	13
2.1 Medidas.....	13
2.2 Procedimentos de análise de dados.....	14
2.3 Hipóteses/Questões de Investigação.....	15
3 Resultados	16
3.1 Competências Semelhantes entre Politécnicos e Universidades.....	16
3.2 Diferentes Competências entre Politécnicos e Universidades.....	17
3.3 Competências Semelhantes entre Licenciaturas e Mestrados.....	17
3.4 Diferentes Competências entre Licenciaturas e Mestrados	18
4 Discussão e Conclusões	19
Bibliografia.....	23



Índice das Figuras

Tabela 1 -Descritores de Dublin, consoante grau académico	9
Figura 1 - Modelo de Estudo	15

Lista das Abreviaturas

RJES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SHRM – *Society for Human Resource Management*

HR/RH – *Human Resources/Recursos Humanos*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

LO – *Learning Outcomes*

A3ES - Agência Portuguesa de Avaliação e Acreditação e Avaliação da Educação Superior



Resumo

O objetivo principal deste estudo é a análise das competências que as Instituições de Ensino Superior em Portugal pretendem desenvolver nos estudantes da área de Gestão de Recursos Humanos, a partir dos programas curriculares que estabelecem para o curso, estabelecendo uma comparação entre graus académicos – Licenciaturas e Mestrados – e subsistemas do ensino superior – Universidades e Institutos Politécnicos.

A partir dos dados fornecidos pela A3ES – Agência Portuguesa de Avaliação e Acreditação e Avaliação da Educação Superior, pudemos fazer uma análise qualitativa dos dados. Estes dados foram constituídos por 27 relatórios, que continham os resultados de aprendizagem esperados por cada instituição de ensino, sendo que 19 desses referiam-se a licenciaturas, 8 a mestrados, 20 a Universidades e 7 a Institutos Politécnicos.

As comparações entre os subsistemas de ensino foram feitas com base no Regime Jurídico para Instituições de Ensino Superior (RJIES), uma vez que este estabelece a diferença entre um instituto politécnico e uma universidade. Assim foi permitido verificar se existiam diferenças entre os resultados de aprendizagem dos diferentes subsistemas tendo em conta o RJIES. Similarmente, baseamo-nos nos Descritores de Dublin em particular para verificar se os resultados de aprendizagem eram diferentes consoante o grau académico.

Palavras-Chave

Competências, *Learning Outcomes*, Resultados de Aprendizagem, Perfis de Competências, Competências em Gestão de Recursos Humanos.



Abstract

The main objective of this study is the analysis of the competences that the Higher Education Institutions in Portugal pretend to develop in the students of the Human Resources Management area, from the curricular programs that they establish for the course, making a comparison between academic degrees – Bachelor and Master’s Degrees - and subsystems of higher education - Universities and Polytechnic Institutes.

From the data provided by the A3ES - Portuguese Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education, we were able to make a qualitative analysis of the data. These data were composed of 27 reports, which contained the learning outcomes expected by each educational institution, 19 of which referred to bachelor degrees, 8 to master's degrees, 20 to Universities and 7 to Polytechnic Institutes.

Comparisons between educational subsystems were based on a law for the Higher Education Institutions (RJIES), since this makes the difference between a polytechnic and a university. In this way, it was possible to verify if there were differences between the learning outcomes of the different subsystems, taking into account the RJIES. Similarly, we rely on the Dublin Descriptors in particular to see if the learning outcomes differed according to the academic degree.

Key-Words

Competencies, Learning Outcomes, Competence Profiles, Human Resource Management Competencies



Introdução

Há muito que se debate se o que se aprende nas universidades corresponde ao que o mercado de trabalho precisa e/ou procura. Por outro lado, o crescimento sistemático da rede de ensino superior em Portugal levanta dúvidas sobre o que efetivamente diferencia o ensino universitário do ensino politécnico e do ensino superior público da oferta privada.

São estas questões que surgem como inspirações para o presente trabalho que se inscreve no âmbito do desenvolvimento da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia.

Com este estudo, pretende-se entender com base no perfil de competências dos programas curriculares dos cursos de Gestão de Recursos Humanos em Portugal, se existem diferenças em termos de competências a desenvolver nos subsistemas de Ensino Superior – Universidades e Institutos Politécnicos – e entre os graus académicos – Licenciatura e Mestrados. Como referente para a diferenciação entre os subsistemas de ensino – politécnico e universitário – levou-se em linha de conta o que se define no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) Os Descritores de Dublin serão usados como referentes para a distinção entre graus académicos.

Considera-se este tema muito importante, pois cada vez mais as notícias na comunicação social apontam a formação desadequada como um dos motivos que impossibilitam o desemprego jovem diminuir, conforme noticiado no jornal Público. (Martins R. , 2018)



1 Revisão de Literatura

1.1 Conceito de Competência.

O conceito de competência apresenta diversas definições, quer variando com os autores, quer ao longo do tempo.

Um dos primeiros autores a definir o conceito de competência foi Boyatzis (1982) que concluiu que as competências seriam um conjunto de características dos indivíduos que se traduzem em resultados superiores no exercício das suas funções, sendo essas características visíveis nas suas motivações, habilidades, ou conjunto de conhecimentos. Ou seja, esta abordagem trata as competências como um aspeto de saber-fazer, portanto as competências só são visíveis se forem expressas em comportamentos provenientes de atitudes. Utilizando uma ilustração, Boyatzis compara os comportamentos observáveis à parte visível de um iceberg. No entanto, sabe-se que um iceberg apresenta a sua parte inferior de grande dimensão, representada assim por valores, traços de personalidade, vivências e conhecimentos. As competências, por assim dizer, são a parte explícita observável e concreta de tudo o aquilo que não se vê. (Boyatzis R. E., 1982)

Em 1996, mais uma vez Boyatzis insere outra ideia importante para o conceito de competências. Ele acrescenta que as competências são notadas não só no comportamento no desempenho da função, como também em função do contexto em que o trabalhador demonstra um elevado desempenho. Há portanto uma relação entre os comportamentos e o nível de desempenho. É então através da identificação dos comportamentos que geram um elevado desempenho que podemos deduzir as competências exercidas nesses comportamentos. (Boyatzis R. A., 1996)



Outro autor que suporta essa ideia é Le Boterf, que considera três factores para que uma competência seja aplicada: a própria pessoa e a sua disposição para fazer, o seu nível académico ligado ao saber mobilizar os recursos que tem para determinada tarefa, e por fim a sua experiência profissional, traduzida no poder atuar no seu contexto profissional. (Le Boterf, 2013).

Ao longo do tempo foram diversos os contributos dos mais variados autores em relação a este assunto. No entanto, mais recentemente, este conceito integra diversas vertentes. Segundo Takey e Carvalho (2014), o conceito de competências inclui não só o impacto que estas têm no desempenho individual, mas também muito importante, o valor económico e social que estas acrescentam á própria organização onde se inserem. (Takey & de Carvalho, 2014).

Um dos autores portugueses que também tem dado muito contributo á definição do termo competências é Mário Ceitil. Em 2016, o autor agrupa as competências em 4 tipos – como atribuições, como traços ou características pessoais, como comportamentos ou ações e ainda como qualificações.

O primeiro tipo refere-se a competências atribuídas ao indivíduo por inerência ao cargo ou funções que ocupa. O segundo tipo define que as competências são as características pessoais do indivíduo, incluindo aqui as abordagens de Boyatzis e Le Boterf, referidos anteriormente. A terceira tipologia transmite a ideia de que as competências só podem ser confirmadas através de ações no contexto real de trabalho.

Por fim, a tipologia designada por qualificações, classifica que as competências são adquiridas através do processo de ensino formal nas instituições superiores. (Ceitil, 2016) . Esta última tipologia vai de encontro ao tema desta investigação, pois são as competências adquiridas no contexto académico que pretendemos estudar, analisando-as em função do grau académico e do subsistema de ensino.



Estas competências resultam do conhecimento dado, através de informações, teorias e modelos que suportam a sua área científica, os princípios e as práticas comuns. Esse conhecimento leva a aquisição da capacidade de aplicar esse conhecimento teórico de forma prática, traduzindo-se no know-how em contexto de trabalho. O conjunto de conhecimento, capacidade e competências traduz-se então em resultados de aprendizagem, ou seja, tudo o que alguém que termina um percurso formativo deveria ter alcançado ao longo desse trajeto. (Dias, Soares, Almeida, Marinho-Araújo, & Ferreira, 2017).

1.1.1 Competências na Gestão de Recursos Humanos.

As competências permitem aliar o elevado desempenho individual aos objetivos da organização, o que se reflete num impacto positivo no próprio desempenho da organização. (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, & Odman, 2011).

O conjunto de competências que determinam os requisitos de determinada função é definido como um modelo de competências. Os modelos de competências podem ser utilizados para o processo de seleção de uma empresa, em que a entrevista e os parâmetros a avaliar num candidato dependem desses critérios ou ainda devem servir como referencial para formar os profissionais da organização, que devem ser orientados mediante as competências que se espera que sejam aplicadas no exercício das funções.

O modelo de competências para profissionais de Gestão de Recursos Humanos que vamos abordar foi desenvolvido pela *Society for Human Resource Management* (SHRM). Este modelo define quais as competências necessárias que um profissional da área de Recursos Humanos necessita desenvolver quer a nível técnico bem como a nível comportamental.

Este modelo está dividido em 9 competências:



1) *Human Resource Expertise (HR Knowledge)*: É a única competência técnica referida neste modelo de competências. Refere-se ao conhecimento das práticas, princípios e funções que constituem a gestão dos recursos humanos numa organização. Esta competência envolve a gestão estratégica dos RH, o desenvolvimento dos colaboradores, a área de Compensação e Benefícios, a gestão dos talentos e da mudança. Deverá refletir-se em comportamentos tais como a atualização constante em relação a normas e leis referentes ao mundo laboral, atualização das boas práticas em Recursos Humanos e ainda torna a área RH como um parceiro estratégico que ajuda na concretização dos objetivos organizacionais.

2) *Ethical Practice*: Trata-se de uma competência comportamental, tal como todas as que iremos abordar seguidamente. Quem tem esta competência, demonstra ser uma pessoa confiável, íntegra, credível e com elevado nível de profissionalismo. Mantém a confidencialidade de assuntos que a exigem, procura resolver os conflitos, não receia as consequências por parte dos pares por expor algum comportamento não ético, demonstra transparência e interesse por todas as opiniões.

3) *Leadership and Navigation*: É a capacidade de liderar iniciativas e processos na organização. Demonstra-se através de comportamentos proativos em arranjar soluções para algum obstáculo que surja num projeto, promove o consenso entre colaboradores, fornecedores e outros e ainda facilita os processos de mudança na organização.

4) *Business Acumen*: Refere-se á visão estratégica do negócio. Consegue relacionar a GRH com o negócio da empresa e fazer desta uma parceira de negócio, baseia as suas decisões em dados concretos e resultantes de estudos da própria organização.



5) *Consultation*: Consegue fornecer as orientações necessárias aos seus *stakeholders*. Tem capacidade de desenvolver uma atitude de formação contínua, atua como coach para os colaboradores dentro da organização, trata de situações específicas que envolvam a força de trabalho e desenvolve soluções para esses problemas.

6) *Critical Evaluation*: Toma decisões e faz recomendações com base em informação da organização. Baseia todas as medidas em avaliações da informação disponível, faz pesquisas de forma a que as suas decisões tenham suporte científico, através de literatura sobre os temas.

7) *Communication*: Providencia informação de forma clara, concisa, sucinta, escuta ativamente todos na organização, transmite informações cruciais aos *stakeholders*, clarifica ambiguidades nas informações, dá *feedback* em todas as situações de forma a desenvolver competências nos colaboradores, disponibiliza-se para debater assuntos de pontos de vista diferentes, de modo a que leve a soluções construtivas.

8) *Global and Cultural Effectiveness*: Leva em conta os contextos das pessoas, consegue adaptar-se a situações específicas e culturas diferentes, é responsável por transmitir valores de aceitabilidade em relação a pessoas diferentes dentro da organização e promove a inclusão dessas mesmas pessoas. Considera sempre as situações globais ao tomar decisões na empresa.

9) *Relationship Management*: Consegue gerir os relacionamentos dentro da organização de forma a contribuir positivamente para o funcionamento da mesma, assegura o consenso entre os recursos humanos e os serviços da organização, estabelece relações internas e externas, quando necessário atua como uma figura de advocacia, para mediar as relações e promove acima de tudo os interesses de todos.



Este modelo apresenta as competências, subcompetências e comportamentos expectáveis de acordo com cada nível de carreira, sendo estes *early*, *mid*, *senior* e *executive*. Sendo que gradualmente varia com os anos de experiência e responsabilidades, sendo que o nível *early* corresponderá a cargos mais técnicos e o *executive* a cargos de direção mais elevados.

1.2 Resultados de Aprendizagem.

Das competências adquiridas num processo de formação, espera-se então que se operacionalizem. Isto só é possível através da integração dos conhecimentos em ações práticas. Ou seja, as competências de um colaborador só são vistas no final da sua formação através dos resultados de aprendizagem.

Os resultados de aprendizagem no ensino superior foram implementados com o processo de Bolonha, com o objetivo de estabelecer um padrão que permitisse a comparação de critérios e metodologias de ensino, para assim haver mais transparência a nível global. São descritos como o que os formandos ou estudantes esperam obter após terminarem cada ciclo de formação. A definição destes *learning outcomes*, facilita também a procura de emprego noutros países, uma vez que há equivalência das competências nesses países europeus. (Educação e Formação: Apoiar a Educação e a formação dentro e fora da Europa - Processo de Bolonha).

Segundo a definição do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), resultados de aprendizagem referem-se ao conjunto de capacidades, conhecimentos e habilidades adquiridos no final da sua formação. (CEDEFOP).

Segundo Stephen Adam, estas competências só são adquiridas como resultados de aprendizagem se houver um interesse e um envolvimento da parte do estudante.



(Adam, 2008) Caso contrário, não haverá um compromisso entre quem quer aprender e quem quer ensinar, logo não surtirá resultados. (Brooks, Dobbins, Scott, Rawlinson, & Norman, 2014).

Os referidos resultados de aprendizagem trazem benefícios a todo o sistema de educação superior, bem como uma melhor definição do que é expectável em relação a cada agente envolvido – instituição, professor e aluno.

A nível institucional, os resultados de aprendizagem deixam claro o que esperam de cada estudante, no que se refere a capacidades adquiridas, conhecimentos e habilidades. Para o professor, estabelece os objetivos e matérias a lecionar e o que aquele módulo ou disciplina pretende alcançar.

A nível nacional, permite criar um quadro de qualificações geral que atribui a cada conjunto de conhecimentos um nível funcional. Ou seja, de acordo com a função, está definido um conjunto de competências que o estudante deve ter para poder desempenhá-la.

A nível internacional, o Espaço Europeu de Ensino Superior, que se refere a um conjunto de países que decidiram cooperar entre si neste tema do ensino superior, através do processo de Bolonha, adotaram os Descritores de Dublin como referência para determinar os diferentes *learning outcomes* de acordo com o nível académico. (Adam, 2008).

1.3 Descritores de Dublin.

Outro conceito e enquadramento que tem de ser tratado para este trabalho será o dos Descritores de Dublin. Estes descritores definem os *learning outcomes*, ou resultados de aprendizagem, esperados nos diversos ciclos de estudos.



Estes Descritores foram desenvolvidos em 2003 no Comunicado de Berlim. O objetivo era estabelecer as competências expectáveis de serem desenvolvidas consoante o grau académico ou nível de acordo com o Processo de Bolonha, de forma a haver uma forma de comparação dos diversos ciclos de estudos e também por forma a facilitar a comparação entre países.

Estão divididos em 5 dimensões principais, sendo elas o conhecimento e capacidade de compreensão, a aplicação desses conhecimentos, a capacidade de julgamento e tomada de decisão, comunicação e capacidade de autoaprendizagem. Estas dimensões incluem comportamentos que são esperados de um aluno de acordo com o seu grau académico. Essa distinção é feita abaixo na tabela 1.

Tabela 1 -Descritores de Dublin, consoante grau académico

Dimensões/Ciclos de Estudo	1º Ciclo- Licenciatura	2º Ciclo- Mestrado	3º Ciclo - Doutoramento
1) Conhecimento e Capacidade de Compreensão	O conhecimento é suportado por textos e livros conceituados na sua área de estudos	Desenvolve e aprofunda os conhecimentos adquiridos ao nível do 1º ciclo	Domina competências e métodos de investigação aplicados á sua área científica
2) Aplicação de Conhecimentos e Compreensão	Consegue aplicar através de argumentos sustentados no conhecimento adquirido	Aplica o conhecimento da resolução de novos problemas e não situações já familiares	Consegue conceber e planificar uma investigação na sua área, de forma a contribuir com conhecimento científico relevante



3) Capacidade de Julgamento e Tomada de Decisão	Consegue fazê-lo através de análise e interpretação de dados relevantes para o problema	Consegue emitir juízos ainda que tenha informação incompleta, refletindo sempre a ética	É capaz de analisar de forma crítica e avaliar uma situação completamente nova e desenvolver ideias e resoluções.
4) Comunicação	Comunica ideias, informações	Comunica as suas conclusões quer a especialistas, quer a não especialistas, de uma forma clara e sem ambiguidades	Consegue comunicar não só com os seus pares, mas também com a comunidade académica e a sociedade, fora da sua área científica
5) Capacidade de Autoaprendizagem	Desenvolveu habilidades que permite ser mais autónomo	Desenvolveu um modo auto-orientado e autónomo	Consegue promover, em contexto académico e/ou profissional, o progresso tecnológico, social ou cultural, através dos seus estudos e investigações

Podemos fazer uma análise em relação às competências expectáveis para um estudante licenciado e para um titular de mestrado. Por exemplo, ao nível do conhecimento numa licenciatura compreende-se que o aluno sustente as suas afirmações ou defenda o seu ponto de vista baseando-se em textos e livros. No entanto, ao nível de mestrado, o aluno deve aplicar o seu conhecimento por desenvolver ideias originais, inovadoras e pesquisar mais aprofundadamente as temáticas a fim de pôr em prática as ideias.



Quanto á aplicação desse conhecimento, no 1º ciclo de estudos, espera-se que seja posto em prática com base nos argumentos apresentados através do conhecimento adquirido. Ou seja, espera-se que o aluno resolva os problemas com base no que teoricamente lhe foi ensinado. No 2º ciclo, esse conhecimento deve ser aplicado ao resolver problemas em situações fora do ambiente normal ou no contexto académico, integrando os conhecimentos e conjugando as diversas disciplinas ao longo do curso.

Ao tomar decisões, um aluno de licenciatura deve levar em conta a interpretação de dados apresentados e limita-se a essa informação. Já no mestrado, o aluno deve conseguir tomar decisões acertadas e fazer bons julgamentos das situações, mesmo com dados em falta ou incompletos, o que requer uma maior flexibilidade e integração de todos os conhecimentos, aumentando o nível de complexidade intelectual.

No que diz respeito á comunicação, o aluno de licenciatura apenas transmite a informação ou as ideias, ao passo que um aluno de mestrado deverá tirar conclusões dessa informação e saber transmitir corretamente quer a pessoas especialistas na área, quer a pessoas que não são especializadas no tema.

Por fim, quanto á capacidade de aprendizagem, na licenciatura são desenvolvidas capacidades que permitem ao aluno ter uma certa medida de autonomia ao aprender. Já no mestrado, o aluno já é capaz de se auto-direccionar nos temas e é completamente autónomo na sua aprendizagem e desenvolvimento.

De forma geral, o grau académico de mestrado exige mais do intelecto do aluno, uma vez que é o aprofundar da área de estudo em questão e que é necessário um maior desenvolvimento das ideias e das conclusões, de forma a acrescentar valor á comunidade.



1.4 Diferença entre Universidades e Politécnicos.

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) estabelece que tanto universidades como politécnicos constituem o ensino superior em Portugal, que tem o objetivo de qualificar a população portuguesa, permitindo que se produza conhecimento e ainda contribuir com esse conhecimento para o desenvolvimento da própria sociedade portuguesa e também internacional.

De acordo com a lei 62/2007 de 10 de setembro, as instituições de ensino universitário “são instituições de alto nível orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura, do saber e **da ciência e tecnologia**, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental”.

Ao passo que as instituições de ensino politécnico “são instituições de alto nível orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura e do **saber de natureza profissional**, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental”.

Podemos concluir que o que difere estas duas tipologias de ensino superior é o carácter experimental e mais aplicado ao contexto profissional do qual os politécnicos se revestem. Pelo que dão mais importância ao “...saber de natureza profissional...” ou seja, ao exercício da profissão. Sendo que as universidades dão primazia á “ciência e tecnologia”, remetendo para uma vertente de investigação científica e associada ao progresso de conhecimento dentro de uma área profissional e académica.

É também referido que tanto um como outro poderão conferir graus académicos. No entanto, não há indicação de que os resultados de aprendizagem de um instituto universitário tenham de ser diferentes dos resultados dos institutos politécnicos.



2 Metodologia

A metodologia adotada foi a análise de dados qualitativos. De seguida, foi realizada a recolha dos dados e a organização da base de dados para posterior tratamento dos dados recolhidos e respetiva análise. Também, foi feita a interpretação dos dados tendo em conta as comparações entre os perfis de competências de saída, através dos resultados de aprendizagem explicitados, para os cursos de Gestão de Recursos Humanos delineados nos mestrados e licenciaturas, entre os institutos de ensino politécnico as universidades e por fim, a comparação entre as competências que as instituições de ensino superior dizem desenvolver nos estudantes e as que são esperadas de acordo quer com o RJIES e também com os Descritores de Dublin. Foram estes os pontos de referência para a concretização dos objetivos deste trabalho.

2.1 Medidas.

O processo de acreditação dos ciclos de estudo no Ensino Superior, em Portugal, inicia-se com o preenchimento de um Guião de Avaliação, por parte das instituições, que é, posteriormente, proposto à Agência Portuguesa de Avaliação e Acreditação e Avaliação da Educação Superior –A3ES. No formulário de acreditação é solicitada a descrição dos resultados de aprendizagem a adquirir pelos estudantes no âmbito do ciclo de estudos em causa. Para este estudo, consideraram-se os resultados de aprendizagem mencionados para todos os ciclos de estudo de Gestão de Recursos Humanos, criados ou acreditados deste 2009. Os dados foram cedidos pela A3ES, salvaguardando-se a confidencialidade das instituições avaliadas. Assim, analisaram-se todos os pedidos de Acreditação de programas de GRH propostos à A3ES, entre 2009 e 2014, o que corresponde a um total de 27 documentos. Ambos os subsistemas (Universitário e Politécnico) que constituem o Ensino Superior português, estão representados. As propostas de acreditação referem-se à criação de primeiros e segundos ciclos, em três modalidades distintas: 1º Ciclo (Licenciatura) e 2º Ciclo (Mestrado). A



Licenciatura corresponde a três anos iniciais de educação superior. Os mestrados correspondem a mais dois anos de formação superior. Dos 27 relatórios analisados, 8 referem-se a mestrados e 19 a licenciaturas. A maioria dos documentos analisados pertence a instituições públicas (11). A distribuição em relação ao subsistema de ensino é de igual forma equilibrada, havendo 20 instituições universitárias e 7 politécnicas.

2.2 Procedimentos de análise de dados.

Tendo em consideração o objetivo deste estudo e a natureza dos dados, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa. Concretamente, os dados foram alvo de uma análise de conteúdo, utilizando o *software* MAXQDA, versão 12. Este *software* foi escolhido pela sua versatilidade e flexibilidade para incluir a orientação metodológica adotada para esta pesquisa. Usando como referência metodológica a abordagem de Mendes et al. (2017), adotou-se um processo de categorização, sobretudo dedutivo. (Mendes & Miskulin, 2017) As transcrições foram codificadas de acordo com este conjunto de temas e foram analisadas utilizando uma abordagem de comparação constante. Os dados foram codificados por parágrafo e frase. Como atributos foram consideradas variáveis relativas a: (i) subsistema de ensino (Universitário e Politécnico) e graus propostos (Licenciatura e Mestrado).

O trabalho desenvolvido no âmbito da presente dissertação inscreveu-se num projeto mais vasto, financiado pela própria A3ES e coordenado pelo CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior. Assim, os dados foram cedidos já analisados e selecionados de acordo com as variáveis identificadas.

2.3 Hipóteses/Questões de Investigação.

As questões de investigação definidas como base para análise dos dados foram:

- Existem diferenças entre os *learning outcomes* dos diferentes subsistemas do ensino superior, ou seja, universidades e institutos politécnicos, conforme pressupõe o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior?
- Existem diferenças entre os LO dos diferentes graus académicos (licenciaturas e mestrados), tal como pressupõe o Processo de Bolonha geral e os Descritores de Dublin em particular?



Figura 1 - Modelo de Estudo



3 Resultados

Após a análise de uma base de dados onde estão as informações relativamente aos planos curriculares de todas as Instituições de Ensino Superior em Portugal, pudemos recolher os seguintes dados:

3.1 Competências Semelhantes entre Politécnicos e Universidades.

Entre as competências esperadas nos dois subsistemas de ensino superior temos o trabalho em equipa, a criatividade, o espírito crítico, a inovação, a antecipação de tendências, a liderança, flexibilidade e adaptabilidade, proatividade, a aplicação e desenvolvimento das metodologias de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente saber aplicar os conhecimentos nas sub-áreas de Recrutamento e Seleção, Gestão de Remunerações e Compensações, Relações e Legislação Laboral, Formação, Gestão de Carreiras, Avaliação de Desempenho.

Ainda, a orientação para o cliente, a comunicação e relações interpessoais, o conhecimento de áreas complementares, tais como economia, contabilidade, direito, línguas, matemática, estratégia empresarial, sistemas de informação, fiscalidade ou finanças empresariais. A capacidade de resolução de problemas, a aprendizagem contínua ou ao longo da vida, a ética e responsabilidade social, a negociação, persuasão e argumentação também são competências que se esperam vir a obter.

Também, ter conhecimentos sobre os sistemas de informação para a gestão de pessoas, a capacidade de mudança face às constantes alterações a nível global e tornar a Gestão de Recursos Humanos como uma parceria no negócio da organização.



3.2 Diferentes Competências entre Politécnicos e Universidades.

Foram verificadas algumas, embora poucas, competências distintas consoante o subsistema.

Nos Institutos Politécnicos, verificamos que acresciam algumas competências que estavam em falta nas universidades, sendo estas a capacidade de realizar atividades técnico-administrativas, a integração profissional no contexto organizacional e a formação de formadores na área de Gestão de Recursos Humanos.

Nas universidades também se verifica um conjunto de competências esperadas que não se verifica nos institutos politécnicos. Tais como, a boa comunicação oral e escrita, o saber hierarquizar prioridades, definir conceitos e saber manipular e ajustar aos diferentes contextos e também que se desenvolva autonomia na pesquisa de informação e na procura de soluções para diversos problemas.

3.3 Competências Semelhantes entre Licenciaturas e Mestrados.

Após a análise dos dados, podemos verificar de uma maneira geral, que mais uma vez, as competências mais semelhantes são as competências transversais. Entre elas, a capacidade de compreensão das matérias, o espírito crítico, a comunicação eficaz e clara quer escrita quer oralmente, o trabalho em equipas multidisciplinares e multiculturais, conhecimento de áreas transversais como a contabilidade, as finanças, a economia, a matemática, o direito, entre outras. Também são mencionadas em planos curriculares quer das licenciaturas quer dos mestrados, as competências de criatividade, inovação, o relacionamento interpessoal, a capacidade de liderança, o empreendedorismo, bem como a abertura á mudança, a flexibilidade e a autoaprendizagem. Ainda de salientar, a negociação, persuasão.



Relativamente a competências específicas inerentes á função Recursos Humanos, ambos os ciclos dão importância á adaptabilidade a todos os contextos, quer internos quer externos, por exemplo se houver alguma mudança a nível legislativo, e saber lidar e resolver os problemas que possam vir dessas mudanças ou outros, gerindo sempre os conflitos da melhor forma. E por último, a competência de alinhar a gestão dos recursos humanos com a estratégia e visão da organização, para que esta área se torne uma parceira estratégica de negócio que permita alcançar os objetivos e compromissos, definindo assim políticas e práticas que se coadunam com a estratégia da organização.

3.4 Diferentes Competências entre Licenciaturas e Mestrados

Nos programas curriculares das licenciaturas, verificamos que são esperadas competências que privilegiam o conhecimento teórico de modelos, teorias, conceitos, práticas e abordagens que suportam a área científica de recursos humanos. Procuram também inculcar as competências necessárias para a operacionalização das tarefas associadas a todas as áreas da função RH, como a gestão de compensações e benefícios, gestão da formação e o levantamento das necessidades da mesma, gestão de projetos, gestão da mudança, gestão de carreiras, gestão administrativa, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de competências e todas as ferramentas e práticas que compõem este departamento.

Também o conhecimento de línguas é ressaltado como uma competência a adquirir. Uma vez que se trata do primeiro ciclo de estudos de ensino superior, é importante inculcar nos estudantes competências genéricas que irão determinar o sucesso não só profissional como pessoal, e são elas a cultura geral, a responsabilidade social e ética, a proatividade, a organização no trabalho e uma boa comunicação interna.



Por fim, e a mais interessante que verificamos foi a aquisição de conhecimentos e capacidades com o objetivo de aprofundar trabalhos de investigação, através da progressão para o 2º ciclo de estudos, o mestrado.

Quanto ao mestrado, ressaltam-se as competências de hierarquização de prioridades, os conhecimentos aprofundados da área de Gestão de Recursos Humanos e a capacidade de avaliar se as políticas e práticas de RH são ajustadas e adequadas á organização, bem como a autonomia em solucionar problemas específicos inerentes a uma área com constante mudança como é a de Recursos Humanos.

Por último, e fundamental que no 3º ciclo de estudos, o estudante consiga dominar as estratégias de investigação científica e tenha conhecimento sobre as ferramentas necessárias para que a sua pesquisa seja bem-sucedida.

4 Discussão e Conclusões

Com esta análise qualitativa dos diversos planos curriculares de diversas universidades e institutos politécnicos em Portugal, pudemos encontrar respostas ás questões de investigação que nos propusemos a responder.

Estes programas curriculares são constituídos por pontos que a instituição pretende que os alunos alcancem. Não se trata do que as empresas que vão acolher os estudantes querem, precisam ou pedem. Também não são o que os estudantes aprendem, pois isso depende do seu compromisso com o ensino superior que lhe está a ser administrado. Ainda não são o que as instituições de ensino superior ensinam, mas sim o que formalmente dizem que ensinam, ou o que formalmente pretendem alcançar. Posto isto, torna-se abstrato o que efetivamente os estudantes retém de cada curso, pois irá sempre estar sujeito ao aproveitamento que cada um obterá da sua formação académica. No entanto, os resultados de aprendizagem apontados pelas instituições de ensino superior nos seus diferentes cursos

assumem-se como excelentes pontos de partida para analisar as suas intenções pedagógicas. Ou seja, os resultados de aprendizagem apontados são os melhores indicadores, porque os oficiais, para identificar o perfil de saída de cada curso do ensino superior.

Recapitulando, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, define que a diferença entre universidades e institutos politécnicos está no carácter experimental. Ou seja, os institutos politécnicos têm uma componente prática mais forte do que nas universidades. Na verdade, as Universidades permitem a progressão para ciclos de estudos mais avançados como o mestrado ou o doutoramento. Essa diferença ficou visível nos resultados de aprendizagem que as IES pretendem alcançar nos estudantes. Por exemplo, nas universidades é considerado importante dominar conceitos teóricos, sendo que nos institutos politécnicos é valorizada a competência de conseguir realizar tarefas administrativas por exemplo, e ainda a integração em contexto profissional. Portanto, podemos concluir que a primeira questão de investigação de comprovada em parte, porque de facto existem algumas diferenças, á luz do RJIES. No entanto, era de esperar que as competências se diferenciassem mais tendo em conta as especificidades de cada tipo de instituição. Talvez noutros cursos se verifiquem mais diferenças que não são notórias nos cursos de Gestão de Recursos Humanos. Ou seja, em Portugal, as competências desenvolvidas nos estudantes de Gestão de Recursos Humanos não são diferenciadoras do subsistema que as desenvolve. São poucas as diferenças entre as competências desenvolvidas para o mesmo curso em subsistemas distintos. No subsistema politécnico seria de esperar encontrar muito mais referências a competências mais técnicas e de ordem mais administrativa e operacional, enquanto as universidades privilegiariam questões de foro mais estratégico. Apesar de encontramos referências neste sentido, a assimetria deveria ser bem mais notória, se considerarmos as distinções propostas pelo RJIES.



Também, de acordo com os Descritores de Dublin, deveriam diferenças entre os dois primeiros ciclos de estudos – Licenciaturas e Mestrados – que pressupõem que se traduzam nos resultados de aprendizagem de ambos. Nas licenciaturas, são abordados os conceitos teóricos, os modelos, as escolas e teorias que suportam a área científica, para que o estudante tenha um contexto da mesma. No mestrado, já se exige uma integração dessa teoria, para que se possa refletir nas decisões, conclusões e informações que transmite, uma vez que devem ser mais aprofundadas do que nas licenciaturas. De maneira geral, o 1º ciclo de estudos fornece as bases para que se possa avançar para o 2º ciclo, tendo as bases consolidadas e podendo especificar a área dos Recursos Humanos que se pretenda ver aprofundada. O 2º ciclo exige a aplicação desses conceitos aliados a uma atitude autónoma e auto-orientada para que consiga investigar as questões relacionadas com a área científica e assim chegar a conclusões e contribuir para a evolução da área em questão. Tendo isto em conta, podemos também afirmar que existem diferenças entre os dois ciclos, suportadas pelo que os Descritores de Dublin pressupõem. Alguns exemplos são que as licenciaturas preparam um estudante para operacionalizar as tarefas das diversas funções da área de Recursos Humanos, como o Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão de Competências, Gestão de Carreiras, Benefícios e Compensações, entre outras. Ou seja, os estudantes estão aptos a integrar um departamento de RH e desempenhar estas tarefas. As competências genéricas, tais como o conhecimento de línguas a organização e a comunicação, são especificadas no 1º ciclo, para que o estudante tenha sucesso quer pessoal como profissionalmente, talvez levando em conta que, regra geral, são jovens que terminaram o ensino secundário e que necessitam dessas ferramentas. A diferença mais notória é a aquisição de capacidades para poder progredir para um mestrado e assim aprofundar os seus conhecimentos. Já nos mestrados, as competências a adquirir prendem-se com uma operacionalização a um nível superior como por exemplo as de conseguir resolver um problema específico na área de RH e levar em conta todas as variáveis dessa



área. E por fim, e talvez a mais importante, o domínio das ferramentas e estratégias de investigação são fundamentais para poder realizar uma investigação de sucesso, que é um dos principais objetivos de um mestrado.

Podemos por isso concluir que a segunda questão de investigação se confirma, pois existem diferenças entre os diversos ciclos de estudos, de acordo com o que os Descritores de Dublin definem que existe.

Seria interessante para um estudo futuro, fazer um levantamento junto dos alunos, sobre as competências que de facto adquiriram e comparar se vão de encontro ao que os currículos do curso se propõem a transmitir.

Outro tema que poderia ser trabalhado seria acompanhar um grupo de alunos do 1º ano de licenciatura ao último, comparando as competências com que iniciaram com as competências que adquiriram durante o seu período de formação. De acordo com essa comparação, poderia confrontar-se com estes currículos de curso e verificar se existe harmonia e se de facto as competências foram alcançadas, conforme o proposto.



Bibliografia

(s.d.). Obtido em 01 de Agosto de 2018, de CEDEFOP:
http://www.cedefop.europa.eu/files/9060_pt.pdf

Adam, S. (21,22 de Fevereiro de 2008). LEARNING OUTCOMES CURRENT DEVELOPMENTS IN EUROPE: UPDATE ON THE ISSUES AND APPLICATIONS OF LEARNING OUTCOMES ASSOCIATED WITH THE BOLOGNA PROCESS. *Bologna Seminar: Learning outcomes based higher education: the Scottish experience* . Edinburgh, Scotland .

Boyatzis, R. A. (1996). Competencies for HR professionals: An interview with Richard A. Boyatzis. *Human Resource Management* , 35 (1), 1119 – 131 John Wiley & Sons, Inc.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley.

Brooks, S., Dobbins, K., Scott, J. J., Rawlinson, M., & Norman, R. I. (27 de Março de 2014). Learning about learning outcomes: the student perspective. *Teaching in Higher Education* , pp. 721-733.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64 , pp. 225-262.

Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências (2ªed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dias, D., Soares, D., Almeida, L. S., Marinho-Araújo, C., & Ferreira, J. (2017). Defining and measuring learning outcomes in Portuguese Higher Education. *REVISTA DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN*.

Educação e Formação: Apoiar a Educação e a formação dentro e fora da Europa - Processo de Bolonha. (s.d.). Obtido em 12 de Agosto de 2018, de European Comission: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/bologna-process_pt

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração . (s.d.). *Descritores de Dublin para o 2º e 3º ciclo.* Obtido em 7 de fevereiro de 2018, de Museologia - FCSEA: <http://www.museologia-portugal.net/apresentacao/descriptores-dublin-2o-3o-ciclo>

Faculdade de Medicina Dentária do Porto . (s.d.). *Grupo de Legislação: RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.* Obtido em 7 de fevereiro de 2018, de Universidade do Porto: https://sigarra.up.pt/fmdup/pt/legislacao_geral.ver_legislacao?p_nr=7

International Tuning Academy Groningen. (s.d.). *Generic Competences: Tuning EU IV.* Obtido em 7 de fevereiro de 2018, de Tuning Academy: <http://tuningacademy.org/generic-competences-tuning-eu-iv/?lang=en>

Joint Quality Initiative informal group. (2004). *Shared 'Dublin' descriptors for Short Cycle, First Cycle, Second Cycle and Third Cycle Awards.*

Le Boterf, G. (2013). *Desenvolvendo a competência dos profissionais.* Porto Alegre: Artmed.



Martins, R. (8 de Janeiro de 2018). Obtido em 5 de Fevereiro de 2018, de Público: <https://www.publico.pt/2018/01/08/economia/noticia/desemprego-jovem-cresce-apesar-recuperacao-do-mercado-de-trabalho-1798357>

Martins, R. (8 de Janeiro de 2018). *Público*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2018, de <https://www.publico.pt/2018/01/08/economia/noticia/desemprego-jovem-cresce-apesar-recuperacao-do-mercado-de-trabalho-1798357>

Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. (julho/setembro de 2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, 47, pp. 1044-1066.

República, D. d. (10 de setembro de 2007). Lei n.º 62/2007. *Regime jurídico das instituições de ensino superior*. Portugal.

Takey, S. M., & de Carvalho, M. M. (2014). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, Elsevier: 33 (2015), 784 – 796.