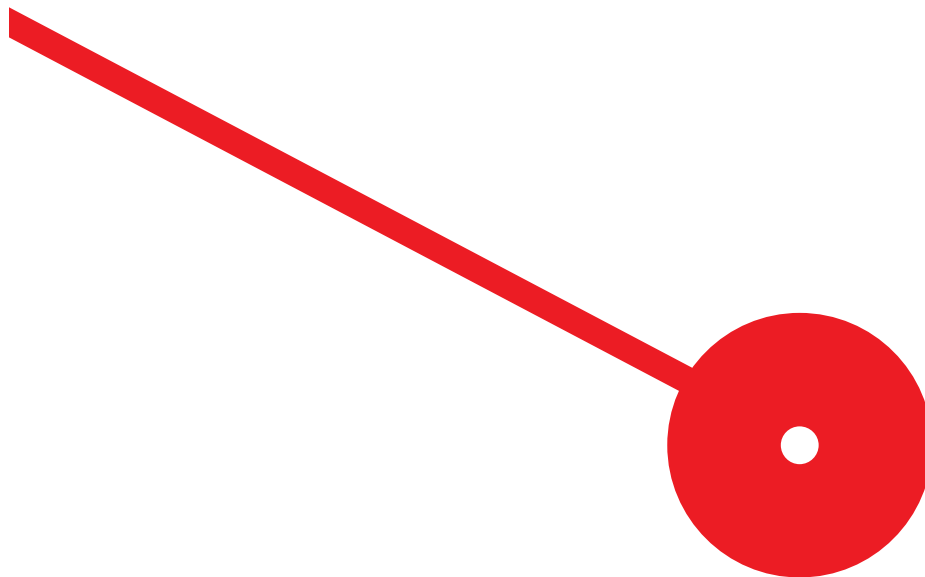




O Perfil Profissional dos Profissionais de Recursos Humanos

Andreia Martins Florêncio

12/2020



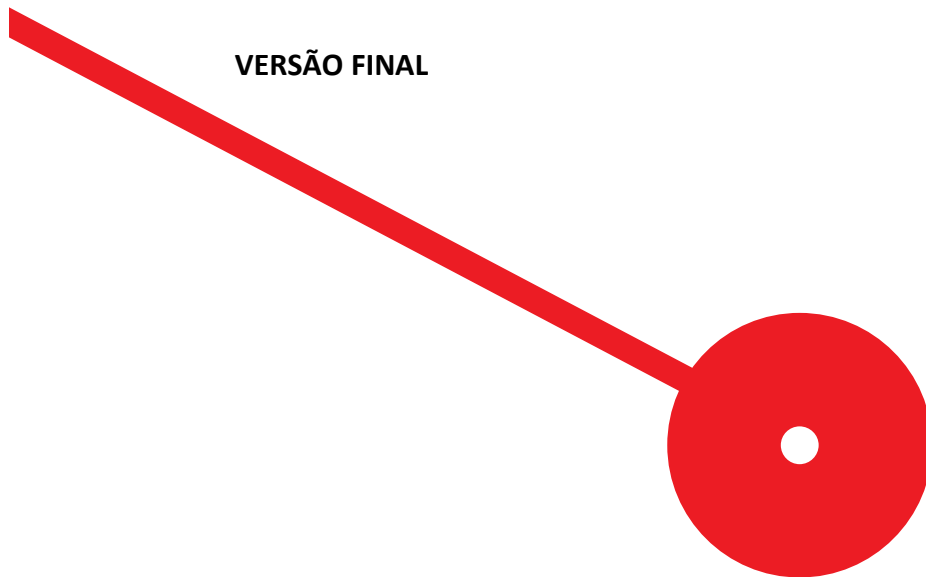


O Perfil Profissional dos Profissionais de Recursos Humanos

Andreia Martins Florêncio

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e da Professora Doutora Viviana Meirinhos.

VERSÃO FINAL



*“Todas as coisas na vida são criadas duas vezes: quando as sonhamos e
quando as concretizamos”*

Autor desconhecido

Dedicatória

A ti, minha estrelinha!

Agradecimentos

Com muito carinho agradeço às minhas orientadoras, Professora Doutora Dora Martins e à Professora Doutora Viviana Meirinhos, todo o apoio, incentivo, profissionalismo e disponibilidade ao longo deste percurso.

Aos meus pais e irmãs, pela paciência, motivação e apoio incondicional na realização deste projeto.

Por fim, aos meus amigos pela ajuda, pela força, pelas palavras de conforto e motivação ao longo deste percurso.

A todos, um obrigada!

Resumo:

O objetivo primordial desta investigação é conhecer o atual perfil profissional dos profissionais de Recursos Humanos (RH) em Portugal, relativamente à identificação das principais funções que assumem na atualidade como também na identificação das competências que detêm.

Foram analisados 615 perfis do *LinkedIn*, com vista a identificar as principais características dos intervenientes da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em Portugal, com recurso à técnica de análise de conteúdo.

Os resultados desta investigação sugerem que atualmente os profissionais de RH não se regem pelos referenciais organizadores da profissão de RH. Os profissionais de RH apresentam-se com novas designações nas diversas áreas funcionais de RH.

A consciencialização dos perfis e percursos profissionais contemporâneos de RH contribuirão para reflexões fundamentadas a nível da profissionalização, educação e formação dos campos dos RH.

Sendo uma área emergente, devido à ausência de estudos sobre este tema, este estudo evidencia a potencialidade das características dos profissionais de RH como um fator importante para a caracterização da GRH.

Palavras chave: Recursos Humanos, Perfis Profissionais na GRH, LinkedIn, Gestão de Recursos humanos, Profissão, Análise de Conteúdo

Abstract:

The main objective of this research is to know the current professional profile of Human Resources (HR) professionals in Portugal, regarding the identification of the main functions they assume nowadays as well as the identification of their competences.

615 profiles from LinkedIn were analyzed, with the objective of identifying the main characteristics of the GHR professionals in Portugal, using the content analysis technique.

The results of this research suggest that currently HR professionals aren't governed by the organizing references of the HR profession. HR professionals introduce themselves with new nomenclatures in the various functional areas of HR.

Awareness of contemporary HR profiles and professional paths will contribute to reasoned reflections in terms of HR professionalization, HR education and HR training.

Being an emerging area, due to the absence of studies on this topic, this study highlights the potential of the characteristics of HR professional as an important factor for the GHR characterization.

Key words: Human Resources, Professional Profiles in HRM, LinkedIn, Human Resources Management; Profession, Content Analysis

Índice geral

Capítulo – Introdução	10
Capítulo I – Revisão da Literatura	13
1.1 A Gestão de Recursos Humanos	14
1.1.1 Evolução Histórica.....	14
1.1.2 A Gestão de Recursos Humanos em Portugal	18
1.1.3 A Função de Recursos Humanos	20
1.2 Perfil Profissional de Recursos Humanos	24
1.2.1 Profissão.....	24
1.2.1.1 A Profissão no Contexto Português	25
1.2.2 Conceito de Perfil Profissional	26
1.2.3 Perfil Profissional de Recursos Humanos.....	27
Capítulo II – Metodologia.....	34
2.1 Pergunta de partida e Objetivos	35
2.2 Recolha e Tratamento de dados	35
2.2.1 Fonte e Participantes	36
2.2.2 Análise Categorical.....	38
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	39
3.1 Título utilizado pelos profissionais de RH no <i>LinkedIn</i>	48
3.2 Função Atual no <i>LinkedIn</i>	51
3.3 Últimos 5 anos de Experiência no <i>LinkedIn</i>	53
3.4 Designações.....	55
3.5 Análise das Competências.....	61
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	64
Capítulo V– Conclusão.....	70
Referências bibliográficas	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelos da FRH.....	21
Figura 2 - Procedimento da análise de conteúdo online.....	36
Figura 3 - Género dos utilizadores dos perfis analisados no <i>LinkedIn</i>	40
Figura 4 - Idioma de Apresentação do Perfil.....	40
Figura 5 - Distribuição do Grau Académico dos Indivíduos.....	41
Figura 6 - Área de Formação.....	42
Figura 7 - Análise da Referência do nome da organização na apresentação do Perfil...	42
Figura 8 - Anos de Experiência	43
Figura 9 - Análise da Permanência na Função	44
Figura 10 - Número de designações utilizadas na Apresentação do Perfil	44
Figura 11 - Comparação da Formação em RH com a Experiência atual	45
Figura 12 - Análise dos Anos de Experiência pelo Tipo de Função	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estrutura da profissão Diretor de RH na Classificação Portuguesa de Profissões (2010)	26
Tabela 2 - Enquadramento da profissão de RH - CPP (2010).....	28
Tabela 3 - Tipos de Funções.....	46
Tabela 4 - Áreas Funcionais	47
Tabela 5 - Tipo de Função - Título.....	49
Tabela 6 - Área Funcional - Título	49
Tabela 7 - Área funcional pelo tipo de função – Título	50
Tabela 8 - Tipo de Função - Experiência Atual.....	51
Tabela 9 - Área Funcional - Experiência Atual	51
Tabela 10 - Área funcional pelo tipo de função - Experiência Atual	52
Tabela 11 - Tipo de Função - Experiências últimos 5 anos.....	53
Tabela 12 - Área Funcional - Experiências últimos 5 anos	53
Tabela 13 - Área funcional pelo tipo de função - Experiências últimos 5 anos	54
Tabela 14 – Designações Área Funcional Carreiras.....	55
Tabela 15 - Designações Área Funcional Generalista.....	56
Tabela 16 - Designações Área Funcional Formação	57
Tabela 17 - Designações Área Funcional Recompensas	57
Tabela 18 - Designações Área Funcional Recrutamento e Seleção	58
Tabela 19 - Designações Área Funcional Desenvolvimento.....	58
Tabela 20 - Designações Área Funcional Segurança e Saúde no Trabalho	59
Tabela 21 - Designações Área Funcional Legal.....	59
Tabela 22 - Designações mais utilizadas	60
Tabela 23 - Designações em Inglês	60
Tabela 24 – Competências Gerais	61
Tabela 25 - Competências por Género	62
Tabela 26 - Análise das Competências por Área Funcional.....	63

Lista de abreviaturas

APG – Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

CPP – Classificação Portuguesa das Profissões

FRH – Função de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR – Human Resources

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SST – Saúde e Segurança no Trabalho

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

CAPÍTULO – INTRODUÇÃO

As mudanças constantes decorrentes da globalização, o aumento da concorrência, a instabilidade dos mercados, o ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico requerem que as organizações desenvolvam competências e capacidades que permitam aumentar a sua flexibilidade e capacidade de atualização. Conseqüentemente, surge uma adaptação dos modelos de organização de trabalho, realçando a importância do fator humano como ativo estratégico nas empresas (Marques, 2010).

As organizações, devido às constantes alterações do mercado de trabalho, vivem anexadas a esta evolução e globalização, sendo que a GRH, conseqüentemente, tem sofrido com essas transformações. Em concreto, o papel da GRH tende a deixar de ser operacional para assumir um papel de relevância nas organizações, uma vez que todas as atividades numa organização implicam ação humana (Esteves, 2008).

Se tivermos em atenção o alerta de Almeida (2011), uma profissão não é uma realidade natural, mas sim uma construção social, pois, mais do que distinguir ou diferenciar modelos ideais de profissão, o importante é compreender o modo como os grupos profissionais se encontram estruturados. Assumindo que o panorama atual do mercado de trabalho é caracterizado pelas constantes transformações que ocorrem, a nível interno e externo das organizações, várias áreas têm sofrido alterações, nomeadamente a área da GRH. Nesta linha de pensamento, os profissionais da GRH atravessam uma fase de alterações profundas, o que evidencia a necessidade de redefinir o papel e a identidade do profissional da área de RH (Almeida, 2011).

Estas mudanças interferem em diversos fatores, nomeadamente, nas expectativas, nas tarefas e no desempenho, tanto dos profissionais de RH como na própria organização. Ao longo dos anos, a Função de Recursos Humanos (FRH) tornou-se estrategicamente mais importante devido à envolvimento com os objetivos organizacionais. A profissão de RH tende a sofrer alterações ao longo das décadas e, por inerência, as designações e as características dos profissionais são conseqüentemente afetadas.

Na perspetiva científica, a relevância de estudar a problemática deve-se essencialmente pela ausência de estudos, bem como à indefinição do papel atual do profissional de RH.

O presente estudo pretende contribuir para a caracterização do perfil atual do profissional de RH. Pretende dar resposta à seguinte questão de investigação: “qual o atual perfil profissional dos profissionais de RH?”. Para responder a esta questão de partida com rigor e clareza, a presente dissertação, de carácter qualitativo e recorrendo à análise de

conteúdo, ambiciona contribuir para a caracterização do perfil do profissional de RH em Portugal. Nesta dissertação, a caracterização do perfil atual de RH será circunscrita à rede social *LinkedIn*. Sendo o *LinkedIn* uma rede social criada especialmente para profissionais (Caramenz, 2013), o foco de análise incide na análise do perfil, com especial relevo para a análise de como estes profissionais se apresentam nesta rede social.

Este estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura, salientando o conceito da GRH, a sua evolução histórica e a caracterização da FRH. Também explora o conceito de profissão, perfil profissional e perfil profissional de RH.

No segundo capítulo é exposta a metodologia, ou seja, o caminho que nos permitiu alcançar o novo conhecimento científico, nomeadamente, os procedimentos e os processos de recolha e tratamento de informação.

Os capítulos terceiro e quarto debruçam-se sobre os resultados obtidos, a sua apresentação e discussão.

Por último, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões e contributos da investigação, as suas limitações bem como sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 A Gestão de Recursos Humanos

1.1.1 Evolução Histórica

Segundo Coda e Coda (2014), ao longo da história, o homem tem sido capaz de reunir pessoas e recursos para superar todas as adversidades e alcançar determinados objetivos. O termo GRH tem vindo a ser desenvolvido ao longo de vários anos, impulsionado por um conjunto de mudanças a nível do ambiente social e económico (Bala, 2015; Deadrick & Stone, 2014), e, mais recentemente, por alterações impulsionadas pelas tecnologias digitais (Bala, 2015).

A GRH insere-se no âmbito da tomada de decisões levadas a cabo pelas organizações acerca das políticas, práticas e estruturas no que concerne à gestão e desenvolvimento dos seus colaboradores. Tem como objetivo primordial conceptualizar práticas que permitam alcançar a eficácia organizacional (Boselie, Dietz, & Boon, 2006).

Por sua vez, os tempos de mudança exponencial, o rápido e constante desenvolvimento da tecnologia provocaram alterações no conceito de negócio das organizações. Estas alterações constantes elevam a importância dos RH nas organizações, valorizando a importância destes como fonte para manterem a competitividade (Shanine, Buchko, & Wheeler, 2011). Dessa forma, o grande desafio das organizações é conseguir adaptar os seus colaboradores às mudanças constantes, e que estes estejam capacitados por algumas características chave como a flexibilidade, o dinamismo e a proatividade (Varão, 2009). A GRH viu-se, então, forçada a evoluir devido às diversas e constantes transformações que ocorrem no ambiente interno e externo das organizações (Martins, Silva, & Costa, 2014).

O campo da GRH é constituído por várias práticas que se subdividem em diferentes áreas funcionais numa organização como o planeamento, o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensas e as relações laborais (Shanine et al., 2011). As práticas devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral Cardoso, & Alves, 2015).

Durante o século XX, a GRH focava-se numa gestão rígida, meramente centrada na tradicional gestão administrativa. Mais recentemente, a GRH ambiciona uma posição estratégica na organização. Dessa forma, assistimos a uma mudança de paradigma, sendo a visão atual da GRH denominada como Gestão Estratégica de Recursos Humanos

(GERH). A GERH refere-se à articulação entre as motivações e as atuações das pessoas, quer a nível individual quer coletivamente, assim como às linhas de desenvolvimento do negócio, porque hoje gerir pessoas é torná-las competitivas e associá-las ao futuro estratégico da organização preparando-as para às constantes mudanças (Gomes et al., 2015).

Em termos de evolução histórica, a literatura (e.g. Deadrick & Stone, 2014; Serrano, 2010) evidencia haver consenso na existência de cinco fases de evolução da GRH:

- Administração de pessoal (fim do século XIX até 1960)
- Gestão de Pessoal (1960 a 1980)
- Gestão de Recursos Humanos (1980 a 1990)
- Gestão Estratégica de Recursos Humanos (a partir de 1990)
- Gestão de Recursos Humanos 4.0 (a partir de 2012)

A época da Revolução Industrial provocou grandes transformações a nível da gestão, nomeadamente na gestão das pessoas. A produção artesanal foi substituída por grandes unidades fabris, que alojavam inúmeros indivíduos. Estas unidades fabris eram caracterizadas pela carência de condições de trabalho, exploração dos trabalhadores, trabalho infantil, horários extensos, baixos salários e uma despreocupação pelas condições de higiene e segurança no trabalho (Gomes et al., 2015).

A origem da GRH remonta a meados de 1800, quando Robert Owen, proprietário de uma fábrica, onde emergiram sistemas de desenvolvimento em prol do bem-estar no trabalho, manifesta preocupação com a melhoria das condições sociais e de trabalho dos trabalhadores (Vani, 2011). No final do século XIX, surge a função de pessoal, com os chamados *welfare officers*, que eram funcionários responsáveis por garantir melhores condições de trabalho, de alojar e apoiar trabalhadores mais carenciados (Cabral-Cardoso, 2004; Gomes et al., 2015).

No início da década de 1930, surge o movimento das Relações Humanas, desbravado por Elton Mayo, e que evidencia a complexidade do fator humano nos vários elementos que constituem a organização, salientando que este é o fator mais importante para a organização (Serrano, 2010; Shanine et al., 2011)

A Gestão de Pessoal situa-se no período de 1960 a 1980. Este período é marcado pela rutura da administração de Pessoal, sustentada numa lógica qualitativa da GRH. Esta Era

é marcada pela entrada da ideia que as pessoas podem contribuir para melhorar a organização do trabalho e o próprio funcionamento da organização (Serrano, 2010). Durante esta Era, a abordagem das Relações Humanas evoluiu para a Era da Qualidade de Vida no Trabalho. Esta nova abordagem tinha como intuito satisfazer os interesses dos colaboradores nas organizações, enfatizando o bem-estar e a produtividade (Deadrick & Stone, 2014).

Estas modificações conduziram ao desenvolvimento da função de GRH tornando esta num parceiro estratégico da organização, devido ao reconhecimento que os seus recursos são fundamentais para a organização (Deadrick & Stone, 2014). As empresas passam a considerar os RH como uma fonte de vantagem competitiva e como parceiro de negócio (Shanine et al., 2011). Estas mudanças surgiram a partir de meados dos anos 1980, na qual a FRH liberta-se da conotação tradicional e passa a integrar estrategicamente a estratégia do negócio na organização (Gomes et al., 2015).

A partir de meados dos anos 80 do século passado, e como consequência dos diversos desafios que as organizações estavam sujeitas a nível tecnológico, económico, social e político-legal, as organizações apostam no desenvolvimento e mobilização das pessoas. As pessoas passam a ser um recurso necessário de investimento (Neves & Gonçalves, 2009). A importância da GRH passa por compreender o potencial dos RH e de afirmar que estes não são apenas um custo, mas o sim o fator mais importante do negócio, que oferece vantagem competitiva, e portanto, é uma fonte de investimento que produz valor acrescentado significativo (Puhovichova & Jankelova, 2020). Os RH passam a ser considerados como os primeiros recursos estratégicos da organização, levando assim, a uma alteração na denominação (Serrano, 2010), em meados da década de 1980 identificada como GERH.

A GERH torna-se impulsionadora da preparação das organizações, para os desafios cada vez mais competitivos, de forma a diferenciá-las dos seus concorrentes, passando os seus colaboradores a assumirem-se como o seu fator de diferenciação. Estes são os recursos disponíveis para atingir o sucesso e os objetivos organizacionais (Druker, 2011; Gomes et al., 2015). O uso pleno dos RH da organização oferece-lhe uma vantagem competitiva o que, por consequência, a torna diferenciadora (Cabral-Cardoso, 2004).

Segundo Varão (2009), o grande desafio das organizações dos anos mais recentes é conseguir adaptar os seus colaboradores às mudanças constantes. Este desafio surge na

ótica da necessidade das organizações se adaptarem às constantes transformações motivadas por diversos fatores, como a evolução tecnológica e os efeitos da globalização (Stefano, Zampier, & Maçaneiro, 2007).

Depois de 2012, a GRH conhece uma nova era, a GRH 4.0 (Radel, 2017; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015), influenciada pela Era da Digitalização, marcada pelo desenvolvimento científico e tecnológico e a produção de conhecimento.

Vivemos, hoje, numa nova e profunda revolução industrial, consequência da evolução da tecnologia, particularmente pelo aparecimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (Silva & Ludeña, 2013). O conceito de indústria 4.0 surge para expressar uma nova fase de transformação, alinhada com o avanço tecnológico, também denominado como a quarta revolução industrial (Puhovichova & Jankelova, 2020; Lansiti & Lakhani, 2014; Yilmaz, Aygun & Tanmilu, 2017). Esta fase da GRH visa a transformação dos métodos tradicionais de produção em processos de transformação digital (Lansiti & Lakhani, 2014).

As mudanças ocorridas no mercado e na sociedade alteraram o papel da GRH, pois entende-se que as Tecnologias da Informação (TI) têm um enorme potencial para (1) tornar os RH mais competitivos e (2) auxiliar as várias práticas de RH (Silva & Ludeña, 2013).

Neste contexto digital, a GRH torna-se obrigada a acompanhar as mudanças tecnológicas, adaptando-se e evoluindo, assim, para o conceito de Gestão de Recursos Humanos Eletrónica, também designada de *e-HRM* (Bala, 2015). Este conceito refere-se ao planeamento, implementação e à aplicação das tecnologias digitais para apoiar e interligar a FRH (Bala, 2015).

As TI estão a influenciar, de forma penetrante, as organizações, em concreto nos RH. O uso das TI está a transformar os RH tradicionais em e-HR (Hempel, 2004). A e-HRM proporciona um conjunto de benefícios às organizações, nomeadamente o aumento da eficiência dos RH, redução de custos, diminuição de tarefas administrativas e manuais, proporciona maior facilidade do planeamento de RH e permite que os profissionais se tornem um parceiro estratégico (Stone & Dulebohn, 2013). Hoje, as tarefas administrativas, como o processamento salarial, a gestão da assiduidade, o controlo de registos, as compensações, a gestão de desempenho ou o desenvolvimento são executadas digitalmente (Bala, 2015; Stone & Dulebohn, 2013). As inovações tecnológicas estão a

permitir que as organizações transformem a sua organização, processos e conceção do trabalho (Hempel, 2004). A tecnologia está a ter um impacto profundo nos processos da GRH, impulsionada especialmente pelo *World Wide Web* (WWW), que tem sido um aliado na transformação de uma série de processos (Stone & Dulebohn, 2013).

Inicialmente, os sistemas de informação eram utilizados apenas para automatizar a folha de vencimentos mas, atualmente, já envolvem todas as áreas de GRH, incluindo o recrutamento, a seleção, a gestão da formação e das compensações (Johnson, Lukasa & Stone, 2016). Segundo estes mesmos autores, estes sistemas melhoram significativamente as tarefas da GRH.

As TI tornaram-se imprescindíveis nos processos empresariais, oferecem vantagem competitiva, transformando os RH numa poderosa ferramenta estratégica (Silva & Ludeña, 2013; Souza, Filho, Moreira, Lima & Navarro, 2018).

Através do forte crescimento da globalização e o desenvolvimento da tecnologia, o departamento de RH necessita de sistemas que impulsionem os processos operacionais, eliminando a carga administrativa, diminuindo o uso do papel e possibilitando trabalhar simultaneamente para o alcance dos objetivos organizacionais (Silva & Ludeña, 2013), através de investimentos em bases de dados, softwares, equipamentos, formas de organização do trabalho e gestão dos RH (Souza et al., 2018).

1.1.2 A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

O percurso da GRH nas empresas portuguesas tem seguido as diretrizes do contexto internacional (Martins, 2008). O início da evolução da GRH em Portugal ocorreu 50 anos mais tarde do que nos Estados Unidos da América (EUA). Contudo, esse desfasamento temporal tem vindo a diminuir (Neves & Gonçalves, 2009). A evolução da GRH em Portugal tem sido influenciada por fatores contingenciais, como questões culturais, políticas e ambientais que caracterizam as organizações portuguesas (Martins, 2008).

O surgimento da GRH em Portugal assenta na configuração administrativa e na formalização da função nas organizações a partir dos finais dos anos 1960 e início dos anos 1970. Até meados dos anos 1980, Portugal vivia numa fase de instabilidade política e social, o que impulsionou o papel da GRH (Brandão & Parente, 1998). Os departamentos de pessoal sofreram alterações e às funções burocráticas, que até então se haviam desenvolvido, uniu-se a gestão dos direitos sociais dos trabalhadores. No entanto,

continuava inexistente o alinhamento entre a GRH com a estratégia da organização (Cabral-Cardoso, 2004; Cunha et al., 2015).

Com o período pós-revolução, a dinâmica interna das empresas sofreu grandes alterações em termos de relações laborais, consequência da conflitualidade social existente em Portugal (Brandão & Parente, 1998). A negociação coletiva assumiu, nesta época, um papel central nas organizações, surgindo a necessidade de criar departamentos de pessoal nas empresas, sob a responsabilidade de profissionais maioritariamente licenciados em Direito (Cabral-Cardoso, 2004; Gomes et al., 2015).

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, levantou grandes desafios económicos ao país que, por consequência, levou a inúmeras transformações como o facto dos sindicatos perderem um pouco do seu peso e a FRH passar a preocupar-se com a competitividade e a flexibilidade (Cabral-Cardoso, 2004).

Apenas no final da década de 1980 se assiste à afirmação da Função de Pessoal nas empresas portuguesas, incorporando novos serviços na área, como recrutamento e seleção, análise e descrição de funções e formação contínua (Martins, 2008). Neste período foram criadas empresas na área da consultoria de GRH (Cunha et al., 2015) impulsionadas pela posição que a FRH assumiu de apoio, de conselho, de informação, de assessoria e prestação de serviços (Martins, 2008).

A investigação em RH, especialmente nas últimas décadas do século XX, evoluiu posicionando o elemento humano como fator primordial numa organização (Neves & Gonçalves, 2008). Por outro lado, assistimos à decadência gradual do termo pessoal que é substituído pelo termo de RH (Cabral-Cardoso, 2004).

Atualmente, a GRH é assumida como uma área capaz de auxiliar as empresas a alcançarem os seus objetivos (Gomes et al., 2015). Esta perspetiva estratégica da GRH tem como objetivo dar resposta aos requisitos e necessidades sentidas pelas organizações, através da mobilização dos RH (Martins, 2008). Contudo, Cunha, Obeso e Cunha (2004) salientam que o número de empresas que apresentam uma estratégia formal de RH é ainda muito reduzido.

Segundo Serrano (2010), observam-se duas tendências na GRH nas empresas portuguesas. Uma optam por dispensar as grandes estruturas da GRH transferindo-as para as chefias diretas ou intermédias numa perspetiva de partilha de funções, tarefas

como avaliação de desempenho, sanções disciplinares, contratação de novos colaboradores, incentivos. As tarefas como processamento salarial, contratos, rescisões e promoções são asseguradas pelos serviços administrativos. As outras empresas optam pela externalização ou subcontratação de serviços, quer na vertente técnica ou administrativa, pois a utilização de outsourcing ou contratação de consultores externos é uma prática comum nas organizações portuguesas (Almeida, 2011; Neves & Gonçalves, 2009).

1.1.3 A Função de Recursos Humanos

As constantes e rápidas mudanças, as alterações legais, as transformações políticas, as crises económicas, o crescimento da competitividade e as alterações das características da população impulsionam mudanças relevantes na composição da força do trabalho. Todas estas transformações, consequência da maior utilização da tecnologia e da capacidade de inovação, trazem implicações para a FRH (Stone & Dulebohn, 2013).

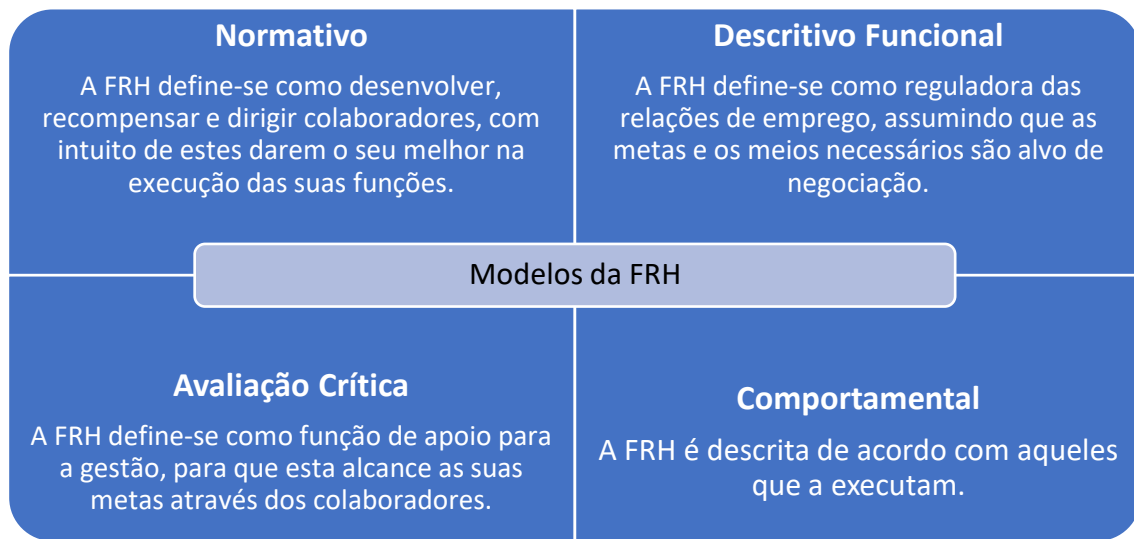
Ceitel (2013) salienta que a FRH desenvolve-se em contextos de alterações profundas, com desenvolvimento contínuo e progressão da globalização, e consequentemente, da sociedade do conhecimento.

A FRH centra-se no conjunto de práticas, habilidades, políticas e metodologias associadas à gestão de pessoas de modo a que a organização alcance os seus objetivos (Velo, 2007) e, que habitualmente, tem sido considerada como sub-tarefa da gestão diferenciadora de uma organização, diferenciadora no sentido de existir alguém ou uma estrutura cuja atividade é gerir pessoas (Keating, 2002).

Segundo Legge (1995), *cit in* Velo (2007), a FRH pode assumir modelos distintos, conforme ilustra a seguinte figura:

Figura 1

Modelos da FRH



O modelo normativo sugere que a FRH se define através de selecionar, desenvolver, recompensar e dirigir os colaboradores. Dessa forma é possível alcançar a satisfação dos colaboradores e garantir que estes dão o seu melhor na execução suas das funções, permitindo que a organização alcance os seus objetivos (Veloso, 2007).

Relativamente ao modelo descritivo funcional, este define a FRH como a função reguladora das relações de emprego, sendo através destas relações, possível alcançar as metas organizacionais, através da negociação. Este modelo concede uma visão pluralista à FRH, onde reconhece diferentes *stakeholders* e metas, e justifica o papel regulador da FRH (Veloso, 2007).

No que se refere ao modelo de avaliação crítica sugere que um dos *stakeholders*, o empregador, tem mais poder que os restantes. A FRH surge como apoiante da gestão para que a organização alcance os seus objetivos do esforço dos colaboradores, sendo estabelecida uma relação de exploração ao contrário de uma função de regulação (Veloso, 2007).

O modelo comportamental define a FRH através dos comportamentos daqueles que a executam. É caracterizada como uma função menor porque é atribuída aqueles que se quer castigar, com pequena capacidade de intervenção e sem credibilidade, já que é percecionada como um serviço e não como um fator de produção (Veloso, 2007).

Embora os modelos apresentados (figura 1) sejam distintos, possuem traços em comum na referência aos objetivos organizacionais, ao papel dos *stakeholders*, às práticas de GRH, ao papel do especialista e à relação de emprego (Veloso, 2007).

Ceitol (2013) assume a FRH assente em dois eixos. Isto é, um reforço e o peso substancial que vai adquirindo nas questões estratégicas, salientando a sua relevância para o sucesso das organizações, como também o aumento do entendimento e perceção que a função terá de possuir relativamente ao negócio específico da organização.

A origem da evolução da FRH, remete-nos aos anos de 1900 a 1940 a com a designação de administração de pessoal, cujos profissionais executavam atividades como admissões, remunerações, formação e disciplina. Nos anos 1950 a 1960, surge a designação de Gestão de Pessoal, onde as atividades se focavam no planeamento, admissões, remunerações, formação, avaliação, análise de funções, comunicação e ação social. Na década seguinte, de 1970 até 1980 emerge a designação de GRH na qual as atividades eram desenvolvidas com recurso à subcontratação de algumas atividades, como seleção, processamento de salários, formação e ação social. A GRH surge no início do ano de 1981, tinha associadas atividades como a subcontratação de atividades tradicionais, desenvolvimento de novos papéis (guardião do capital humano, facilitador do conhecimento, construtora de relações, criadora rápida de sistemas ativos de humanos para novos objetivos estratégicos. Em 1990, surge a Gestão de Pessoas, designação ainda em desenvolvimento, que absorve as atividades anteriores, anexando o papel defensor dos empregados e o de agente de mudança (Tavares, 2010).

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

Ulrich, Youguer e Brockbank (2008) defendem que a FRH deve assumir papéis-chave numa organização, nomeadamente, ser um agente estratégico, um gestor da mudança, um

gestor do bem-estar e responsável administrativo. Segundo os mesmos autores (Ulrich et al., 2008), deve existir um alinhamento entre as pessoas e o negócio, denominado como *Human Resources Business Partner*. O papel do gestor de RH passa a ser substituído pelo de consultor de RH, que trabalha em parceria com os líderes no desenho das políticas mais ajustadas na gestão, motivação, desenvolvimento e retenção dos RH (Ulrich et al., 2008; Ruth & Soares, 2008). A atual abordagem da FRH assume atividades relacionadas com a organização, interação com pessoas para assegurar uma utilização eficaz e eficiente do talento humano podendo, assim, alcançar os objetivos estratégicos (Gelabert & Martinez, 2012).

Alguns autores (e.g. Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte, 2015; Gelabert & Martinez, 2012) afirmam que as práticas de RH mais comuns nas organizações são o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança no trabalho, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos e gestão administrativa e jurídica.

Hoje, a transformação digital colocou em causa os métodos tradicionais de funcionamento das organizações. Nesse sentido, a utilização da tecnologia veio facilitar as funções de RH (Fenech, Baguant & Ivanov, 2019) de várias formas, desde os processos de RH, o desenvolvimento do capital humano, *softwares* que facilitam o trabalho, a comunicação interna e maior capacidade de estratégia (Silva & Ludeña, 2013). As TI são uma ferramenta importante para os profissionais de RH na medida em que oferecem ferramentas capazes de diminuir o tempo dispensado na execução das tarefas (Fenech et al., 2019).

Em Portugal, desde o início do século XXI, a função da GRH tem sofrido uma grande evolução, tendo passado de uma função reativa e meramente administrativa/burocrática para assumir um papel com maior proatividade e de reatividade às condições organizacionais assumindo um maior envolvimento estratégico nas organizações (Martins et al., 2014). Contudo, existe ainda um longo caminho a percorrer (Cunha et al., 2015).

1.2 Perfil Profissional de Recursos Humanos

1.2.1 Profissão

Segundo Orden (1966), uma profissão pode ser definida como um campo de trabalho que exige um nível elevado de habilidade, conhecimento e inteligência aplicada à utilização prática para desempenhar uma atividade. Almeida (2011) acrescenta que as atividades associadas a uma profissão podem variar, tendo em conta quer a função das sociedades quer a envolvente histórica, seja ela objetiva (ordens naturais ou tecnológicas) ou subjetiva (resultado do presente ou passado de uma cultura). Uma profissão envolve uma ocupação, quer seja uma carreira ou vocação, conhecimento, formação e qualificação formal (Tapper & Millett, 2015).

Uma profissão pode ser assumida como um trabalho especializado, ou seja, uma profissão não pode ser realizada mecanicamente, porque advém de tarefas complexas que variam de acordo com as circunstâncias e dessa forma, exige que o trabalhador aplique os seus conhecimentos para alcançar o sucesso (Santos & Isayama, 2019). Uma profissão pode ser, assim, entendida como a arte de agir em conformidade para alcançar um bem comum através da produção, distribuição e controlo de qualidade dos serviços (Tapper & Millett, 2015).

Comumente o conceito de profissão, profissional e profissionalismo são facilmente utilizados como sinónimos, contudo são conceitos distintos. Atendendo ao conceito de profissão, este é utilizado para identificar uma atividade desenvolvida por um trabalhador ou uma atividade específica de interesse económico (Freire, 2001) Profissionalismo refere-se às atitudes ou comportamentos que conduzem ao sucesso numa profissão (Khan & Khan, 2018) e profissional é aquele que executa uma atividade por profissão (Targino, 2000).

Sociologicamente foi nos anos 1930 que diversos autores norte-americanos começaram a distinguir ocupação (desempenho permanente de um indivíduo em qualquer função socialmente reconhecida) de profissão (conjunto mais delimitado e característico que correspondem a determinadas ocupações, mas não a todas) (Freire, 2001).

Para a existência de uma verdadeira profissão são necessários alguns requisitos, nomeadamente um conhecimento técnico-científico específico (sustentado por uma formação específica e de longa duração), uma regulação por uma estrutura associativa

(que garante e reproduz consenso normativo) que respondem às necessidades da sociedade/comunidade/clientes (Almeida, 2011; Meirinhos, 2015).

As características de uma profissão assentam na necessidade de possuir alguns requisitos, nomeadamente, um órgão dirigente ou uma associação, uma formação ou certificação específica, exigida pela associação, um conjunto de conhecimentos e perceções, um código de ética que defina um conjunto de normas e condutas, um estatuto legal, uma perspectiva de investigação futura para impulsionar novos conhecimentos, uma independência para atuar, contribuir para a sociedade oferecendo indivíduos especializados na área, e reconhecimento através da qualidade do trabalho que executam (Ulrich, Youguer, Brockbank & Ulrich, 2013).

Através destes critérios foi possível distinguir ocupação de profissão, como também salientar que uma profissão só emerge quando um determinado número de pessoas adquire uma técnica fundada sobre uma formação especializada, dando resposta às necessidades sociais (Rodrigues, 2002).

1.2.1.1 A Profissão no Contexto Português

A Classificação Portuguesa das Profissões (CPP) foi aprovada em 2010 pelo Conselho Superior de Estatística. A Classificação foi estruturada e organizada tendo em consideração dois grandes pilares, a Classificação Internacional Tipo de Profissões (CITP/2008) da Organização Internacional do Trabalho e a Classificação Nacional de Profissões (CNP/94) do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

A CPP surge como o conjunto de todas as profissões existentes em Portugal organizada em grupos profissionais e descreve todas as funções a estes associados (Cidade das Profissões, 2018). A CPP é um instrumento que classifica as profissões considerando as diferentes atividades profissionais desenvolvidas pelos indivíduos enquanto população ativa ao longo dos anos (INE, 2010).

Quanto à sua codificação e estrutura e, tendo em conta a contribuição das entidades anteriormente referidas, a CPP organiza-se em cinco diferentes níveis: (i) Grande Grupo, (ii) Sub-Grande Grupo, (iii) Sub-Grupo, (iv) Grupo Base e (v) Profissão, sendo este último adaptado à realidade nacional. Na tabela 1, apresenta-se um exemplo:

Tabela 1*Estrutura da profissão Diretor de RH na Classificação Portuguesa de Profissões (2010)*

Grande Grupo	Sub-Grande Grupo	Sub-Grupo	Grupo Base	Profissão	Designação
1					Representantes do Poder Legislativo e de órgãos Executivos, Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos
	12				Diretores de serviços administrativos e comerciais
		121			Diretores de serviços de negócios e de administração
			1212	1212.0	Diretor de recursos humanos

Note. Adaptado de CPP (INE, 2010)

Por sua vez, a designação da profissão (cf. tabela 1) relaciona-se com o âmbito das funções que lhe poderão estar atribuídas e não com o nível superior ou inferior da mesma, ou seja, poderá existir mais do que um nível com a mesma designação não havendo assim correspondência direta entre um nível e os âmbitos de uma designação (INE, 2010).

1.2.2 Conceito de Perfil Profissional

Segundo a Comissão Interministerial para o Emprego (2001), perfil profissional pode designar-se como um conjunto de competências requeridas para o exercício de uma atividade ou de uma profissão, podendo incluir deveres, responsabilidades, condições de trabalho, requisitos, sistema de ingresso e progressão na carreira.

Atualmente, segundo Batista (2004) surge uma questão pertinente sobre o perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho, tendo consciência que os desafios do ambiente empresarial são superiores às técnicas e práticas utilizadas por profissionais conscientes das expectativas e necessidades das empresas. Não existe uma definição clara para perfil profissional exigida pelo mercado de trabalho, uma vez que este se encontra em constante transformação (Gondim, 2002).

Um perfil profissional, atualmente, exige a capacidade de lidar com o princípio da rapidez, flexibilidade e qualidade, afastando-se do perfil mais mecânico que apenas reproduz e executa tarefas. O perfil de hoje não vai ao encontro do modelo mecânico nem

estagnado, mas sim ao encontro dos aspetos técnicos e valoriza aspetos intelectuais e comportamentais (Santos & Isayama, 2019).

O perfil profissional desejável está interligado a três grupos de habilidades: cognitivas (obtidas através do rácio lógico e abstrato, capacidade de resolução de problemas, criatividade, capacidade de argumentação, análise crítica e conhecimento geral), técnicas especializadas (informática, língua estrangeira, domínio de equipamentos e processos de trabalho) e comportamentos e atitudes (cooperação, iniciativa, empreendedorismo, motivação, ética e o desejo de aprender-aprender), conforme sublinha Gondim (2002).

1.2.3 Perfil Profissional de Recursos Humanos

O profissional de RH deve preocupar-se com a origem das relações humanas no contexto organizacional. Estes devem ser capazes de gerar boas relações entre todos os intervenientes bem como ser um aliado para o alcance dos objetivos organizacionais (Krepk e Gonzaga, 2008 *cit in*. Huzek, Stefano, & Grzeszczyszyn, 2008).

Sovienski e Stigar (2008) afirmam que o profissional de RH deve possuir uma visão ampla, capacidade para trabalhar em equipa, bom relacionamento interpessoal, planeamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

Os profissionais de RH influenciam nos resultados organizacionais, no que se refere à perspectiva da gestão de pessoas, permitindo que estes desempenhem um papel de facilitador de decisões estratégicas, desvalorizando o processo estratégico de tomada de decisão (Reilly & Williams, 2012; Rebelo, 2013, *cit in* Martins et al., 2014).

Segundo Ruth e Soares (2008), o profissional de RH é responsável por atrair, reter e manter as pessoas na organização. Para alcançar esta finalidade, o profissional de RH deve ter habilidade e atitude para ir ao encontro do conhecimento e da qualificação, para que seja possível gerir as mudanças e implementar ações capazes de satisfazer as necessidades da organização.

A caracterização do campo profissional da GRH é uma tarefa com alguma complexidade devido à sua latitude, a contingencialidade temporal da sua definição e as limitações no que diz respeito às bases de dados estatísticas disponíveis (Almeida, 2011).

Face às constantes alterações no mercado de trabalho, os profissionais de RH deparam-se com muitos desafios derivados da era digital. Dessa forma, é necessário que estes

dominem a utilização das tecnologias, por exemplo, o recrutamento passou a ter novas variantes, a entrevista presencial e o formulário em papel foram substituídos por uma entrevista por vídeo online (Bala, 2015).

A GRH em Portugal é caracterizada dicotomicamente como uma profissão que sofreu fortes transformações (passagem da área funcional para uma área estratégica) como uma profissão que manteve o tradicionalismo (não assumindo o papel estratégico) (Meirinhos, 2015).

Relativamente a alguns referenciais organizadores da profissão de RH, nomeadamente o da CPP de 2010, é verificável uma conceção distinta da profissão integrando diferentes posicionamentos, verticalmente e horizontalmente considerados.

A estrutura apresentada na tabela 2, enquadra a profissão em duas categorias: uma associada ao poder (legislativo, executivo e sociopolítico e simbólico) e outra associada à especificidade do conteúdo, ou seja, é apresentado um grupo dos diretores e outro dos especialistas, “Recursos Humanos” e “Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos” (Meirinhos, 2015). A Classificação Portuguesa das Profissões assume como denominador comum as três categorias do conceito “Recursos Humanos”.

Tabela 2

Enquadramento da profissão de RH - CPP (2010)

Grupo	Designação
Grande Grupo	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivo
Sub-grande Grupo	Diretores de serviços administrativos e comerciais
Sub-grande	Diretores de serviços de negócios e de administração
Profissão	Diretor de recursos humanos (1212.0)
Grande Grupo	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
Sub-grande Grupo	Especialistas em finanças, contabilidade, organização administrativa, relações públicas e comerciais
Sub-grande	Especialistas em organização administrativa
Profissão	Especialista em recursos humanos (2423.0)
Profissão	Especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos (2424.0)

Note. CPP, 2010

Atualmente, assistimos a uma mudança relativa ao nível da composição demográfica e do papel desempenhado pelos profissionais de GRH em Portugal (Almeida, 2011).

A GRH em Portugal, enquanto profissão expressa-se numa linha de prestação de serviços a nível interno e externo e manifesta-se a quatro níveis: a nível da gestão, a nível técnico, a nível administrativo e a nível da consultadoria (Moreira, 2006). Assume funções de diretor, técnico e gestor como as posições mais destacadas (Almeida, 2011).

De acordo com o estudo desenvolvido por Martins et al. (2014), as principais categorias desempenhadas pelos profissionais de RH são *Diretor de RH*, *Gestor de RH*, *Técnico de RH* e *Administrativo*. Numa análise longitudinal, as autoras verificaram que, no ano de 2004, a categoria com maior relevância era a de *Diretor de RH* (28,6%) seguida da categoria de *Administrativo* (28,5%) enquanto, em 2013, a categoria com maior relevo é a de *Gestor de RH* (27,3%) seguida da categoria de *Técnico de RH* (22,7%). A função de *Direção de RH* parece perder representatividade uma década depois (Martins et al., 2014). Segundo as autoras, é possível que esta menor presença da função de *Diretor de RH* possa estar associada ao período de crise vivido nas empresas portuguesas, optando por uma função de gestão que, financeiramente era pior remunerada, mas tecnicamente preparada para o desempenho das atividades necessárias às empresas na altura (Martins et al., 2014).

No que respeita às competências exigidas ao profissional de RH, a literatura (e.g. Becker, Huselid & Ulrich, 2001, *Cit in* Ruth & Soares, 2008) aponta cinco principais competências:

Conhecimento do negócio – Os profissionais devem ter conhecimento do negócio (os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa) e devem contribuir com valores para o sucesso da organização;

Fornecimento de práticas de RH – Os profissionais devem ser portadores e ser capazes de fornecer e implementar práticas inovadoras de RH.

Gestão da mudança – Os profissionais de RH devem ser capazes de identificar problemas e resoluções que permitam manter o foco na trajetória estratégica da organização.

Gestão da cultura – Os profissionais de RH são vistos como os “guardiões da cultura” e responsáveis pela difusão desta por todos os colaboradores

Credibilidade pessoal – Os profissionais de RH devem transmitir e executar os valores e a cultura da empresa, para que a mensagem transmitida aos restantes colegas seja de confiança.

Mais tarde, Brockbank & Ulrich (2009) identificam como competências essenciais para os profissionais de RH, competências relacionadas como a contribuição estratégica; credibilidade pessoal; apresentação de RH; conhecimentos empresariais e competências tecnológicas de RH.

Literatura recente (e.g. Martins, Gomes & Santos, 2019) evidencia a tentativa de identificar e definir as competências necessárias aos profissionais de GRH no contexto atual, tendo em conta as constantes mudanças socioeconômicas, geopolíticas e demográficas que têm impacto no mundo do trabalho. Estes autores baseiam a sua proposta em dez as competências críticas, que o Fórum Económico Mundial (2016) defendeu como sendo cruciais para a adaptação e sucesso no futuro da profissão (Martins et al., 2019), concretamente:

Resolução de problemas complexos – A resolução de problemas surge como uma competência fundamental para criar soluções criativas e integradoras, com vista a resolver problemas únicos e complexos;

Pensamento crítico – Integra o pensamento estruturado, a capacidade de comunicar, de reconhecer as causas de um problema e analisá-lo sob diferentes perspetivas, com o objetivo de identificar as forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas para o mesmo;

Criatividade – A capacidade de pensar e de desenvolver soluções inovadoras está claramente associada à criatividade, na qual assenta uma das principais vantagens dos seres humanos;

Gestão de pessoas – Competência transversal para motivar e desenvolver pessoas. Atualmente a gestão de pessoas é da responsabilidade de todos os gestores e, não apenas dos gestores de RH;

Coordenação – Capacidade para definir as suas ações interligando-as com as ações das outras pessoas, de forma agilizar os processos;

Inteligência emocional – Competência identificada como fundamental para todos os profissionais. Sendo o objetivo alinhar a gestão com as emoções, para controlar as exigências do dia-a-dia dos profissionais;

Capacidade de julgamento e de tomada de decisões – Capacidade de analisar dados, contextos e tomar boas decisões a partir dessas análises, em diferentes ambientes;

Orientação para servir, para cooperar e ajudar os outros – Competência fundamental no trabalho em equipa;

Negociação – Capacidade de gerir as habilidades de negociação e de conciliação de diferenças entre profissionais;

Flexibilidade cognitiva – Competência para criar ou usar diferentes conjuntos de regras, para combinar de diferentes maneiras as coisas;

Hoje, os profissionais de RH terão de adotar outras competências, nomeadamente relacionadas como no planeamento proativo dos RH, no ambiente global da organização e na resolução de problemas (Puhovichova & Jankelova, 2020).

Uma análise ao grupo de profissionais de RH evidencia uma mudança relativamente ao nível da composição demográfica e do papel desempenhado pelos profissionais de GRH em Portugal (Almeida, 2011). Ulrich et al, 2013, salientam que a demografia do profissional de RH está em constante transformação para acompanhar as mudanças existentes no contexto organizacional.

A evolução quantitativa do grupo profissional salienta o crescimento acelerado. Segundo o estudo de Cabral-Cardoso (2004), de 1995 a 1999, o número de gestores de RH aumentou em 31%, o que demonstra a emergência da FRH e a crescente importância destes profissionais. Recentemente, um estudo desenvolvido pela Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), em 2017, relativo às características do gestor de RH, mostra que o número de profissionais de RH manteve-se em 45,4% das empresas, aumentou em 35,9% das empresas e diminuiu em 14,4% nas empresas inquiridas. A perspetiva futura é a de que em 65,8% das organizações o número de profissionais se mantenha enquanto 28,9% tende a aumentar o número destes profissionais e 5,3% prevê que diminua.

Uma nova geração de profissionais de nível superior, oriundos da Gestão e Economia, parece estar a substituir os profissionais oriundos do Direito e das Ciências Sociais (Cabral-Cardoso, 2004), e sobretudo licenciados na área de RH (Martins et al., 2014). Esta nova geração de profissionais de RH licenciados na área de RH é justificável pelo facto de nos anos 90, emergirem os primeiros cursos de GRH em diversas instituições do ensino superior português (Cabral-Cardoso, 2004).

As tendências recentes da evolução dos profissionais de RH permitem conhecer um crescimento quantitativo como qualitativo, devido à crescente valorização da formação

académica de nível superior (Almeida, 2011), pois importa lembrar que nas últimas décadas têm surgido diversos cursos de formação de cariz académico (licenciaturas, pós-graduações, mestrados e doutoramentos) na área de RH. A exigência de um diploma de ensino superior é outro elemento relevante na evolução do perfil profissional dos gestores de RH nas empresas (Almeida, 2011; Martins et al., 2014).

A escolaridade dos profissionais de RH foi durante décadas, baixa, no entanto, mais recentemente o mercado de trabalho tende a estar representado por profissionais de RH altamente qualificados (Ulrich et al., 2013). De acordo com o estudo desenvolvido por Martins et al (2014), é visível o crescente o aumento do número de licenciados em RH entre 2004 e 2013. No ano de 2004, a escolaridade dos profissionais inquiridos distribuía-se entre o 6º ano (0,8%), 9º ano (14,8%), 12º ano (18%), licenciados em RH (9%) e licenciados em Ciências Sociais ou outras áreas (57,4%). No ano de 2013 já não existem profissionais com o 6º ano de escolaridade. Relativamente às restantes escolaridades, o 9º ano diminuiu para 0,8%, o 12º ano para 9,4%, o número de licenciados em RH aumentou para 50% e os profissionais licenciados em Ciências Sociais ou outras áreas diminuiu para 39,8% (Martins et al., 2014). Ulrich et al. (2013) desenvolveram um estudo ao longo de 25 anos (de 1987 a 2012), que demonstra que a escolaridade do ensino médio (6º ano, 9º ano e 12º ano) nos profissionais de RH tem vindo a reduzir. A escolaridade destes profissionais tem o seu enfoque na pós-graduação (51%) e na licenciatura (39%).

A tendência crescente da feminização do grupo profissional é evidenciada por diversos estudos em diferentes países (*e.g.* Cabral-Cardoso, 2004; Martins et al, 2014; Ulrich et al., 2013). Ulrich et al (2013) demonstram que a profissão de RH é assumida maioritariamente por mulheres, enquanto a percentagem de homens em RH diminui de 70% para 38 % e a percentagem de mulheres obteve um acréscimo de 30% para 62%. Recentemente, o estudo desenvolvido pela APG (2017) demonstra que o cargo de GRH, nas empresas portuguesas, é detido, maioritariamente, por mulheres 68,7%.

Da análise da dimensão relativa aos anos de experiência dos profissionais de RH, segundo o estudo desenvolvido por Ulrich et al. (2013), podemos constatar que o número de profissionais de RH a exercer funções de RH há menos de 5 anos é de 25%, o que pode indicar um crescimento da profissão de RH. No estudo desenvolvido por Almeida (2011) é possível observar que as organizações procuram profissionais com 2 a 3 anos de experiência, para poderem ser moldados à cultura organizacional.

As atividades desenvolvidas pelos profissionais de RH são diversas. De acordo com o estudo desenvolvido por Almeida (2011), as organizações procuram atividades como Recrutamento e Seleção (35,6%), Gestão da Formação (33,3%), Conceção e Implementação de Políticas (24,3%), Gestão Administrativa (21,6%), Gestão de Carreiras (19,4%), Avaliação de Desempenho (18,9%), Processamento de Salários (17,1%), Gestão de Remunerações (11,6%), Comunicação Organizacional (10,4%) e Análise de Funções (10,3%).

Relativamente aos papéis que estes profissionais podem desempenhar, o estudo de Ulrich et al. (2013) demonstra que o papel do profissional de RH como generalista sofreu um decréscimo, passando de 61% para 40%, o que demonstra que os profissionais de RH se especializam numa determinada área, sendo o recrutamento a maior área de especialização. Os profissionais de RH tendem a ser especialistas numa área em específico, ou invés de serem generalistas. No entanto, a área de especialização predominante é o recrutamento (Ulrich et al., 2013).

O presente capítulo apresenta as opções metodológicas realizadas na presente investigação. Primeiramente será apresentada a questão de investigação orientadora deste trabalho de pesquisa, assim como os objetivos, e, posteriormente apresentar-se-á o método selecionado bem como os procedimentos adotados.

2.1 Pergunta de partida e Objetivos

A revisão da literatura apresentada demonstrou ausência de uma definição do papel e identidade do profissional de RH atual, pelo que o perfil dos atuais intervenientes na área de RH emergiu como um objeto de estudo pertinente a explorar. Nesta sequência, a questão que orientou este trabalho de dissertação centrou-se em identificar: **“qual o atual perfil profissional dos profissionais de RH?”**

Com este intuito, definiram-se objetivos gerais e específicos de modo a direcionar o estudo e a realizar as opções metodológicas necessárias. Um objetivo geral de um estudo só é alcançado com a decomposição em vários objetivos, isto é, objetivos específicos. Dessa forma, e para dar resposta à pergunta crucial deste estudo, definiu-se como o objetivo geral “caraterizar o perfil profissional dos atuais intervenientes na área da GRH”, subdividindo-se este nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais funções assumidas na atualidade pelos profissionais de RH; e
2. Identificar as competências dos profissionais de RH.

2.2 Recolha e Tratamento de dados

É com base nos objetivos anunciados anteriormente que se desenvolve o desenho metodológico. A metodologia adotada confere a este estudo um carácter qualitativo, visto que a análise tem em vista a recolha e tratamento de dados documentais (Bauer & Gaskel, 2008).

A opção metodológica utilizada integra condutas distintas para o processamento de dados científicos, constituindo uma ferramenta de pesquisa diversificada adaptável a vários campos de investigação (Moraes, 1999), que no caso deste estudo em específico, foi adaptada à recolha de informação online.

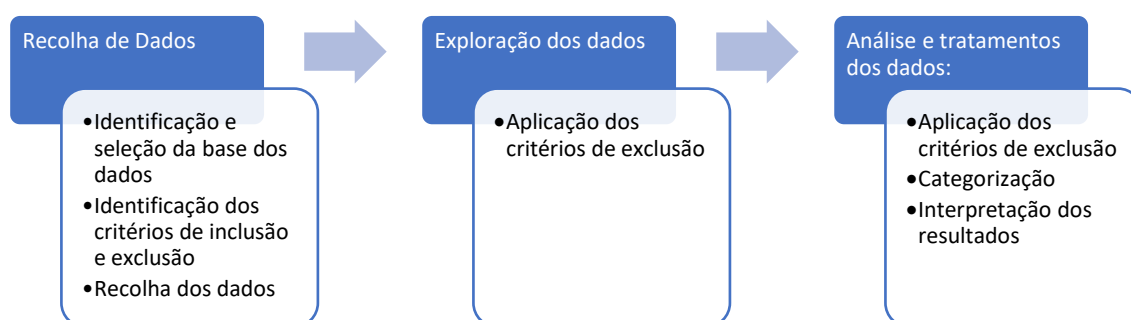
A técnica de análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, que permitem trabalhar dados recolhidos e identificar o que é desenvolvido sobre determinada temática (Silva & Fossá, 2015). Segundo Moraes (1999) a análise de conteúdo constitui uma técnica de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de determinados tipos de informações, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. Isto permite atribuir sentido à informação recolhida com a intenção de aferir conhecimento relativo a esse tema (Bardin, 2006).

Têm sido cada vez mais valorizadas as abordagens qualitativas, utilizando especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenómenos que se propõe a investigar (Moraes, 1999). A análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de informação, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspetos e fenómenos da vida social que de outro modo seria inacessível (Moraes, 1999)

As etapas de recolha e análise de dados divergem de autor para autor, não havendo consenso. Assim, com base em alguns pressupostos de autores (*e.g.* Bardin, 2006 e Moraes, 1999). Foi estabelecido o seguinte procedimento:

Figura 2

Procedimento da análise de conteúdo online



2.2.1 Fonte e Participantes

A fonte utilizada para o desenvolvimento desta investigação foi a rede profissional *LinkedIn*. Nos últimos anos assistiu-se a um aumento esmagador da utilização das

plataformas profissionais de comunicação social, sendo que cada plataforma tem o seu propósito (Ruparel, Dhir, Tandon, Kaur & Islan, 2020).

As plataformas profissionais de comunicação social, incluindo o *LinkedIn*, vieram revolucionar os métodos tradicionais de recrutamento, nomeadamente através do currículo online (Ruparel et al., 2020; Silveira, Santos, Eduardo, Ribeiro & Hermes, 2017).

A rede social profissional *LinkedIn* permite alinhar diversos temas num só perfil, contem tudo o que o que seria evidenciado num currículo tradicional (Parez, Silva, Harvey & Bosco, 2013). Permite dessa forma conjugar os conhecimentos, as competências, a formação e a experiência profissional (Davison, Maraist & Bing, 2011; Ruparel et al., 2020).

A recolha de informação foi executada através do perfil do *LinkedIn* “RHNetwork P.PORTO”. A opção da utilização deste perfil para a recolha dos dados vai ao encontro do seu vasto número de conexões e por ser um perfil em que a maioria das conexões são da área de RH.

A recolha dos dados foi realizada entre 26 de julho de 2019 e o dia 5 de agosto de 2019. O número de conexões do perfil, à data de início da recolha de informação, era de 3071 conexões, aplicando o conceito de fiabilidade de 20% da amostra, foram analisados 615 perfis.

Efetuada o *login* no perfil “RHNetwork P.PORTO” foram escolhidos aleatoriamente os perfis existentes nas conexões, abrindo perfil a perfil, e sendo aplicados os critérios de inclusão, até ser alcançado o número pretendido para a amostra.

Para proceder à seleção dos perfis foram fixados critérios de inclusão, nomeadamente o título do perfil (título colocado na apresentação do perfil), as habilitações literárias, a experiência atual ou as últimas experiências (últimos 5 anos) possuem o termo “Recursos Humanos” ou qualquer uma das práticas mais recorrentes nas organizações: Recrutamento e Seleção; Formação e Desenvolvimento; Relações Sociais; Sistemas de Remuneração e Benefícios; Higiene e Segurança no Trabalho; Avaliação de Desempenho; Análise e Descrição de Funções; Comunicação; Acolhimento e Integração; Gestão de Carreiras (Ferreira et al., 2015). Foram também considerados os perfis com o

idioma em Inglês, fazendo uma tradução direta dos critérios de seleção acima mencionados.

Foram também definidos critérios de exclusão como Estudantes que ainda não tivessem concluído a sua formação acadêmica e perfis cujo o termo RH ou qualquer um dos processos de RH fosse inexistente no título do perfil, habilitações literárias, experiência atual ou últimas experiências (últimos 5 anos). De modo a não existirem perfis repetidos, foi retirado o primeiro e o último nome de cada utilizador, de modo a identificar os perfis analisados anteriormente, evitando repetições.

Os dados extraídos dos perfis analisados do *LinkedIn* (615 perfis) foram listados num documento único de MS Excel no qual foram registados os dados referentes às categorias pré-definidas.

2.2.2 Análise Categorical

Para a análise dos perfis foram identificadas categorias, com o objetivo de uniformizar a linguagem utilizada e, deste modo, consolidar os dados. A categorização é uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios, que facilita a análise da informação, mas que se deve fundamentar numa definição precisa dos objetivos (Bettany-Saltikov, 2012; Moraes, 1999).

Numa primeira fase, a análise aos perfis do *LinkedIn* foi realizada com base em categorias pré-definidas: o Género, Idioma do perfil, Título (designação que o indivíduo possui na sua apresentação do perfil), Grau Académico (Ensino Secundário, Licenciatura, Bacharelato, Mestrado, Pós-graduação, Doutoramento), Área de Formação, Experiência atual, Experiências assumidas nos últimos 5 anos, Anos de experiência na área de RH e três Competências (as competências mais reconhecidas no perfil). Numa segunda análise procedeu-se a uma construção categorial resultante das categorias emergentes que fomos concebendo para uma adequada análise de todos os dados disponíveis que contribuíssem para os nossos objetivos. A “Área Funcional”, o “Tipo de Função” e os “Anos de Experiência” foram as categorias emergentes de base, a partir das quais se desenvolveram categorizações de 2º e 3º nível, apresentadas no seguinte capítulo, no qual apresentamos estes resultados.

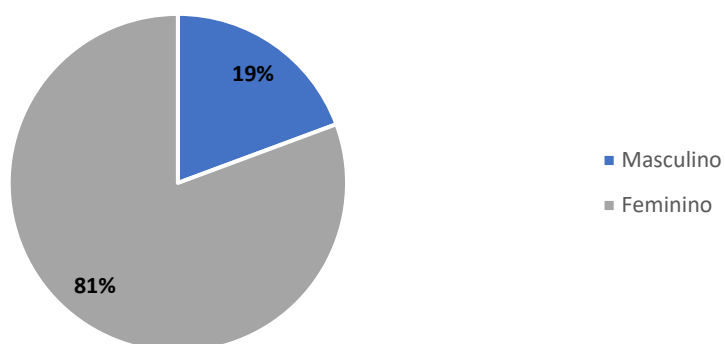
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Da análise efetuada aos dados recolhidos da fonte de informação definida emergiram os resultados, que a seguir se apresentam.

Na figura 3, que se refere à caracterização do género dos utilizadores dos perfis analisados, verificamos que o género predominante é o género feminino, com 81%, (n= 496) sendo o género masculino representado apenas por 19% (n=119).

Figura 3

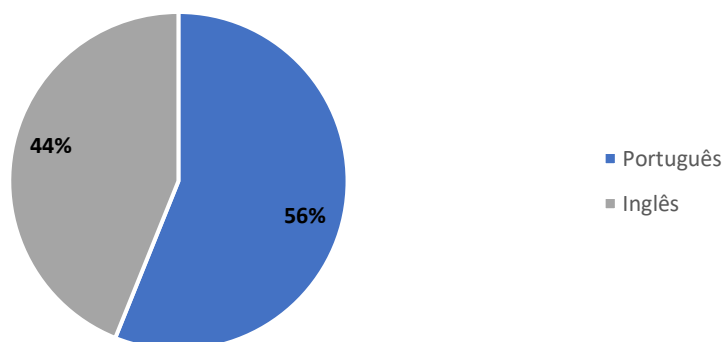
Género dos utilizadores dos perfis analisados no LinkedIn



Da análise dos perfis foi possível verificar que os perfis se encontram em dois idiomas, Inglês e Português, sendo que 56% (n=345) dos perfis se encontram em Português e 44% (n=270) em Inglês conforme expõe a figura 4. Sendo que 55% dos indivíduos que têm o perfil em Português utilizam as designações em Português e 1% (n=6) utilizam as designações em Inglês. Dos perfis com idioma em Inglês 44% (n=270), podemos verificar que apenas 2,3% (n=14) utilizam as designações em Português.

Figura 4

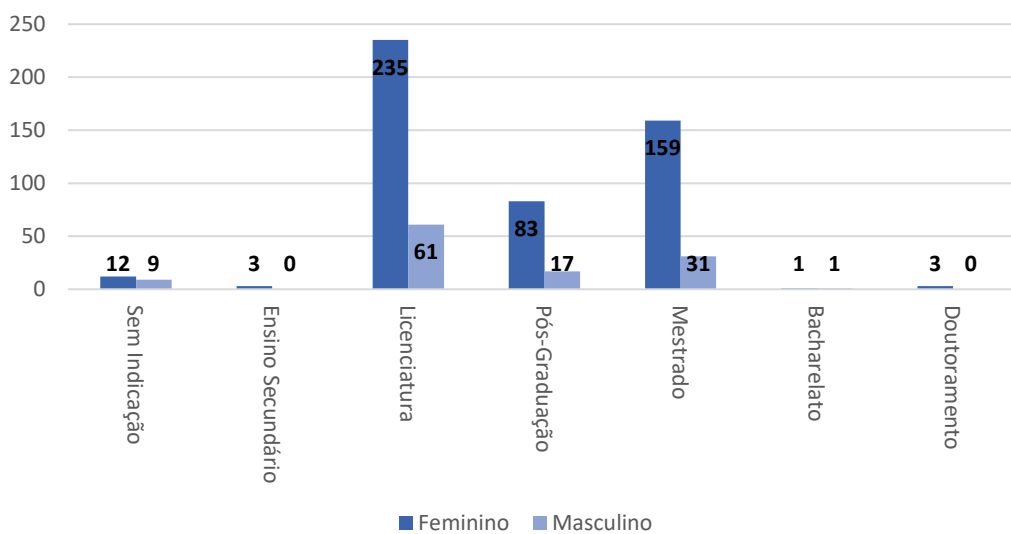
Idioma de Apresentação do Perfil



Na figura 5 apresentam-se os Graus Acadêmicos presentes nos perfis analisados no *LinkedIn*. A figura 5 ilustra que o grau acadêmico predominante na totalidade da amostra é “Licenciatura” (n=296) como também em cada um dos gêneros, feminino (n=235) e masculino (n=61), seguido do grau acadêmico “Mestrado” (n=190), sendo também na análise ao gênero a segunda categoria predominante, feminino (n=159) e masculino (n=31).

Figura 5

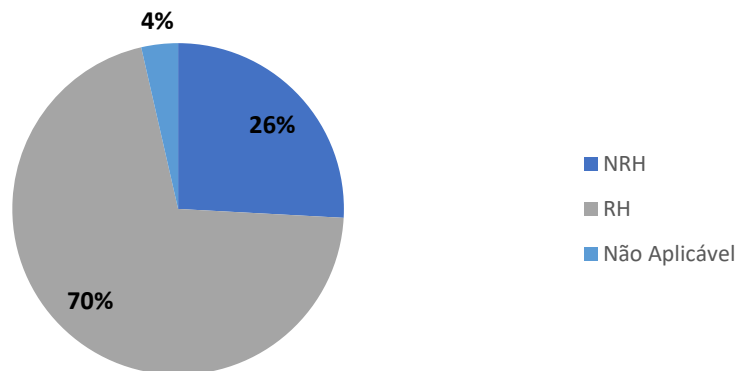
Distribuição do Grau Acadêmico dos Indivíduos



Relativamente à área de formação dos indivíduos analisados, podemos verificar que 70% (n=434) possui formação na área de RH, 26% (n=159) não possui formação na área de RH e 4% (n=22) não apresenta dados quanto à sua área de formação, como podemos verificar na figura 6.

Figura 6

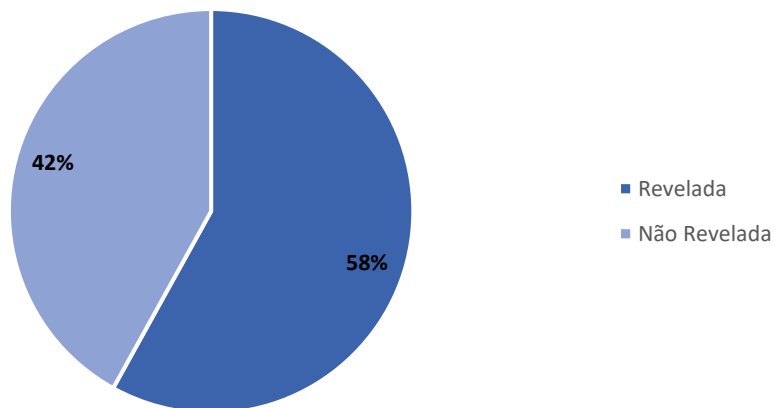
Área de Formação



Dos perfis analisados, 58% (n=357) efetuam referência ao nome da organização na sua apresentação do perfil. Em contrapartida, 42% (n=258) dos perfis analisados não revelam essa informação, como se observa na figura 7.

Figura 7

Análise da Referência do nome da organização na apresentação do Perfil

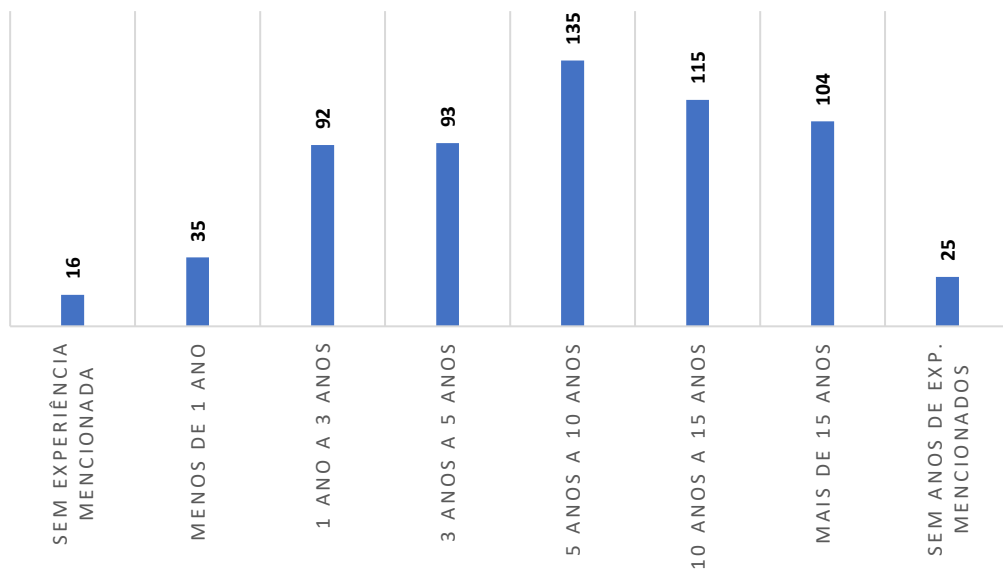


Quanto ao número de anos de experiência na área de RH, podemos constatar que existe uma vasta disparidade. Sendo que a maior concentração do número de indivíduos se encontra na categoria de 5 a 10 anos de experiência 22% (n=135), logo de seguida surge a categoria de 10 a 15 anos de experiência com 18,7% (n=115), como podemos constatar na figura 8.

Com menor relevância quanto ao número de anos de experiência verificamos a existência da categoria menos de 1 ano com uma frequência de 5,7% (n=35), seguido de 1 ano a 3 anos com 15% (n=92) e com valores bastante semelhantes a categoria de 3 a 5 anos com 15,1% (n=93). Importa salientar que 2,6% (n=16) dos perfis analisados não têm nenhuma experiência profissional representada no seu perfil do *LinkedIn*, e que 4,1% (n=25) dos perfis analisados não revelam datas na sua experiência profissional, o que não nos permitiu efetuar um levantamento da duração associada ao exercício daquela função.

Figura 8

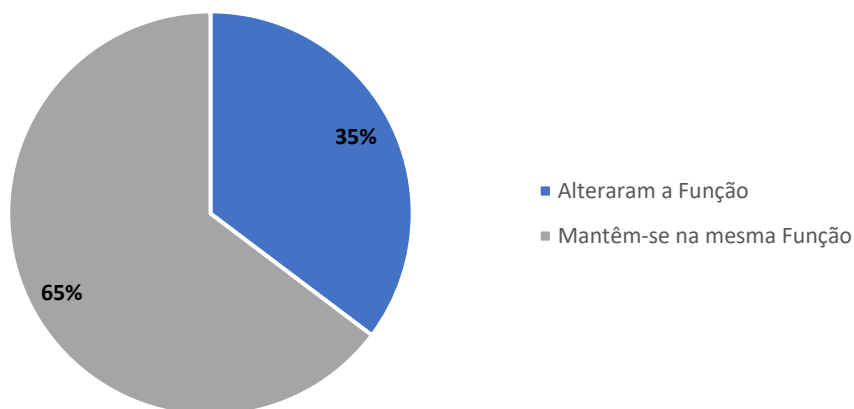
Anos de Experiência



Da análise efetuada entre a experiência atual e a experiência nos últimos cinco anos, foi possível verificar que 65% (n=398) dos indivíduos analisados se mantêm a exercer a mesma função durante esse período (5 anos) e apenas 35% (n=217) alteraram as suas funções, como podemos verificar na figura 9.

Figura 9

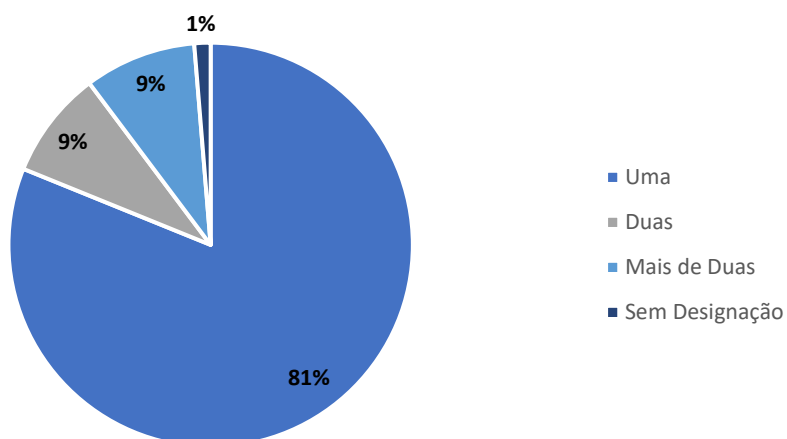
Análise da Permanência na Função



Quanto ao número de designações que cada indivíduo atribui no título do *LinkedIn*, existe uma variância entre uma, duas ou mais de duas designações atribuídas. O número de designações mais utilizadas pelos indivíduos analisados concentra-se na utilização de apenas uma designação, 81% (n=499) e apenas 1% (n=9) não possuem qualquer designação na apresentação do perfil, como se pode verificar na figura 10. Importa salientar que o facto de cada utilizador poder colocar mais do que uma designação origina um número de designações superiores ao número da amostra.

Figura 10

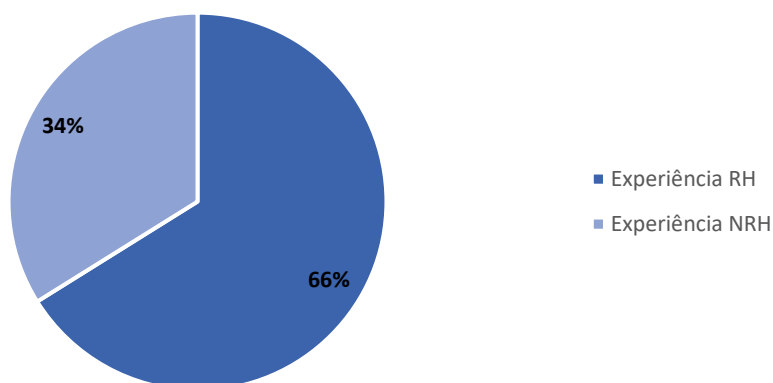
Número de designações utilizadas na Apresentação do Perfil



Analisando os indivíduos que possuem formação na área de RH, foi possível de verificar que 66% (n=287) dos indivíduos desempenham, atualmente, a sua função na área de RH e 34% (n=147) dos indivíduos desempenham funções noutras áreas, como podemos verificar no figura 11.

Figura 11

Comparação da Formação em RH com a Experiência atual



A auto identificação/ apresentação que os profissionais de RH fazem é efetuada através de uma designação funcional que inclui (na maioria dos casos) uma dupla comunicação, que apresentamos através de duas categorias distintas, o **Tipo de Função**, entende-se como a função que os profissionais ocupam (Administrativa, Assistente/Auxiliar, Consultoria/Auditoria, Coordenação, Especialista, Estagiário, Não RH, Sem Especificação e Técnicos) e através da **Área Funcional**, que representa a área onde os profissionais de RH atuam (Generalista, Formação, Recrutamento e Seleção, Recompensas, Carreiras, Desenvolvimento, Segurança e Saúde e Legal).

Na tabela 3 apresentamos o tipo de funções identificadas na área de RH no nosso estudo.

Tabela 3

Tipos de Funções

Tipo de Função	Especificação	Exemplos
Administrativa	Refere-se às funções administrativas de RH.	- Administrativa de RH - Human Resources Administrative
Assistente/Auxiliar	Refere-se às funções de assistente ou de auxílio na área de RH.	- Assistant HR - Assistente Técnico RH - Auxiliar de departamento Pessoal
Consultoria/ Auditoria	Refere-se às funções de consultoria ou auditoria de RH.	- HR Consultant - Auditor de RH - Training Consultant
Coordenação	Refere-se às funções de direção, coordenação, gestão e de responsabilidade na área de RH.	- Coordenador/a de RH - Diretor/a de RH - Responsável de Formação
Especialista	Refere-se às funções de especialidade na área de RH.	- Compensation and Benefits Specialist - Especialista de Desenvolvimento de RH - Recruiter Specialist
Estagiário	Refere-se aos estagiários da área de RH.	- Estágio em Recursos Humanos - Human Resources Trainee - Trainee Recruiting
Não RH	Refere-se às funções que não continham o termo RH ou termos relacionados.	- Assistente de Loja - Business Manager - Jornalista Freelancer
Sem Especificação	Refere-se às funções que não especificam o tipo de função.	- Formador/a - Senior HR - Recruiter
Técnicos	Refere-se às funções de técnico na área de RH.	- HR Technician - Técnico/a Administrativa de RH - Técnico/a de Payroll

Na tabela 4 expomos as áreas funcionais resultantes da nossa amostra.

Tabela 4

Áreas Funcionais

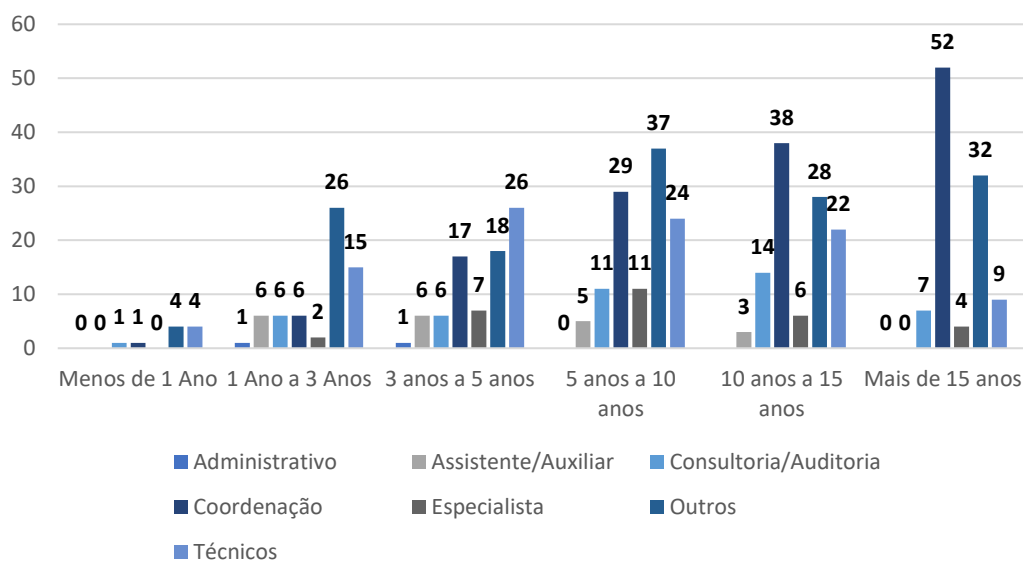
Área Funcional	Especificação	Exemplos
Generalista	Refere-se à área generalizada de RH, ou seja, não especifica nenhuma área.	- Técnico/a de RH - HR Analyst - Senior HR
Formação	Refere-se área de Formação.	- Formador/a - Training Consultant - Coordenador/a Pedagógica da Formação
Recrutamento e Seleção	Refere-se à área de Recrutamento e Seleção.	- Técnico/a de Recrutamento & Seleção - Talent Acquisition - Analista de Recrutamento & Seleção Sénior
Recompensas	Refere-se à área de Recompensas e Benefícios.	- Payroll - Compensation and Benefits Specialist - Coordenador/a área de processamento
Carreiras	Refere-se à área de Carreiras.	- Career Counseling - Técnico/a Superior Consultora de Carreira - Gestão e Desenvolvimento de Carreiras
Desenvolvimento	Refere-se à área de Desenvolvimento.	- HR Development - Técnico/a de desenvolvimento de RH - Especialista de Desenvolvimento de RH
Segurança e Saúde	Refere-se à área de Segurança e Saúde no Trabalho.	- Quality, Safety and Environment - Consultor/a SHST - Técnico/a Superior de HST
Legal	Refere-se à área do Direito do Trabalho.	- HR Legal

Com o intuito de compreender a distribuição dos anos de experiência pelo tipo de função exercida pelos profissionais de RH podemos verificar (figura 12) que na categoria de “mais de 15 anos” e entre “10 anos a 15 anos” de experiência o tipo de função exercida com maior predominância é “Coordenação” com uma frequência de 52 e 38 respetivamente.

Nos primeiros anos de carreira dos profissionais podemos verificar (figura 12) que estes assumem maioritariamente a função de “Técnicos”.

Figura 12

Análise dos Anos de Experiência pelo Tipo de Função



De seguida apresenta-se a análise dos dados referentes ao título utilizado pelos profissionais de RH, à sua experiência profissional atual e às suas últimas experiências profissionais (últimos cinco anos). Para uma melhor apresentação dos dados efetuou-se uma divisão pelas três dimensões acima referidas, sendo que, para cada análise será efetuada três abordagens distintas referentes ao tipo de função, à área funcional e uma relativa à área funcional pelo tipo de função.

3.1 Título utilizado pelos profissionais de RH no *LinkedIn*

Da análise do título que os indivíduos utilizam no *LinkedIn* podemos constatar que o tipo de função em RH que apresenta maior representatividade se centra no tipo de função “Sem especificação” 24 % seguido de “Coordenação” com 22,5%, como podemos verificar na tabela 5.

Tabela 5*Tipo de Função - Título*

Tipo de função	Frequência	%
<i>Não RH</i>	210	26,0
<i>Sem Especificação</i>	194	24,0
<i>Coordenação</i>	182	22,5
<i>Técnico</i>	109	13,5
<i>Consultoria/Auditoria</i>	52	6,4
<i>Especialista</i>	36	4,4
<i>Assistente/Auxiliar</i>	17	2,1
<i>Estagiário</i>	7	0,9
<i>Administrativa</i>	2	0,2
Total	809	100

Na tabela 6 podemos verificar que a área funcional, no título do perfil, com maior relevância é a área “Generalista” 71,1% (n=421) seguido da área de “Formação” com 13,5% (n=80).

Tabela 6*Área Funcional - Título*

Área Funcional	Frequência	%
<i>Generalista</i>	421	71,1
<i>Formação</i>	80	13,5
<i>Recrutamento e Seleção</i>	33	5,6
<i>Recompensas</i>	22	3,7
<i>Carreiras</i>	16	2,7
<i>Desenvolvimento</i>	13	2,2
<i>Segurança e Saúde</i>	7	1,2
Total	592	100

Da análise da área funcional pelo tipo de função podemos verificar, na tabela 7, que no âmbito da área funcional “Generalista” o tipo de função que assume maior predominância é “Coordenação” (n=154) seguido de “Sem Especificação” (n=106). Na área “Formação” o tipo de função que assume maior predominância é “Sem Especificação”.

Tabela 7

Área funcional pelo tipo de função – Título

Área Funcional/Tipo de Função	Feminino	Masculino	Total
Generalista	344	77	421
<i>Coordenação</i>	115	39	154
<i>Sem Especificação</i>	88	18	106
<i>Técnico</i>	79	6	85
<i>Consultoria/Auditoria</i>	30	9	39
<i>Especialista</i>	18	2	20
<i>Assistente/Auxiliar</i>	12	3	15
<i>Administrativa</i>	2	0	2
Formação	61	19	80
<i>Sem Especificação</i>	37	11	48
<i>Coordenação</i>	16	5	21
<i>Consultoria/Auditoria</i>	4	1	5
<i>Técnico</i>	3	2	5
<i>Especialista</i>	1	0	1
Recrutamento e Seleção	27	6	33
<i>Sem Especificação</i>	13	4	17
<i>Consultoria/Auditoria</i>	6	0	6
<i>Especialista</i>	4	1	5
<i>Técnico</i>	3	0	3
<i>Assistente/Auxiliar</i>	1	0	1
<i>Coordenação</i>	0	1	1
Recompensas	18	4	22
<i>Especialista</i>	7	2	9
<i>Sem Especificação</i>	5	1	6
<i>Técnico</i>	3	1	4
<i>Coordenação</i>	2	0	2
<i>Assistente/Auxiliar</i>	1	0	1
Carreiras	13	3	16
<i>Sem Especificação</i>	8	2	10
<i>Técnico</i>	4	0	4
<i>Consultoria/Auditoria</i>	0	1	1
<i>Coordenação</i>	1	0	1
Desenvolvimento	9	4	13
<i>Sem Especificação</i>	5	1	6
<i>Coordenação</i>	2	1	3
<i>Técnico</i>	2	1	3
<i>Especialista</i>	0	1	1
Segurança e Saúde	6	1	7
<i>Técnico</i>	5	0	5
<i>Consultoria/Auditoria</i>	0	1	1
<i>Sem Especificação</i>	1	0	1
Total Geral	478	114	592

3.2 Função Atual no *Linkedin*

Da análise à função atual dos indivíduos podemos constatar que o tipo de função de RH predominante é “Coordenação” 20,8% (n=155), como podemos verificar na tabela 8. O tipo de função com menor representatividade é “Administrativo” com 0,3% (n=2).

Tabela 8

Tipo de Função - Experiência Atual

Tipo de função	Frequência	%
<i>Não RH</i>	239	32,1
<i>Coordenação</i>	155	20,8
<i>Sem Especificação</i>	145	19,5
<i>Técnico</i>	103	13,8
<i>Consultoria/Auditoria</i>	42	5,6
<i>Especialista</i>	31	4,2
<i>Assistente/Auxiliar</i>	19	2,6
<i>Estagiários</i>	9	1,2
<i>Administrativo</i>	2	0,3
Total	745	100

Quanto à área funcional podemos constatar (tabela 9) que a área “Generalista” representa 72,1% (n=357) e a área de “Formação” representa 14,1% (n=70).

Tabela 9

Área Funcional - Experiência Atual

Área Funcional	Frequência	%
<i>Generalista</i>	357	72,1
<i>Formação</i>	70	14,1
<i>Recrutamento e Seleção</i>	25	5,1
<i>Recompensas</i>	22	4,4
<i>Carreiras</i>	10	2,0
<i>Desenvolvimento</i>	7	1,4
<i>Segurança e Saúde</i>	4	0,8
Total	495	100

Da análise da área funcional pelo tipo de função que os indivíduos apresentam, podemos constatar que dentro da área funcional “Formação” o tipo de função mais predominante é “Sem Especificação” (n=44) seguido de “Coordenação” (n=18), como podemos verificar na tabela 10.

Tabela 10*Área funcional pelo tipo de função - Experiência Atual*

<i>Área Funcional/Tipo de Função</i>	Feminino	Masculino	Total
Generalistas	291	66	357
<i>Coordenação</i>	94	33	127
<i>Técnico</i>	76	8	84
<i>Sem Especificação</i>	66	12	78
<i>Consultoria/Auditoria</i>	22	8	30
<i>Especialista</i>	17	3	20
<i>Assistente/Auxiliar</i>	14	2	16
<i>Administrativo</i>	2	0	2
Formação	50	20	70
<i>Sem Especificação</i>	32	12	44
<i>Coordenação</i>	13	5	18
<i>Técnico</i>	3	2	5
<i>Consultoria/Auditoria</i>	3	1	4
Recrutamento e Seleção	20	5	25
<i>Sem Especificação</i>	4	4	8
<i>Consultoria/Auditoria</i>	6	1	7
<i>Técnico</i>	5	0	5
<i>Especialista</i>	4	0	4
<i>Assistente/Auxiliar</i>	1	0	1
Recompensas	18	4	22
<i>Especialista</i>	5	2	7
<i>Sem Especificação</i>	6	1	7
<i>Coordenação</i>	3	0	3
<i>Técnico</i>	2	1	3
<i>Assistente/Auxiliar</i>	2	0	2
Carreiras	9	1	10
<i>Sem Especificação</i>	6	0	6
<i>Técnico</i>	3	0	3
<i>Consultoria/Auditoria</i>	0	1	1
Desenvolvimento	4	3	7
<i>Coordenação</i>	3	3	6
<i>Sem Especificação</i>	1	0	1
Segurança e Saúde	4	0	4
<i>Técnico</i>	3	0	3
<i>Sem Especificação</i>	1	0	1
Total Geral	397	99	495

3.3 Últimos 5 anos de Experiência no *LinkedIn*

No que reporta ao tipo de função nos últimos 5 anos de experiência, podemos verificar (tabela 11) que o tipo de função com maior representatividade dentro do campo profissional de RH é “Coordenação” com 20,2 % (n=209). O tipo de função “Técnico” representa 14,8% (n=153).

Tabela 11

Tipo de Função - Experiências últimos 5 anos

Tipo de função	Frequência	%
<i>Não RH</i>	313	30,2
<i>Coordenação</i>	209	20,2
<i>Sem Especificação</i>	174	16,8
<i>Técnico</i>	153	14,8
<i>Consultoria/Auditoria</i>	69	6,7
<i>Especialistas</i>	47	4,5
<i>Estagiários</i>	37	3,6
<i>Assistente/Auxiliar</i>	31	3,0
<i>Administrativo</i>	4	0,4
Total	1037	100

Relativamente à área funcional, nos últimos cinco de experiência, podemos verificar na tabela 12, que a área “Generalista” representa 70% (n=487) e com menor representatividade temos a área “Segurança e Saúde” e a área “Legal”.

Tabela 12

Área Funcional - Experiências últimos 5 anos

Área Funcional	Frequência	%
<i>Generalista</i>	487	70,1
<i>Formação</i>	101	14,5
<i>Recrutamento e Seleção</i>	44	6,3
<i>Recompensas</i>	32	4,6
<i>Carreiras</i>	15	2,2
<i>Desenvolvimento</i>	13	1,9
<i>Segurança e Saúde</i>	2	0,3
<i>Legal</i>	1	0,1
Total	695	100

Da análise à área funcional pelo tipo de função que os indivíduos apresentam podemos verificar, na tabela 13, que na área “Generalista” o tipo de função mais predominante é “Coordenação” (n=169) seguido de “Técnico” (n=117).

Tabela 13

Área funcional pelo tipo de função - Experiências últimos 5 anos

<i>Área Funcional/Tipo de Função</i>	Feminino	Masculino	Total
Generalista	396	91	487
<i>Coordenação</i>	121	48	169
<i>Técnico</i>	106	11	117
<i>Sem Especificação</i>	81	10	91
<i>Consultoria/Auditoria</i>	39	14	53
<i>Assistente/Auxiliar</i>	23	5	28
<i>Especialistas</i>	22	3	25
<i>Administrativo</i>	4	0	4
Formação	80	21	101
<i>Sem Especificação</i>	34	12	46
<i>Coordenação</i>	30	6	36
<i>Técnico</i>	6	2	8
<i>Consultoria/Auditoria</i>	6	1	7
<i>Especialistas</i>	4	0	4
Recrutamento e Seleção	38	6	44
<i>Sem Especificação</i>	15	5	20
<i>Técnico</i>	10	0	10
<i>Consultoria/Auditoria</i>	7	1	8
<i>Especialistas</i>	4	0	4
<i>Assistente/Auxiliar</i>	1	0	1
<i>Coordenação</i>	1	0	1
Recompensas	25	7	32
<i>Especialistas</i>	9	5	14
<i>Técnico</i>	6	1	7
<i>Sem Especificação</i>	5	1	6
<i>Coordenação</i>	3	0	3
<i>Assistente/Auxiliar</i>	2	0	2
Carreiras	11	4	15
<i>Sem Especificação</i>	6	1	7
<i>Técnico</i>	3	2	5
<i>Coordenação</i>	2	0	2
<i>Consultoria/Auditoria</i>	0	1	1
Desenvolvimento	12	1	13
<i>Sem Especificação</i>	4	1	5
<i>Coordenação</i>	4	0	4
<i>Especialistas</i>	2	0	2
<i>Técnico</i>	2	0	2

Segurança e Saúde	2	0	2
Coordenação	1	0	1
Sem Especificação	1	0	1
Legal	1	0	1
Sem Especificação	1	0	1
Total Geral	565	130	695

3.4 Designações

Considerando a diversidade das designações utilizadas pelos indivíduos quanto ao seu Título, Experiência Atual e Últimos cinco anos de experiência e considerando ainda que a nossa intenção de análise é identificar as designações efetivamente utilizadas pelos profissionais, apresentamos as designações mais frequentemente utilizadas em cada área funcional.

Na análise da área funcional “Carreiras” (tabela 14) verificamos a predominância da designação “Coach” (n=14), seguido de “Técnico/a GIP” (n=6).

Tabela 14

Designações Área Funcional Carreiras

Carreiras	
Designação	Frequência
<i>Coach</i>	14
<i>Técnico/a GIP</i>	6
<i>Career and Leadership Development</i>	3
<i>Career Counseling</i>	3
<i>Técnico/a Superior Consultora de Carreira</i>	3
<i>Coach - Desenvolvimento Humano</i>	2
<i>Senior Coach Trainer</i>	2
<i>Gestão e Desenvolvimento de Carreiras</i>	1
<i>Técnica de Pessoas & Carreiras</i>	1
<i>Career Development & People Management</i>	1
<i>Career Development Manager</i>	1
<i>Coach Assistant</i>	1
<i>Técnico/a de Emprego e orientador profissional</i>	1
<i>Técnico/a de Inserção Profissional</i>	1

Analisando as principais designações utilizadas pelos indivíduos, podemos salientar que na área funcional “Generalista” a designação mais frequente é “Técnico/a de RH” (n=169), seguido de “Human Resources Manager” (n=81). Dentro ainda da categoria

“Generalista” podemos salientar a designação de “*Human Resources Business Partner*” que surge com alguma relevância (n=34), como podemos verificar na tabela 15.

Tabela 15

Designações Área Funcional Generalista

<i>Generalista</i>	
Designação	Frequência
<i>Técnico/a de RH</i>	169
<i>HR Manager</i>	81
<i>RH</i>	72
<i>HR</i>	71
<i>Gestor/a de RH</i>	60
<i>HR Specialist</i>	54
<i>Diretor/a de RH</i>	51
<i>HR Technician</i>	50
<i>HR Consultant</i>	49
<i>Consultor/a de RH</i>	45
<i>Responsável de RH</i>	40
<i>HR Business Partner</i>	34
<i>Técnico/a Superior de RH</i>	34
<i>HR Generalist</i>	31
<i>Gestão de RH</i>	29
<i>HR Director</i>	19
<i>Técnico/a Administrativa de RH</i>	19
<i>HR Assistant</i>	15
<i>HR Coordinator</i>	16
<i>Head of HR</i>	15
<i>Assistente Administrativa de RH</i>	9
<i>Coordenador/a RH</i>	9
<i>HR Analyst</i>	7
<i>People & Culture Manager</i>	6
<i>Gestão de Pessoas</i>	2
<i>Human Capital Manager</i>	1
<i>Responsável Área people</i>	1

Relativamente à área funcional “Formação” (tabela 16) podemos compreender que a designação de “Formador/a” (n=97) é a mais frequente, seguido da designação “Formação” (n=15).

Tabela 16*Designações Área Funcional Formação*

<i>Formação</i>	
Designação	Frequência
<i>Formador/a</i>	97
<i>Formação</i>	15
<i>Gestão da Formação</i>	13
<i>Coordenador/a Formação</i>	9
<i>Gestor/a da Formação</i>	8
<i>Técnico/a de Formação</i>	8
<i>Training</i>	7
<i>Coordenação Pedagógica</i>	6
<i>Training Area coordinator</i>	6
<i>Training Consultant</i>	6
<i>Head of Training Operations</i>	2
<i>Técnico/a da Concepção e Planeamento da Formação</i>	2
<i>Training Specialist</i>	2
<i>National Training Manager</i>	1

Na área funcional “Recompensas” verificamos a existência da designação de “*Payroll Specialist*” como a designação mais utilizada (n=23), seguido da designação “*Payroll*” (n=14), como podemos verificar na tabela 17.

Tabela 17*Designações Área Funcional Recompensas*

<i>Recompensas</i>	
Designação	Frequência
<i>Payroll Specialist</i>	23
<i>Payroll</i>	14
<i>Técnico/a de Payroll</i>	12
<i>Compensation and Benefits Specialist</i>	4
<i>HR Payroll Assistant</i>	3
<i>Team Leader Payroll</i>	3
<i>Coordenador área de processamento</i>	2
<i>HR Payroll Specialist</i>	2
<i>Payroll Coordinator</i>	2
<i>Compensations and Benefits Coordinator</i>	1
<i>HR Payroll</i>	2

No âmbito da área de “Recrutamento e Seleção” podemos constatar, na tabela 18, que a designação “Técnico/a de Recrutamento e Seleção” possui um peso significativo dentro desta área funcional com 11 frequências. A designação “Talent Acquisition” possui 8 frequências. Com menor frequência podemos constatar a existência da designação “HR IT Recruiter” com apenas uma frequência.

Tabela 18

Designações Área Funcional Recrutamento e Seleção

<i>Recrutamento e Seleção</i>	
Designação	Frequência
<i>Técnico/a de Recrutamento & Seleção</i>	11
<i>Recrutamento & Seleção</i>	10
<i>Talent Acquisition</i>	8
<i>Global Recruiter</i>	6
<i>Talent Acquisition Specialist</i>	6
<i>Recruiter</i>	5
<i>HR Recruiter</i>	4
<i>HR Recruitment Consultant</i>	6
<i>Recruiting Specialist</i>	4
<i>Analista de Recrutamento e Seleção</i>	2
<i>Consultora de Recrutamento (TI)</i>	2
<i>HR IT Recruiter</i>	1

Na área funcional “Desenvolvimento” podemos verificar que a designação com maior predominância é “HR Development” (n=4) seguido de “Human Resources Development Technician” (n=3), como podemos verificar na tabela 19.

Tabela 19

Designações Área Funcional Desenvolvimento

<i>Desenvolvimento</i>	
Designação	Frequência
<i>HR Development</i>	4
<i>HR Development Technician</i>	3
<i>Responsável de Desenvolvimento de RH</i>	2
<i>Técnico/a de desenvolvimento de RH</i>	2
<i>Desenvolvimento de RH</i>	1
<i>Desenvolvimento Pessoal</i>	1
<i>Especialista de Desenvolvimento de RH</i>	1
<i>Gestão e Desenvolvimento de RH</i>	1
<i>People Development</i>	1

Na área funcional de “Segurança e Saúde” é possível verificar a predominância da designação “Técnico de Superior de Segurança e Saúde no Trabalho (SST)” com 7 frequências, seguido de “Quality, Safety and Environment” com 3 frequências, como podemos verificar na tabela 20.

Tabela 20

Designações Área Funcional Segurança e Saúde no Trabalho

<i>Segurança e Saúde no Trabalho</i>	
Designação	Frequência
<i>Técnico/a Superior de SST</i>	7
<i>Quality, Safety and Environment</i>	3
<i>Consultor SHST</i>	1
<i>Health And Safety Manager</i>	1
<i>Técnico/a SST</i>	1

Relativamente à área funcional “Legal” esta só é identificada na análise dos dados referentes aos últimos cinco anos de experiência com a designação “HR Legal” (n=2), como podemos verificar na tabela 21.

Tabela 21

Designações Área Funcional Legal

<i>Legal</i>	
Designação	Frequência
<i>HR Legal</i>	2

No seguimento da análise das designações utilizadas pelos indivíduos, nas três dimensões, foi possível identificar que a designação mais utilizada é a designação “Técnico/a de RH” com 169 frequências, seguido da designação “Formador/a” com 97 frequências, como podemos verificar na tabela 22.

Tabela 22*Designações mais utilizadas*

Designação	Frequência
<i>Técnico/a de RH</i>	169
<i>Formador/a</i>	97
<i>Human Resources Manager</i>	81
<i>Recursos Humanos</i>	72
<i>Human Resources</i>	71
<i>Gestor/a de RH</i>	60
<i>Human Resources Specialist</i>	54
<i>Diretor/a de RH</i>	51
<i>Human Resources Technician</i>	50
<i>Consultor/a de RH</i>	45

Da análise às designações utilizadas pelos indivíduos foi possível compreender que os indivíduos recorrem com muita frequência (n=249) ao idioma Inglês para definirem a sua função. “*Human Resources Manager*” é a designação mais prevalente (n=81), seguido do termo “*Human Resources*” (n=71), como podemos verificar na tabela 23.

Tabela 23*Designações em Inglês*

Designação	Frequência
<i>Human Resources Manager</i>	81
<i>Human Resources</i>	71
<i>Human Resources Specialist</i>	54
<i>Human Resources Technician</i>	50
<i>Human Resources Consultant</i>	49
<i>Human Resources Business Partner</i>	34
<i>Human Resources Generalist</i>	31
<i>Payroll Specialist</i>	23
<i>Human Resources Director</i>	19
<i>Human Resources Coordinator</i>	16
<i>Human Resources Assistant</i>	15
<i>Head of Human Resources</i>	15
<i>Coach</i>	14
<i>Payroll</i>	14

3.5 Análise das Competências

Na tabela 24 apresentam-se as competências mais valorizadas na totalidade da amostra, revelando a predominância da competência “Recursos Humanos” (n=239), seguido de “Microsoft Office” (n=151) e de “Trabalho em Equipa” (n=147). Importa salientar que no universo dos 615 perfis, 46 perfis não possuíam nenhuma competência identificada, surgindo a categoria “nenhuma competência identificada” (n=138). Referir ainda que existem perfis que não possuem a totalidade das três competências identificadas, “sem competência” (n=39).

Importa salientar que as competências apresentadas foram atribuídas por terceiros aos indivíduos analisados, através de um portefólio pré-existente no *LinkedIn*.

Tabela 24

Competências Gerais

<i>Competência</i>	Frequência
<i>Recursos Humanos</i>	239
<i>Microsoft Office</i>	151
<i>Trabalho em Equipa</i>	147
<i>Recrutamento</i>	105
<i>Gestão de Equipas</i>	87
<i>Liderança</i>	82
<i>Gestão</i>	75
<i>Consultoria de RH</i>	57
<i>Desenvolvimento Organizacional</i>	56
<i>Microsoft Excel</i>	55
<i>Inglês</i>	45
<i>Microsoft Word</i>	34
<i>Estratégia Empresarial</i>	33
<i>Gestão de Desempenho</i>	32
<i>Negociação</i>	32
<i>Formação</i>	29
<i>Gestão de Conflitos</i>	27
<i>Atendimento ao cliente</i>	26
<i>Psicologia</i>	26

Com o intuito de identificar as competências por género, podemos verificar que a competência “Recursos Humanos” é a competência mais valorizada em ambos os géneros, 193 frequências no género feminino e 46 frequências no género masculino.

No género feminino a segunda competência mais referenciada é “Microsoft Office”, com 133 frequências, seguida de “Trabalho em Equipa” com 124 frequências. No género masculino a segunda competência mais identificada é “Gestão de Equipas” e “Liderança” com a mesma frequência (n=24), como podemos verificar na tabela 25.

A competência menos valorizada no género feminino é “Desenvolvimento Organizacional” com 44 frequências e no género masculino “Consultoria de RH” com 11 frequências.

Tabela 25

Competências por Género

Género Feminino		Género Masculino	
Competência	Frequência	Competência	Frequência
<i>Recursos Humanos</i>	193	<i>Recursos Humanos</i>	46
<i>Microsoft Office</i>	133	<i>Gestão de Equipas</i>	24
<i>Trabalho em Equipa</i>	124	<i>Liderança</i>	24
<i>Recrutamento</i>	89	<i>Trabalho em Equipa</i>	23
<i>Gestão de Equipas</i>	63	<i>Gestão</i>	23
<i>Liderança</i>	58	<i>Microsoft Office</i>	18
<i>Gestão</i>	52	<i>Recrutamento</i>	16
<i>Consultoria de RH</i>	46	<i>Estratégia Empresarial</i>	15
<i>Microsoft Excel</i>	45	<i>Desenvolvimento Organizacional</i>	12
<i>Desenvolvimento Organizacional</i>	44	<i>Consultoria de RH</i>	11

Com o intuito de compreender que tipo de competências são identificadas nas diferentes áreas funcionais de RH, podemos verificar que na área funcional “Formação” a competência mais identificada é “Gestão de Equipas” (n=29), na área funcional “Segurança e Saúde” a competência mais valorizada é “Liderança” (n=4), na área funcional “Desenvolvimento” a competência mais valorizada é “Formação” (n=3), na área funcional de “Carreiras” a competência mais valorizada é “Gestão de Equipas” (n=6).

“Recursos Humanos” é a competência mais valorizada nas seguintes áreas funcionais: “Generalistas” (n= 281), “Recrutamento e Seleção” (n=19) e “Recompensas” (n=25), como podemos verificar na tabela 26.

Tabela 26*Análise das Competências por Área Funcional*

<i>Área Funcional</i>	<i>Competência</i>	<i>Frequência</i>
<i>Formação</i>	Gestão de Equipas	29
	Liderança	27
	Recursos Humanos	21
	Microsoft Office	19
	Trabalho em Equipa	17
<i>Generalistas</i>	Recursos Humanos	281
	Microsoft Office	129
	Trabalho em Equipa	118
	Recrutamento	118
	Gestão	77
<i>Segurança e Saúde</i>	Liderança	4
	Negociação	2
	Gestão de Equipas	2
	Gestão	1
	Recursos Humanos	1
<i>Recrutamento e Seleção</i>	Recursos Humanos	19
	Trabalho em Equipa	15
	Recrutamento	10
	Microsoft Office	9
	Microsoft Excel	7
<i>Recompensas</i>	Recursos Humanos	25
	Microsoft Office	12
	Gestão de Equipas	8
	Microsoft Excel	7
	Trabalho em Equipa	7
<i>Desenvolvimento</i>	Formação	3
	Gestão de Projetos	3
	Recursos Humanos	3
	Recrutamento	2
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	2
<i>Carreiras</i>	Gestão de Equipas	6
	Recursos Humanos	5
	Coaching	4
	Desenvolvimento Organizacional	4
	Recrutamento	4

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A preocupação com o facto dos profissionais da GRH atravessarem uma crise de confiança e de licitude aos olhos dos diversos atores organizacionais, bem como na sociedade em geral, demonstra que existe a necessidade de redefinir o papel e a identidade do profissional da área de RH (Almeida, 2011). Dessa forma é possível através da presente dissertação clarificar alguns campos da realidade do campo profissional de RH em Portugal.

Através dos dados recolhidos é nos possível identificar as principais funções assumidas na atualidade pelos profissionais de RH e identificar as competências dos profissionais de RH dando resposta aos objetivos do estudo.

No que diz respeito à caracterização sociodemográfica dos indivíduos dos perfis analisados no *LinkedIn*, podemos salientar que a maioria dos profissionais é do género feminino, tal como tinha sido evidenciado nos estudos desenvolvidos pela APG (2017) e Ulrich et al. (2013) onde se constatava uma tendência crescente do número de mulheres na profissão de GRH.

No que se refere ao grau académico dos profissionais analisados podemos constatar que este é altamente qualificado como já havia sido exposto pelos resultados do estudo desenvolvido por Ulrich et al. (2013) e por Martins et al. (2014).

Ao interpretarmos os resultados obtidos no nosso estudo o grau académico mais prevalente é o grau de licenciatura seguido do grau de mestrado, o que rejeita os dados apresentados pelo estudo desenvolvido por Ulrich et al. (2013), que indica que os profissionais de RH incidem maioritariamente o seu grau académico na pós-graduação seguido da licenciatura. Importa salientar que esta distinção pode ocorrer devido à geografia do estudo desenvolvido por Ulrich et al. (2013).

Também Almeida (2011), em sintonia com os resultados deste estudo, evidencia que o nível de formação académica dos profissionais de RH é de nível superior.

Os dados recolhidos demonstram igualmente que a área de formação dos profissionais de RH é na própria área de RH. O que nos remete para o referido na literatura relativamente ao aumento do número de cursos de formação de cariz académico na área de RH (Almeida, 2011).

Relativamente à composição da profissão de RH, a literatura prévia apresenta de acordo com a CPP (2010) três profissões na área de RH i) diretor de recursos humanos, ii) de especialista em RH e iii) especialista em formação e desenvolvimento de RH.

No entanto, no atual mercado de trabalho, é verificável que os profissionais de RH tendem a assumir outras designações não formalizadas na CPP nem circunscritas nos principais quadros de referências. A não utilização das designações existentes ocorre porque estas já não vão ao encontro das funções os profissionais de RH desempenham, quanto ao tipo de função e área funcional.

Da análise da amostra foi possível identificar que os membros do LinkedIn da área de RH se auto-apresentam com base em duas principais categorias: "tipo de função" e "área funcional". É com base nestes dois elementos que os profissionais de RH constroem a sua identidade e se diferenciam entre si no mercado de trabalho.

De referir que na caracterização do tipo de função, recorrendo às designações utilizadas pelos indivíduos, os dados foram agrupados pelos seguintes tipo de funções: "Administrativa", "Assistente/Auxiliar", "Consultoria/Auditoria", "Coordenação" que incluem cargos de direção, gestão e de responsáveis, "Especialista", "Estagiário", "Não RH", "Sem Especificação" designações que não possuem especificamente um tipo de função, e "Técnicos".

Para a área funcional os dados foram agrupados em: "Generalista", "Formação", "Recrutamento e Seleção", "Recompensas", "Carreiras", "Desenvolvimento", "Segurança e Saúde" e "Legal".

Analisando as principais designações utilizadas pelos indivíduos no título do perfil, na sua experiência atual e nos últimos 5 anos de experiência, podemos salientar que na área funcional "Generalista" surge uma designação diferenciadora "*Human Resources Business Partner*" que surge com alguma relevância na nossa amostra e que vai ao encontro da literatura quanto à necessidade dos profissionais de RH se tornarem em parceiros de negócio das organizações (Ulrich et al., 2008).

Na área funcional de "Segurança e Saúde" em ambas as análises podemos salientar a designação de "*Quality, Safety and Environment*" como uma designação diferenciadora das comuns de "Técnico de HST" ou "Técnico de Superior de SST".

Na área funcional de “Recompensas” verificamos a existência da designação de “*Payroll*” e “*Compensations and Benefits Coordinator*” como designações diferenciadoras das comuns associadas ao processo de salários.

No âmbito da área de “Recrutamento e Seleção” é passível de verificar a existência da designação “*Talent Acquisition*” como uma designação diferenciadora do comum. Podemos também verificar através do nosso estudo a existência de especificação quanto ao recrutamento de TI, “Consultora de Recrutamento (TI)”.

Na análise da área funcional “Carreiras” verificamos a permanência e predominância da designação “*Coach*” em ambas as análises. Podemos ainda constatar a existência “*Career Development Manager*” e de “Técnico/a de Emprego e orientador profissional” como designações diferenciadoras.

Segundo os dados recolhidos no presente estudo, os profissionais de RH em Portugal têm sofrido algumas transformações comparando os dados obtidos com os referenciais, nomeadamente a CPP (2010). Os profissionais passam assumir novas designações para definir as suas funções dentro das organizações. Os resultados do estudo demonstram uma panóplia vasta de novas configurações profissionais de RH e terminologias, não apenas no que se refere à função que desempenham, mas também à área funcional onde atuam.

Os profissionais de RH, que atuam na linha de prestação de serviços a nível de gestão, a nível técnico, a nível administrativo e ao nível da consultoria (Moreira, 2006), de acordo com o estudo desenvolvido assumem também funções de assistência/auxílio, de especialistas numa determinada área ou não assumem nenhum tipo de função e apenas se regem pela área funcional onde atuam. Importa também salientar que as funções de gestão, foram consideradas neste estudo como funções de coordenação, na qual foram incluídos indivíduos que exercem funções como diretores, responsáveis e gestores.

A revisão da literatura reforça que as funções mais destacadas são de diretor, técnico e gestor (Almeida, 2011), contudo a função de consultor assume também alguma relevância, como podemos verificar através do nosso estudo.

O profissional de RH tem como competência central “Recursos Humanos” o que vai ao encontro da literatura, no que se refere às competências dos profissionais na questão da preocupação pelas relações humanas no âmbito organizacional (Krepk e Gonzaga, 2008

Cit in. Huzek, Stefano, & Grzeszczeszyn, 2008; Martins et al., 2019). O facto da competência central ser Recursos Humanos pode estar relacionado com a versatilidade dos profissionais para assumirem as diferentes áreas funcionais de RH.

Foi possível de verificar que as ferramentas tecnológicas são competências também valorizadas nos profissionais de RH, muito derivado da era digital e da necessidade de utilização das tecnologias (Bala, 2015).

Tal como a literatura prévia (Becker, Huselid & Ulrich, 2001, *Cit in* Ruth & Soares, 2008) aponta as competências de conhecimento do negócio, fornecimento de práticas de RH, gestão da mudança, gestão da cultura e credibilidade pessoal como competências exigidas ao profissional de RH. Efetivamente podemos constatar através da análise dos dados que existe uma grande valorização das diversas práticas de RH como competências valorizadas nos profissionais de RH. A questão do conhecimento do negócio (gestão, negociação, etc.), são competências também bastante valorizadas nos profissionais (Martins et al., 2019).

Nas habilidades interligadas ao perfil do profissional de RH apresentadas anteriormente por Gondim (2002), importa salientar as técnicas especializadas (informáticas, língua estrangeira, domínio de equipamentos e processos de trabalho). Os dados recolhidos demonstram que estas técnicas são competências importantes e valorizadas nos profissionais de RH. Em relação à língua estrangeira por exemplo, foi possível identificar que os próprios profissionais criam os seus perfis no *LinkedIn* com o idioma em Inglês e utilizam as designações para descreverem as suas funções também em Inglês.

Os resultados deste estudo apontam para oito áreas funcionais de RH, Generalistas, Recrutamento e Seleção, Recompensas, Formação, Desenvolvimento, Carreiras e Segurança, Saúde no trabalho e Legal. Comparativamente com a literatura (Almeida, 2011), podemos verificar que existe alguma discrepância com atividades que as organizações procuram e as atividades que efetivamente os profissionais atuam, principalmente no âmbito do “Processamento de Salários” que hoje é efetivamente identificado como Payroll, podemos ainda verificar que não existe representatividade de área funcionais referentes à “Análise de Funções” ou “Avaliação de Desempenho”.

Os papéis que os profissionais de RH podem desempenhar numa organização segundo o estudo de Ulrich et al. (2013) são maioritariamente o papel de especialistas numa determinada área ao invés de serem generalistas, o estudo apresentado por Ulrich et al.

(2013) refere ainda que a maior área de especialização é o recrutamento. De acordo com o nosso estudo a maioria dos profissionais de RH apresentam ser generalistas, ou seja, não apresentam nenhuma especialidade nas áreas de RH. Contudo, foi possível de constatar que embora os profissionais se assumam como generalistas, a especialidade mais enumerada é a área da Formação.

De acordo com o estudo desenvolvido por Ulrich et al. (2013) o número de profissionais de RH a exercer funções de RH há menos de 5 anos é de 25%. Segundo os dados recolhidos o número de profissionais a exercer funções há menos de 5 anos é 36%, o que poderá representar um aumento dos profissionais de RH a assumir funções de RH. Esta análise reforça a perspetiva futura do estudo desenvolvido pela APG, referente ao aumento do número de profissionais de RH nas organizações.

Não obstante, apesar de na revisão teórica não terem sido identificados dados quanto à pertença dos profissionais de RH na organização, atrevemo-nos a extrapolar que os profissionais de RH se sentem pertencentes à organização onde exercem funções atualmente, divulgando o nome da organização no seu título do perfil do *LinkedIn*. Importa salientar que da análise dos dados recolhidos podemos verificar que nos últimos 5 anos os profissionais de RH se mantêm a exercer a mesma função, ainda que mudando de organização.

A revisão da literatura reforça que a caracterização do campo profissional da GRH é uma tarefa complexa devido à sua latitude, contingencialidade temporal na sua definição (Almeida,2011). O estudo revela que efetivamente o campo de RH possui alguma complexidade e que face às constantes alterações, impulsionadas por contextos internos e externos, está em constante modificação.

Este estudo procura compreender o perfil atual dos profissionais de RH em Portugal, nomeadamente identificar as funções que exercem atualmente e consequentemente identificar as designações mais utilizadas pelos profissionais para definirem as funções que desempenham. Nesse sentido foi realizada uma análise qualitativa, recorrendo a uma análise de conteúdo de 615 perfis no LinkedIn.

A GRH tem vindo a sofrer alterações significativas ao longo dos anos, devido às constantes mudanças no ambiente externo e interno das organizações. Estas transformações suscitam alterações a todos os níveis, nomeadamente nos próprios profissionais.

O principal contributo dos resultados obtidos é a consciencialização dos perfis e percursos profissionais contemporâneos de RH existentes, o que poderá fomentar novas reflexões a nível da profissionalização, educação e formação dos campos dos RH.

Embora a profissão de RH se enquadre dentro de referenciais organizadores de trabalho, nomeadamente na CPP, os resultados deste estudo sugerem que os referenciais não acompanham o desenvolvimento da área. Atualmente, através dos nossos resultados podemos constatar que os profissionais de RH assumem que a sua profissão não se enquadra nos referenciais existentes, dando origem a novas designações para as suas profissões. Os resultados permitem identificar um conjunto de designações diferenciadoras das existentes.

É de salientar que os profissionais de RH se apresentam segundo dois grandes grupos, pelo tipo de função e pela área funcional que desempenham, o que nos permitiu constatar que um número bastante significativo dos profissionais é “Generalista”, ou seja, desempenha uma função com impacto em mais do que uma prática de Recursos Humanos. O grupo de profissionais “Generalista” de RH é maioritariamente composto por uma função de coordenação, isto é, acumulam a responsabilidade de direção ou gestão.

De um ponto de vista de carreira, foi-nos possível verificar que os profissionais de RH iniciam o seu percurso a desempenhar, maioritariamente, a função de “Técnicos” e, numa fase mais sénior de carreira, com mais de 10 anos de experiência, é comum uma posição de “Coordenação”.

Através da nossa investigação podemos constatar que os profissionais recorrem à língua inglesa para definirem as suas designações, mesmo possuindo o seu perfil em Português, dessa forma podemos concluir que o discurso técnico de RH começa a ser cada vez mais global.

Constatamos haver dificuldade em enquadrar numa área de atuação específica, as designações utilizadas pelos profissionais, na medida em que não existe coerência. Os profissionais de RH para definirem a mesma função utilizam designações distintas, consequência dos profissionais, de forma individualizada, assumirem novas profissões na área de RH para melhor corresponderem às suas funções.

Relativamente ao perfil dos profissionais de RH, foi possível identificar que, maioritariamente, são do género feminino e que possuem formação a nível superior e na área de RH. Os dados obtidos vão ao encontro com estudos apresentados anteriormente, quanto à crescente feminização na FRH e o aumento de licenciados na área de RH.

Inúmeras são as competências apontadas como as mais procuradas e valorizadas nos profissionais de RH. Os resultados permitiram verificar que efetivamente os profissionais detêm competências requeridas pelo mercado de trabalho, no que se refere, por exemplo, às competências tecnológicas, às competências relacionadas com o conhecimento do negócio ou também relacionadas com técnicas especializadas.

As competências identificadas deste estudo são consequência das competências que terceiros atribuem aos profissionais no seu perfil do *LinkedIn*. Podemos concluir que não existe nenhum conceito teórico da competência “Recursos Humanos”, no entanto esta emerge no nosso estudo, levando-nos a concluir ser consequência do domínio do profissional relativamente à área de RH.

No decorrer da investigação constataram-se algumas limitações. A primeira está relacionada com a escassez de estudos científicos sobre o tema de RH, o que, impossibilitou uma comparação em determinadas categorias. Outra limitação do estudo envolve o número de designações que os indivíduos utilizam para classificarem a função que exercem atualmente. Podemos ainda salientar que a seleção dos participantes foi um processo moroso, devido ao facto da composição da amostra ter sido efetuada de forma aleatória, analisando perfil a perfil do *LinkedIn*.

Deste modo, consideramos pertinente replicar este estudo, mas alargando o número de participantes a outros utilizadores do *LinkedIn*, de modo a verificar se estão esgotadas todas as designações privilegiadas pelos profissionais de RH, ou se tal aduz uma aparente moda na utilização de designações que vai variando ano após ano.

Do ponto de vista da prática, esta investigação pretende realçar as transformações que estão a ocorrer ao longo dos anos no campo profissional de RH, o que pode configurar interesse para todos os profissionais de RH bem como para as entidades competentes de organização das profissões. A necessidade de atualização dos referenciais organizadores da profissão de RH em Portugal, poderá ser um dos contributos mais relevantes. Este estudo visa também contribuir, não só, para dar a conhecer as novas designações dos profissionais, mas também para efetuar uma caracterização destes, possibilitando a clarificação da nova realidade da profissão no contexto nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise Sociológica da Construção de um Campo Profissional*. Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5892/1/Doutoramento_Ant% c3% b3nio_ Jos% c3% a9_ Almeida_2011.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5892/1/Doutoramento_Ant%c3%b3nio_Jos%c3%a9_Almeida_2011.pdf)
- APG. (2017). *infoRH*. Obtido em Março de 2020, de <http://inforh.pt/estudo-da-apg-revela-as-caracteristicas-do-grh-portugues/>
- Bala, I. (2015). HRM In The Digital Age – Digital Changes And Challenges Of The HR Profession. *International Journal Of Business Management*, 2(2), 1259-1266.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, A. (2004). *O Perfil profissional de Sucesso do Mundo Moderno*. Renato Rodrigues. Obtido de <https://www.andersonhernandes.com.br/wp-content/uploads/2011/12/perfil.pdf>
- Bauer, M., & Gaskel, G. (2008). *Qualitative researching with text, image, and sound*. London.
- Bettany-Saltikov, J. (2012). *How to do a systmatic literature review in nursing: A step-by- step guide*. Nova York: Open University Press. Obtido em 25 de Janeiro de 2020, de https://books.google.pt/books?id=9pb6ssRt8hwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2006). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Brandão, C., & Parente, A. (1998). Configurações da Função de Pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*(20), 23-24.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2009). HR competencies that make a difference. *The routledge companion to strategic human resource management*, pp. 167-181.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.

- Caramez, P. (2013). *Como ter Sucesso no Lindedin*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Ceitel, M. (2013). Evolução das práticas de GRH para o século XXI: o caso particular das PME. *Revista Dirigir & Formar*, 8, 50-54.
- CIME - Comissão Interministerial para o Emprego. (2001). *Terminologia de Formação Profissional - Alguns Conceitos de Base - III*. Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Coda, R., & Coda, D. (2014). Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 11(4), 116-140.
- Cunha, R., Obeso, C., & Cunha, M. (2004). Spain and Portugal: different paths to the same destiny. Em C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley, *Human Resource Management in Europe : evidence of convergence?* (pp. 161-188). Oxford: Elsevier.
- Davison, H., Maraist, C., & Bing, M. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *J Bus Psychol*, 26, 153-159.
- Deadrick, D., & Stone, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
- Druker, P. (2011). *Managing For The Future*. New York: Routledge.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in a era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 1-10.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.

- Freire, J. (2001). *Sociologia do Trabalho - Uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Gelabert, C., & Martinez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *estudios gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3º ed.). Lisboa: Edições Sílabo .
- Gondim, S. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 299-309.
- Hempel, P. (2004). Preparing the HR profession for technology and information work. *Technology and information work*, 43(2&3), 163-177.
- Huzek, D., Stefano, S., & Grzeszczyszyn, G. (2008). Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. *SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2008 V, 1-12.
- INE. (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Johnson, R., Lukaszewski, K., & Stone, D. (2016). The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(28), 533-553.
- Keating, J. (2002). A natureza da função de gestão de recursos humanos. Em *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Khan, H., & Khan, M. (2018). Defining and Measuring Professionalism in Professions of Service Sector. *SEISENSE Journal of Management*, 1(2), 20-33.
- Lansiti, M., & Lakhani, K. (2014). Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90-99.
- Marques, M. (2010). *Os Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Um Estudo Multi-Caso*. Tese de Doutoramento , Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão . Obtido de

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2250/1/tese%20maria%20marques.pdf>

Martins, D. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos em Pequenas e Médias Empresas*. Obtido de

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6696/4/COM_DoraMartins_2008_2.pdf

Martins, D., Gomes, J., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: be human with smart technology. Em C. Machado, & D. P. J., *MBA para Gestores e Engenheiros* (pp. 243-285). Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos. Em M. Jesus, C. Baptista, & F. Serra, *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo, TMS Conference : Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo* (pp. 23-36). Faro: Universidade do Algarve.

Meirinhos, V. (2015). *Para uma aproximação à(s) identidade(s) socio-epistémica(s) do campo educativo-formativo de Recursos Humanos*. Tese de Doutoramento, Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.

Moreira, P. (2006). *A gestão das pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e Tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 67-83.

Orden, A. (1966). The emergence of a profession. *University of Chicago*, 5-14.

Parez, M., Silva, K., Harvey, D., & Bosco, S. (2013). LinkedIn into a Job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. Em *Proceedings of the Northeast Decision Sciences Institute 2013 Annual Meeting* (pp. 953-960).

Profissões, C. d. (2018). *Classificação Portuguesa das Profissões*.

- Puhovichova, D., & Jankelova, N. (2020). Changes of human resource management in the context of impact of the fourth industrial revolution. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL "INDUSTRY 4.0"*, 5(3), 138-141.
- Radel, J. (2017). Organizational Change and industry 4.0 (id4). A perspective on possible future challenges for Human Resources Management. Em H. Berlin, & M. Knaut, *Industrie von morgen. Beiträge und Positionen 2017* (pp. 32-39). Berlin: BWZ Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Rodrigues, M. (2002). *Sociologia das Profissões*. Oeiras: Celta Editora.
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, 1-27.
- Ruth, E., & Soares, A. (2008). O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 1-28.
- Santos, C., & Isayama, H. (2019). Mercado de trabalho e perfil profissional: os caminhos da formação e atuação em lazer. *Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana*, 3(2), 116-130.
- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*. Instituto Superior de Economia e Gestão. SOCIUS Working Papers (Vol.1).
- Shanine, K., Buchko, A., & Wheeler, A. (2011). International Human Resource Management Practices from a complex adaptive systems perspective: An exploratory investigation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 1-6.
- Silva, A., & Fossá, M. (2015). Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN(17)*, 1-14.
- Silva, M., & Ludeña, M. (2013). utilização da tecnologia de informação na área de recursos humanos: estudo de caso em duas empresas de São Paulo. *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, 6(1), 114-127.

- Silveira, Í., Santos, N., Eduardo, A., Ribeiro, J., & Hermes, R. (2017). A construção do Marketing Pessoal através das Redes Sociais. *I - Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, 1-13.
- Souza, D., Filho, L., Moreira, J., Lima, D., & Nabarro, C. (2018). Análise do Uso da Tecnologia na Área de Recursos Humanos. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, XV.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61.
- Stefano, S., Zampier, M., & Maçaneiro, M. (2007). Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estudo de multi-casos na região central do Paraná. *X SEMEAD - Globalização e Internacioalização de Empresas*(10), 1-16.
- Stone, D., & Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 25(2), 1-5.
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Tapper, A., & Millett, S. (2015). Revisiting the concept of a profession. *Conscience, Leadership and the Problem of 'Dirty Hands'*, 13, 1-18.
- Targino, M. (2000). Quem é o profissional da informação? *Transformação*, 12(2), 61-69.
- Tavares, M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Ulrich, D., Youger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR Organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Ulrich, D., Youger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Vani, G. (2011). Evolution of Human Resource Management. *Review of Management*, 1(2), 127-133.

- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Lisboa: Sílabo.
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7703/1/Tese%20de%20Ana%20Luisa%20Veloso.pdf>
- Yilmaz, Í., Aygün, D., & Tanrikulu, Z. (2017). Social Media's Perspective on Industry 4.0: A Twitter Analysis. *Social Networking*, 6, 251-261.