

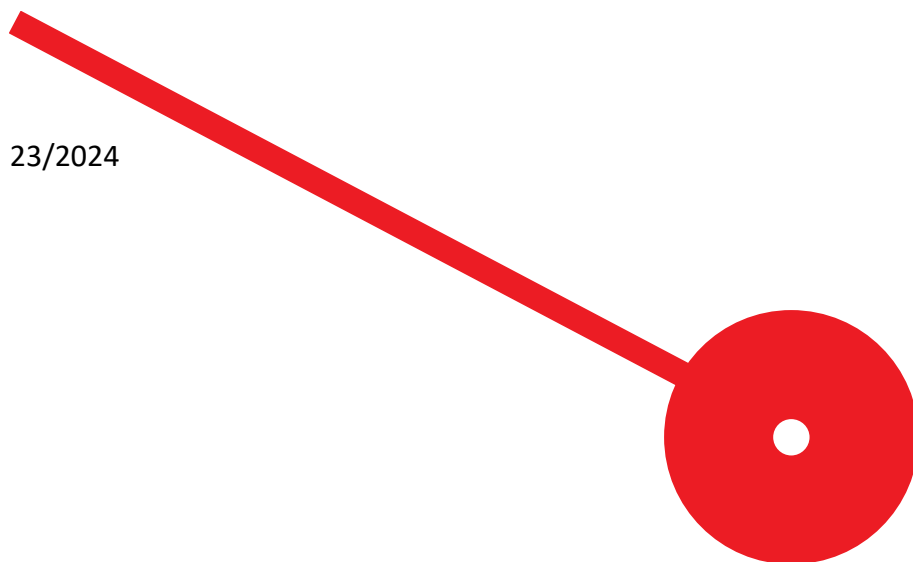
M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

A imagem socio-profissional da (G)RH: a perspetiva dos estudantes do 1º ano de Licenciatura em RH do ISCAP

Jéssica Sofia Gomes de Freitas

23/2024



M

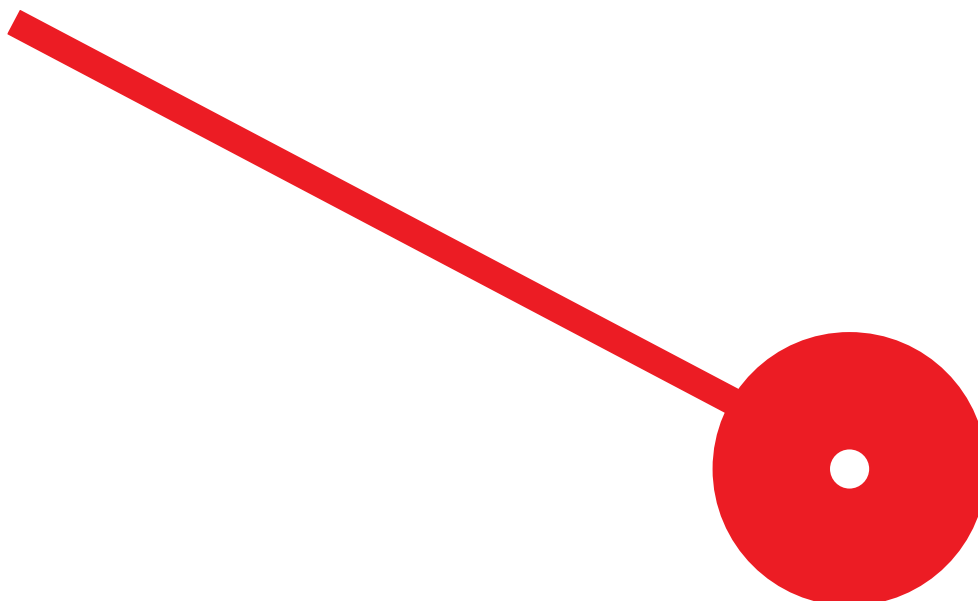
MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

A imagem socio-profissional da (G)RH: a perspetiva dos estudantes do 1º ano de Licenciatura em RH do ISCAP

Jessica Sofia Gomes de Freitas

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de RH, sob orientação da Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Jessica Sofia Gomes de Freitas. A imagem socio-profissional da (G)RH: a perspetiva dos estudantes do 1º ano de LRH do ISCAP
23/2024



Dedicatória

À minha família, principalmente aos meus pais que estiveram presentes durante toda a aventura.

Agradecimentos

Agradeço, com carinho, à minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins por ter aceitado o desafio e por todo o profissionalismo e disponibilidade ao longo desta temporada.

Aos meus pais e irmã pelo apoio incondicional.

Por fim, aos meus amigos por todo o apoio e por terem estado sempre presentes com uma palavra de incentivo.

Resumo:

Atualmente, ao contrário de há algumas décadas, o ensino superior é acessível e desejado. Com a globalização, a revolução digital e as exigências de um mercado de trabalho em constante evolução, cada vez mais as pessoas procuram formação superior acadêmica para garantir melhores oportunidades profissionais e pessoais.

Neste cenário, a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) destaca-se como uma carreira promissora e essencial para sucesso das organizações. O ensino superior em GRH cada vez mais atrai estudantes que veem nesta área uma oportunidade de contribuir para o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas dentro das organizações.

A GRH tornou-se estratégica, focada em políticas de gestão de pessoas, cultura organizacional saudável e no alinhamento de práticas de RH com os objetivos de negócio. Conseqüentemente, esta transformação exige que os profissionais tenham não apenas habilitações técnicas, mas de compreensão das dinâmicas organizacionais, comportamento humano, gestão de talento e uso de tecnologia emergente. Esses conhecimentos são amplamente adquiridos através de formação superior, que oferece uma base teórica e prática necessária para lidar com a complexidade da função.

Esta dissertação privilegia a metodologia exploratória de caráter qualitativo, com recurso à técnica da entrevista semiestruturada. Foram realizadas 13 entrevistas a estudantes do 1.º ano da Licenciatura em Recursos Humanos (LRH), do ISCAP. A análise e o tratamento dos dados foram efetivados com recurso à análise de conteúdo e categorização da informação. Os resultados indicam que os estudantes partilham uma visão semelhante sobre a imagem socio-profissional da área, baseada na ideia de que a GRH se foca, sobretudo, na administração dos colaboradores, ajudando tanto as pessoas quanto a empresa a atingirem os seus objetivos, enquanto mantêm um ambiente de trabalho saudável. Já, as razões pelas quais escolheram esta área, bem como as expectativas em relação ao futuro no mercado de trabalho, variam entre os estudantes.

Os resultados obtidos sugerem pistas de investigação futura e contribuem para que a área de RH ganhe mais destaque, tanto no meio académico como na intervenção organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Imagem socio-profissional da (G)RH; Licenciados em Recursos Humanos; Saídas profissionais em GRH.

Today, unlike a few decades ago, higher education is accessible and desirable. With globalization, the digital revolution and the demands of a constantly evolving job market, more and more people are seeking higher education to ensure better professional and personal opportunities.

In this scenario, the area of Human Resources Management (HRM) stands out as a promising and essential career for the success of organizations. Higher education in HRM is increasingly attracting students who see this area as an opportunity to contribute to the development and well-being of people within organizations.

HRM has become strategic, focusing on people management policies, a healthy organizational culture and the alignment of HR practices with business objectives. Consequently, this transformation requires professionals to have not only technical skills, but also an understanding of organizational dynamics, human behaviour, talent management and the use of emerging technology. This knowledge is largely acquired through higher education, which provides the theoretical and practical basis needed to deal with the complexity of the job.

This dissertation focuses on an exploratory, qualitative methodology, using the semi-structured interview technique. Thirteen interviews were carried out with 1st year students of the Human Resources Degree (HRD) at ISCAP. The data was analyzed and processed using content analysis and information categorization. The results indicate that the students share a similar view of the socio-professional image of the area, based on the idea that HRM focuses above all on managing employees, helping both people and the company to achieve their goals while maintaining a healthy working environment. On the other hand, the reasons why they chose this area, as well as their expectations for the future in the job market, vary between the students.

The results obtained suggest avenues for future research and contribute to the area of HR gaining more prominence, both in academia and in organizational intervention.

Key words: Human Resources Management; Socio-professional image of (G)HR; Graduates in Human Resources; Professional opportunities in HRM.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1.1 O Campo conceptual da GRH	5
1.1.1 Conceito de RH	6
1.2 Perfil profissional do RH.....	7
1.3 Papéis profissionais	14
1.4 Práticas da GRH	22
1.5 Saídas profissionais	27
Capítulo II – Metodologia.....	32
2 Introdução ao capítulo	33
2.1 Objetivos da investigação.....	33
2.2 Abordagem metodológica.....	33
2.3 Técnica de recolha de dados.....	34
2.4 Tratamento dos dados	37
2.5 Caraterização dos participantes	40
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	43
3 Introdução ao capítulo	44
3.1 Razões de escolha da área	44
3.2 Prioridade da escolha.....	45
3.3 Razões de escolha do tipo de ensino	46
3.3.1 Razões económicas.....	47
3.3.2 Credibilidade do ensino	47
3.3.3 Condições de acesso	47
3.3.4 Prestígio da instituição	48
3.4 Perceção da GRH.....	48
3.4.1 Alteração da visão após a frequência do curso.....	48

3.4.2	Gestão de pessoas	49
3.4.3	Recrutamento e seleção	49
3.4.4	Função administrativa	49
3.4.5	Gestão de carreiras.....	50
3.4.6	Gestão das atividades RH.....	50
3.4.7	Gestão das motivações.....	50
3.4.8	Práticas e processos	51
3.4.9	Formação	51
3.4.10	Consultoria	51
3.4.11	Processamento salarial.....	51
3.4.12	Employer branding	51
3.4.13	Gestão dos benefícios e recompensas.....	52
3.4.14	Gestão do ambiente de trabalho	52
3.4.15	Avaliação do desempenho	52
3.4.16	Saúde ocupacional	52
3.5	Responsabilidades de RH	52
3.5.1	Parceiro estratégico.....	53
3.5.2	Facilitador de fusões e aquisições	53
3.5.3	Responsável pela gestão do desempenho	53
3.5.4	Responsável pela gestão de carreiras	54
3.5.5	Responsável pela gestão administrativa	54
3.5.6	Responsável pela cultura e clima	54
3.6	Perfil de competências.....	55
3.6.1	Habilitações literárias	55
3.6.2	Competências técnicas.....	55
3.6.3	Competências comportamentais	56
3.6.4	Experiência prática	57

3.6.5	Cursos de formação	58
3.6.6	Competências digitais.....	58
3.7	Saídas profissionais	59
3.7.1	Atividades de RH	59
3.7.2	Modalidades de acesso ao mercado de trabalho.....	60
3.8	Expectativas futuras.....	61
3.9	Outras informações.....	62
Capítulo IV – Discussão dos resultados e conclusões		65
4	Introdução ao capítulo	66
4.1	O campo conceptual da GRH	66
4.2	Os papéis profissionais da GRH.....	67
4.3	Motivações individuais para a escolha da área RH	69
4.4	Perceção sobre as saídas profissionais e o futuro profissional dos alunos do 1.º ano de Licenciatura em RH do ISCAP	70
	Contributos da investigação.....	71
	Limitações e sugestões para estudos futuros	72
Referências bibliográficas.....		74
Apêndices.....		84
	Apêndice I – Guião de entrevista aos alunos do 1º ano de LRH do ISCAP.....	85
	Apêndice II – Declaração de consentimento informado.....	86

Índice de figuras

Figura 1 : Modelo integrativo de competências de RH.....	9
Figura 2 Mapa profissional da CIPD.....	10
Figura 3 Os quatro papéis dos RH.....	17
Figura 4 Os 8 papéis profissionais do RH.....	18
Figura 5 Práticas profissionais de RH.....	23
Figura 6: Género dos participantes (%).....	41

Índice de tabelas

Tabela 1: Os 8 papéis do RH.....	21
Tabela 2 Enquadramento da profissão RH.....	28
Tabela 3 Profissões RH	30
Tabela 4 Categorias e subcategorias de análise.....	40
Tabela 5 Caracterização dos participantes do estudo	42

Lista de abreviaturas

AC - Análise de conteúdo

APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

AT- Análise Teórica

CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development

CPP - Classificação Portuguesa das Profissões

DRH - Departamento de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

LRH - Licenciatura em Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O tema desta dissertação incide sobre a imagem socio-profissional da (G)RH na perspetiva dos estudantes do 1.º ano de licenciatura em RH do ISCAP.

Esta escolha resulta, especialmente, do interesse pessoal em explorar as motivações que levaram à escolha da área e da instituição de ensino, e de analisar o domínio de um estudante do 1.º ano sobre a área escolhida para a sua formação superior.

A Gestão de recursos humanos foca-se na forma de lidar com as pessoas no ambiente de trabalho (Klikauer, 2022). Abrange uma variedade de objetivos, tais como alcançar eficiência e eficácia para capacitar os colaboradores a desempenharem as suas funções, melhorar os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, compreender e representar as necessidades e expectativas dos trabalhadores, estabelecer um ambiente de trabalho positivo e promover o contributo individual e coletivo para o sucesso organizacional (Casprini et al., 2024).

A última década foi marcada por mudanças, inovações e avanços tecnológicos que transformaram profundamente a nossa vida. Simultaneamente, as condições comerciais incertas, como a pressão económica, a concorrência e a globalização, alteraram significativamente o cenário competitivo e o mercado de trabalho (Ammirato et al., 2023).

Nos últimos anos, têm sido desenvolvidas melhores combinações entre a educação e o mercado de trabalho e as novas práticas no ensino das licenciaturas em GRH têm sido alvo de discussões. O ensino superior é um agente importante de formação, responsável por formar profissionais para o mercado de trabalho que correspondam às necessidades das organizações. Cada vez mais, as organizações vão procurar, ao mercado, profissionais com formação superior em RH capazes de garantir o crescimento e o desenvolvimento das organizações (Piteira, 2018).

O mercado de trabalho caracteriza-se, nas últimas décadas, por uma terciarização, considerando que houve uma significativa expansão do setor dos serviços em detrimento dos setores primário e secundário, o que reflete uma maior demanda por atividades relacionadas a comércio, tecnologia, e outros serviços. Realça-se, também, o envelhecimento da população ativa, que chama a atenção para a necessidade de formação ao longo da vida. No que se refere aos jovens, há um desemprego juvenil que, conseqüentemente, se tem refletido no aumento da taxa de emigração (Cardoso, 2019), ameaçando o capital intelectual das organizações localizadas em Portugal.

Quanto à área dos recursos humanos, é possível verificar que dada a sua evolução ao longo do anos e valorização dentro das organizações, existe cada vez mais interesse e procura por esta área, como opção de educação e/ou formação profissional.

A Gestão de Recursos Humanos evoluiu significativamente nas últimas décadas, passando de uma função meramente administrativa para uma posição estratégica dentro das organizações. Essa evolução não reflete apenas as mudanças nas necessidades empresarias e no mercado de trabalho, mas também destaca a importância de compreender as motivações que levam os indivíduos a escolher essa área como carreira e a procura contínua por qualificações profissionais. Compreender essas motivações ajuda não apenas na atração, mas também na retenção de talentos na área.

A presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo, aborda a literatura ligada ao campo conceptual da GRH, de seguida, explora-se o perfil profissional da RH, numa terceira secção, os papéis profissionais da GRH, ainda, as práticas de gestão de RH e, por fim, as saídas profissionais da GRH.

O segundo capítulo, aborda a metodologia de estudo, onde é possível visualizar os objetivos a que esta investigação se propõe analisar, o método de investigação e a técnica utilizada para a recolha de informação, o procedimento de recolha de dados e de tratamento da informação recolhida. Por último, é apresentada a caracterização dos participantes que se mostraram disponíveis para participar neste estudo.

O terceiro capítulo apresenta a apresentação dos resultados com vista a responder aos objetivos de estudo. Por fim, no quarto capítulo apresenta-se as principais conclusões retiradas da investigação efetuada, os contributos do estudo, as limitações do estudo, assim como se sugere algumas pistas de investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 O Campo conceptual da GRH

A área de recursos humanos passou por diversos momentos de mudança que resultaram em conquistas tanto para as organizações como para o capital humano (Cayrat & Boxall, 2023). Do século XIX ao século XXI, foram várias as que possibilitaram que o Homem aumentasse o seu saber profissional tornando-se capaz de contribuir para o sucesso organizacional (Cohen, 2015), encaminhando a gestão de pessoas para a era do conhecimento, o séc. XXI (Cayrat & Boxall, 2023), onde a área de Recursos Humanos passou a agir estrategicamente (Gonçalves et al., 2021). Na literatura (e.g., Cunha et al., 2010; Martins et al., 2014; Martins & Cruz, 2019) é consensual que a GRH assume um papel crucial e que os profissionais de recursos humanos pertencem ao grupo dos decisores estratégicos das organizações.

A mudança do nome de Gestão de Pessoal para o de Gestão de Recursos Humanos não foi consensual por parte dos gestores de pessoal (Cabral-Cardoso, 2004; Martins, 2005; Rego et al, 2020). Esta mudança assentou no facto dos trabalhadores passarem a ser vistos como um recurso que deve ser valorizado e não minimizado, capaz de dar competitividade à organização (Cohen, 2015). Em linha com este argumento surge a teoria baseada nos Recursos (RBV) (Penrose, 1959), que defende que a vantagem competitiva é criada através da acumulação de recursos, capacidades e conhecimento singulares. De acordo com esta teoria, as empresas que possuem e exploram recursos com capacidades, valiosos e raros irão atingir vantagem competitiva concluindo que estas vantagens se manifestam num melhor desempenho a curto prazo. Afirma, que o desempenho superior é sustentável quando uma empresa tem recursos capazes de render resultados extraordinários, sendo estes recursos: (i) valiosos, aqueles que exploram oportunidades e eliminam ameaças; (ii) raros, aqueles que não estão presentes em empresas concorrentes, (iii) inimitáveis e que (iv) não são substituíveis (Rego et al., 2020).

Outras perspetivas têm aludido que o foco de intervenção e de investigação em Recursos Humanos são as pessoas (Martins et al., 2014). A conceção implícita ao termo “Humano” tem-se assumido ao longo da história como determinante da(s) teoria(s) de Recursos Humanos. Teorias como a da Administração do Pessoal, a teoria do Capital Humano, o modelo de Harvard, de Michigan e outras, são marcos que mostraram o que o termo “Humano” significa no contexto de trabalho (Gonçalves et al., 2021).

1.1.1 Conceito de RH

O Conceito ou expressão “Recursos Humanos” é normalmente associado às organizações, à economia, às políticas públicas, ou à educação. Foi em 1995 que Peter Drucker difundiu o conceito, referindo-se aos trabalhadores (Drucker, 2011).

O setor dos Recursos Humanos era um simples departamento que se ocupava com questões administrativas como a folha de pagamentos e a contratação de pessoal com experiência e técnica, não havendo um programa de acompanhamento e desenvolvimento profissional (Sovienski & Stigar, 2008). Apenas se limitava a dar resposta a problemas concretos que surgiam no imediato, sem preocupações estratégicas, limitando-se a cumprir com normas e regulamentos (Silva et al., 2022). A GRH pode ser considerada um sinónimo de Gestão de Pessoal, pressupondo uma abordagem estratégica dos colaboradores na organização enquadrando a estratégia do negócio (Baron & Armstrong, 2007).

O termo “Gestão”, proveniente do contexto organizacional e das abordagens teóricas associadas, diz respeito ao processo de administração e otimização dos recursos disponíveis na organização (e.g. financeiros, tecnológicos ou humanos), com o objetivo de atingir de forma eficaz e eficiente os objetivos organizacionais. Desta forma, a gestão atua por meio do planeamento, organização, liderança e controlo (Gonçalves et al., 2021).

A GRH, ao emergir nos anos 80, aparece com uma nova conotação, com diferentes valores e integrada com a gestão de linha, assumindo um papel fundamental naquele que é o desenvolvimento das práticas de GRH (Brandão & Parente, 1998). Ao contrário dos RH, é proativa em vez de reativa, liga as políticas e estratégias de RH à estratégia do negócio e assume-se como um agente de mudança, tendo por base a cultura organizacional e uma gestão com integração no processo estratégico (Martins, 2019).

A Gestão de Recursos Humanos é caracterizada pelo envolvimento, capacitação e desenvolvimento do chamado Capital Humano, ou seja, as pessoas que compõem a organização, tendo a responsabilidade de humanizar as empresas (Sovienski & Stigar, 2008). Preocupa-se com todos os aspetos ligados a como as pessoas são empregues e geridas nas organizações. Engloba as atividades de gestão estratégica de RH, gestão do Capital Humano, de Conhecimento, responsabilidade social corporativa, desenvolvimento organizacional, recursos (planeamento da força de trabalho, recrutamento e seleção e gestão de talento), gestão de desempenho e recompensas,

ambiente de trabalho e prestação de serviços aos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2014).

Refere-se às práticas, políticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes, ações e o desempenho dos membros de uma organização, com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem organizacional (Martins et al., 2014).

Considera-se que a GRH é uma abordagem interdependente que tem por base quatro variáveis: a missão e estratégia da empresa, a estrutura da empresa, a gestão de recursos humanos propriamente dita (políticas e instrumentos de seleção, retribuição, desenvolvimento, etc.) e a dimensão ambiental (Silva et al., 2022).

Neste sentido, a GRH pressupõe uma força de trabalho altamente ligada com a organização, flexível nos seus papéis, com qualidade nas aptidões, onde os objetivos são atingidos por meio de elementos-chave, nomeadamente, seleção, socialização, formação contínua e o desenvolvimento, a comunicação, o envolvimento dos colaboradores e a aposta no desenvolvimento do sistema de recompensas (Martins, 2019).

1.2 Perfil profissional do RH

De acordo com a Comissão Interministerial para o Emprego (2001), perfil profissional pode ser entendido com o conjunto de competências necessárias para o exercício de uma profissão ou atividade, incluindo deveres, responsabilidade, condições de trabalho, requisitos, condições de ingresso e progressão de carreira.

O perfil profissional de RH dos dias de hoje não se aproxima do modelo mecânico nem estagnado predominante no século XX (Santos & Isayama, 2019). De acordo com Gondim (2002), o perfil profissional desejável conjuga três grupos de habilidades: (1) cognitivas (raciocínio lógico e abstrato, criatividade, resolução de problemas, argumentação, análise crítica e conhecimento geral), (2) técnicas especializadas (informática, línguas estrangeiras, domínio de equipamentos e processos de trabalho) e (3) comportamento e atitudes (cooperação, iniciativa, empreendedorismo, motivação, ética).

O gestor de recursos humanos é responsável pelas diversas atividades da GRH (Meirinhos et al., 2021). Este pode fazer parte de um órgão específico, responsável pela gestão de

pessoas, ou combinar o cargo com outras funções (Cunha et al., 2010). Durante vários anos, este profissional era apenas especialista técnico que pouco ou nada influenciava na estratégia do negócio. No entanto, o perfil do profissional de RH, à medida que a área ultrapassava as suas transformações, conseqüentemente também sofreu alterações (Martins et al., 2014). As mesmas autoras explicam-nos que após a transição para o novo milênio e devido à sua influência mais estratégica, foi exigido aos profissionais de RH novas ações, nomeadamente, 1) uma gestão mais proativa e um trabalho conjunto entre gestores de linha e DRH, 2) olhar para os resultados da empresa como essenciais para o desenvolvimento de programas de RH, 3) análise contínua do retorno competitivo, 4) assegurar que o sistema de RH tem em conta influências internas e externas capazes de afetar a organização, 5) organizar discussões sobre as conseqüências estratégicas dos programas de RH nas operações da organização, 6) considerar que os profissionais de RH são consultores internos capazes de melhorar o funcionamento da gestão 7) promover um espírito de cooperação e 8) promover a flexibilidade como resposta à mudança.

Nos últimos anos, muitas funções de recursos humanos têm se esforçado por se reinventarem através de novas visões, estratégias, estruturas, processos e sistemas. Contudo, para dar resposta à transformação da função dos recursos humanos, os profissionais de RH têm de se desenvolver e mostrar novas (Silva et al., 2022).

Yeung e colegas (1996), realizaram entrevistas a 10 RH seniores com o objetivo de identificar as competências exigidas aos profissionais de RH nos níveis corporativo e de unidade de negócios. Dessas entrevistas, foram identificadas como competências críticas: 1) conhecimento sólido do negócio e da visão do negócio; 2) capacidade de facilitar e implementar mudanças; 3) capacidade de influência. Ainda, a experiência técnica, a liderança, a eficácia organizacional, a habilidade de consulta e o pensamento estratégico como competências essenciais. A gestão de processos, a especialização em tecnologia da informação, a especialização técnica em RH, o atendimento ao cliente, gestão financeira, eficácia organizacional e mensuração da eficácia do RH.

Yeung e colegas (1996) apresentaram, um modelo de competências de RH (Fig.1) que corresponde à estrutura de RH emergente em muitas corporações e ainda hoje em vigor. Trata-se de um modelo de competências de quatro domínios que inclui as Competências Core, Liderança, Expertise em RH e Consulta.

business in our
the value of
encies model that is
mpass the key
es in different
e to highlight the
rent HR roles).

HR

n HR leaders, a
udies (Lawson,
& Lake, 1995),
competency items
propose a new
corresponds to
any corporations.
is a four-domain
les Core, Leader-
tation competen-
orporate HR
:ralists, HR
ters, HR
different
re criti-
ils.

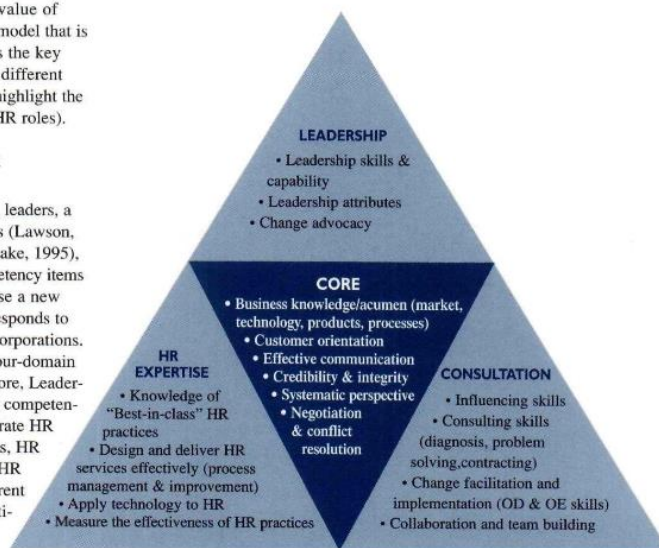


Figura 1 : Modelo integrativo de competências de RH

Fonte: Yeung et al. (1996, pág.51)

No centro do modelo estão as competências essenciais que todos os profissionais de RH eficazes devem desenvolver. Essas competências incluem: conhecimento de negócio, orientação para o cliente, comunicação eficaz, credibilidade e integridade, perspectiva sistêmica, habilidades de negociação e resolução de conflitos.

O trabalho realizado por um profissional normalmente faz-se distinguir pelas suas habilitações literárias, treino e experiência especializada. As exigências feitas aos profissionais de RH no que toca às suas habilidades e comportamentos esperados são várias, contudo, o pensamento atual é de que o sucesso é medido tendo em conta o desenvolvimento do negócio em vez da habilidade das pessoas (Cunha et al., 2010).

Em 2018, o Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) lançou um modelo de análise atualizado, que identifica um conjunto de competências para os profissionais de RH, assente em conhecimentos, comportamentos e valores que devem servir de sustentação para os profissionais de RH e que refletem as mudanças no mundo do trabalho e as prioridades das pessoas. Este modelo centra-se no conhecimentos e comportamentos que são necessários para criar valor e ter impacto no trabalho. Em novembro de 2023, o

CIPD fez alterações em cinco áreas do mapa, para refletir as pesquisas mais recentes, o cenário em mudança e o feedback da profissão (Fig.2).



Figura 2 Mapa profissional da CIPD

Fonte: CIPD (2023)

O Modelo atualizado de 2023 organiza as competências em três grupos: “*Core Knowledge*”, que identifica o que é que o profissional deve saber para se considerar um especialista em pessoas, trabalho e mudança; “*Core behaviours*” identifica as formas de pensar e agir necessárias para ser considerado um profissional eficaz e, por fim, o “*Specialist knowledge*” que identifica nove áreas de especialização dentro da profissão das pessoas.

Os “*Core Knowledge*” identificam seis áreas de conhecimento necessárias para impulsionar a mudança, criar valor e causar um impacto positivo no mundo do trabalho. Os elementos definem o que é essencial saber como profissional eficiente, independentemente da tarefa, sector de atividade ou especialidade:

- Prática de Pessoas: Compreender as práticas que devem ser desenvolvidas ao longo do ciclo de vida dos colaboradores e como é que estas são capazes de se influencia entre si e inter-relacionar.
- Cultura e comportamento: Compreender o comportamento das pessoas para criar a cultura organizacional certa um bom ambiente de trabalho. Reconhecer que as pessoas aprendem e desenvolvem-se de diferentes maneiras e que a organização é um sistema e as suas ações têm impacto

- Perspicácia empresarial: Compreender a sua organização, as forças internas e externas que a afetam, o contexto comercial e o mundo do trabalho em geral.
- Prática baseada em evidências: usar as evidências e dados das pessoas para criar insights, resolver problemas, desenvolver ideias e medir o impacto. Descobrir como as pessoas acrescentam valor para as organizações.
- Tecnologia e pessoas: compreender o impacto que a tecnologia tem nas pessoas e no trabalho. Reconhecer como pode ajudar a melhorar a produtividade e contribuir para um trabalho mais colaborativo
- Mudança: contribuir ativamente para que a mudança aconteça. Compreender a importância de planejar e gerir a mudança, reconhecendo que a melhoria contínua deve acontecer e é importante. Reconhecer que as pessoas são parte importante da mudança e que esta afeta de diferentes maneiras.

Os “*Core Behaviours*” exploram os comportamentos que definem a profissão. Os oito principais comportamentos apresentados neste grupo representam uma mudança para os profissionais de pessoas e servem de base para a toma de decisão, criando valor para as pessoas, organização, sociedade e profissão:

- Desenvolvimento de práticas éticas: reflete os comportamentos éticos e a utilização de princípios e valores na tomada da decisão. Assumir a responsabilidade das suas ações, agindo de forma coerente, demonstrando honestidade e trato pelos outros.
- Coragem profissional e influencia: ter a coragem para falar e defender as suas ideias de forma clara, mesmo em casos de resistência, influenciando os outros a agir corretamente. Conhecer e aceitar os erros.
- Valorização das pessoas: criar um ambiente de partilha que permita que os outros também se possam desenvolver e sentir-se bem.
- Trabalho inclusivo: trabalhar e colaborar de forma inclusiva para atingir resultados positivos. Colocar as pessoas no centro da abordagem.
- Orientação Comercial: utilizar uma abordagem comercial, centrada no cliente com o compromisso de apresentar resultados capazes de criar valor para as organizações.
- Paizão pela aprendizagem: ser curioso e aproveitar todos os espaços e oportunidades para aprender, evoluir e inovar.

- Foco nos insights: encontrar meios para perceber o problema, avaliar evidências e ideias, utilizar uma abordagem fundamentada e identificar formas para desenvolver a solução para o problema das pessoas.
- Tomada de decisões situacional: tomar decisões e fazer escolhas eficazes com base na situação ou contexto, evitando uma abordagem de “tamanho único”

Por fim, o grupo “Specialist knowledge”, apresenta uma ampla gama de especialidades dentro da profissão. Independentemente do nível, qualquer profissional que pretenda aprofundar os seus conhecimentos para o seu próprio desenvolvimento, deve explorar os seguintes percursos profissionais:

- Experiência do candidato: consiste em criar um ambiente de trabalho para as pessoas, assegurando que as pessoas são ouvidas e têm voz nas questões que as afetam.
- Relações laborais: criar práticas que permitam a existência de uma relação clara e de abertura entre a organização e os colaboradores. Alinhar os valores da organização com a experiência das pessoas.
- Igualdade, diversidade e inclusão: criar uma cultura inclusiva onde as pessoas possam prosperar.
- Aprendizagem e desenvolvimento: garantir que os colaboradores têm o conhecimento, a experiência e as competências necessárias para satisfazer as necessidades individuais e organizacionais. Trata-se de criar a cultura e o ambiente onde os colaboradores possam crescer.
- Desenvolvimento e conceção da organização: consiste em adotar uma abordagem baseada em sistemas e comportamentos científicos para melhorar o desempenho de uma organização.
- Análise de pessoas: consiste na recolha e utilização de dados e informações para fornecer conhecimentos sobre as questões relativas às pessoas e orientar a tomada de decisões.
- Recursos: ser capaz de identificar, atrair, recrutar as pessoas certas, no momento certo, a custo certo para a organização.
- Recompensa: consistem em criar e implementar estratégias capazes de garantir que os colaboradores são recompensados de acordo com o contexto organizacional e cultura em relação ao mercado de trabalho externo.

- Gestão de talentos: consistem em utilizar dados da força de trabalho, ferramentas de planeamento e sucessão e de contingências para identificar o que existe dentro da empresa, aquele que é necessário e quais os indivíduos particularmente valiosos.

Em Portugal, a GRH, enquanto profissão, segue uma linha de prestação de serviços a nível interno e externo e manifesta-se a quatro níveis: da gestão, técnico, administrativo e da consultoria (Moreira, 2006). Normalmente, pode assumir funções de diretor, técnico e gestor (Almeida, 2011).

De acordo com um estudo de Martins, Silva e Costa (2014), as principais categorias desempenhadas pelos profissionais de RH são o *Diretor de RH*, *Gestor de RH*, *Técnico de RH* e *Administrativo*. Através do estudo, as autoras concluíram que no ano de 2004, a categoria que se fazia sobressair era a de Diretor de RH (28,6%), seguida da 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%).

Recentemente, Martins, Gomes & Santos, (2019) tentaram, também, identificar as competências necessárias para os profissionais de GRH no contexto atual, tendo em conta as constantes mudanças com impacto no mundo do trabalho. Estes autores basearam a sua proposta em dez 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), nomeadamente: resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional (saber alinhar a gestão com emoções para controlar as exigências do dia-a-dia), capacidade de julgamento e de tomada de decisões, orientação para servir, para cooperar e ajudar os outros, negociação, flexibilidade cognitiva (capacidade de utilizar diferentes regras para combinar de diferentes maneiras as coisas).

Em Portugal, é visível uma mudança relativamente ao nível da composição demográfica e do papel desempenhado pelos profissionais de GRH (Almeida, 2011). A demografia do profissional de RH está em contante transformação para fazer face às mudanças no contexto organizacional (Ulrich et al., 2013).

As tendências recentes mostram que tem havido um crescimento quantitativo e qualitativo dos profissionais de RH graças à crescente valorização da formação académica de nível superior (Almeida, 2011), uma vez que nas últimas décadas é visível

o aumento de oferta formativa na área de RH. A exigência de um diploma de ensino superior passou a ser um dos aspetos relevantes na evolução do perfil destes profissionais nas organizações (Almeida, 2011; Martins et al., 2014).

De acordo com um estudo de Martins e colegas (2014), o número de licenciados em RH tem aumentado crescentemente entre 2004 e 2013. Enquanto, em 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%), em 2013, deixou de haver profissionais com o 6º ano, aumentando o número de licenciados para 50%.

O estudo desenvolvido pela Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) (2017) demonstra que o cargo de GRH, nas empresas portuguesas, é detido, maioritariamente, por mulheres 68,7%.

Em relação aos anos de experiência, Almeida (2011), no seu estudo observou que as organizações procuram profissionais com 2 a 3 anos de experiência para que possam ser moldados à cultura organizacional.

1.3 Papéis profissionais

À função empresarial responsável pela gestão das pessoas são atribuídos títulos como, gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos, administração de recursos humanos, gestão do capital humano, gestão de talento (Rego et al., 2015; Martins e Cruz, 2019).

A forma como os RH operam varia muito, sendo que GRH não é homogénea, isto porque engloba um conjunto de papéis e atividades que variam de organização para organização e entre níveis, mesmo dentro de uma organização (Armstrong & Taylor, 2014).

Face às alterações que têm ocorrido no mundo organizacional, cabe aos RH nos dias de hoje aumentar o seu campo de atuação (Baron & Armstrong, 2007), com ênfase no processo de desenvolvimento, valorização e retenção de pessoas, participando diretamente na cultura e estratégia organizacional, enquanto agente principal de ligação entre as pessoas e a direção (Martins & Cruz, 2019; Martins, 2022; Sant'Anna et al., 2018).

Os membros da Função RH são os principais responsáveis por providenciar entendimento, liderança, aconselhamento e serviços que afetam a gestão, o emprego, o desenvolvimento, aprendizagem, recompensas e o clima organizacional. (Armstrong & Taylor, 2014). A base dos RH é fornecer serviços de RH, contudo, fazem muito mais. São responsáveis por desenvolver e manter um ambiente capaz de elevar o *engagement*, fazendo com que os colaboradores utilizem as suas capacidades em benefício da empresa e alcancem a sua satisfação (Cabral-Cardoso, 2004).

De acordo com Armstrong & Taylor (2014), as atividades de RH podem ser divididas em atividades transformacionais (estratégicas), direcionadas para a eficácia organizacional e estratégias de RH e negócio, ou em atividades transacionais mais relacionadas com as principais áreas de serviço de RH, por exemplo, recompensas e relacionamento com o pessoal. Um RH pode operar em três níveis diferentes, o de pessoal, relacionado com os salários, recrutamento e todos os aspetos ligados ao trabalho transacional, o de ferramentas, com responsabilidades ligadas ao *engagement*, recompensas e desenvolvimento e, por fim, o terceiro nível, que diz respeito ao compromisso estratégico (Armstrong & Taylor, 2014).

Para criar valor e conseguir atingir resultados, Ulrich (1998), defende que os RH devem em primeiro focar-se na definição de metas que permitam a obtenção dos resultados e não nas atividades, estimulando assim também os papéis dos gestores de RH. O mesmo autor explica-nos que os GRH simultaneamente devem ser estratégicos e operacionais, com uma visão de curto e longo prazo.

De acordo com Ulrich (2000), as atividades vão desde a administração de processos à administração de pessoal, existindo 2 eixos que delinham os quatro papéis principais de RH que o autor apresenta no seu modelo dos múltiplos papéis de RH.

No seu modelo dos múltiplos papeis de RH, Ulrich (2000), defende que o profissional de RH deve atuar em quatro papéis principais: (1) Parceiro estratégico, alinhando as iniciativas de RH com os objetivos estratégicos; (2) Especialista administrativo, ajudando a empresa a adaptar-se às mudanças no panorama competitivo, nas regulações governamentais e na economia global; (3) Campeão do empregado, maximizando a contribuição e o empenho dos empregadores, respondendo às necessidades e desenvolvendo as suas competências tendo em vista a eficácia organizacional; e (4) Agente de mudanças, levando a cabo processo eficientes, utilizando novas tecnologias e

métodos melhorados. Para o autor, definir a estratégia de RH é tão ou mais importante como definir a estratégia de marketing ou vendas (Ulrich, 2000). Enquanto parceiro estratégico, deve definir práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para os objetivos estratégicos organizacionais, pressupondo um alinhamento baseado em uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (Sant'Anna et al., 2018). Por outro lado, o papel dos RH, enquanto especialista administrativo passa por realizar alterações e atualizar os processos, cumprindo o seu papel de especialista administrativo, organizar o trabalho maximizando a eficiência e reduzindo custos e recursos, aumentando a qualidade (Cançado et al., 2008). Na função de campeão do empregado, o RH tem a função de responder às preocupações e pedidos dos funcionários, desenvolver ações que aumentem o comprometimento dos funcionários, por exemplo, por meio de canais de comunicação e contextos de desenvolvimento e aprendizagem (Vieira, 2020). Por fim, ao RH enquanto agente de mudança compete, preparar o contexto cultural para que as mudanças na cultura e pessoas aconteça. Desta forma, o RH atua identificando, implementando e gerindo os processos de mudança interna, tendo de ser capaz de perceber onde se está e onde se quer estar (Ulrich, 2008).

Ulrich (2008), acredita que, o RH ao atuar nestes quatro papéis e indiretamente trabalhando em parceria com os gerentes de linha, torna-se um parceiro empresarial, uma vez que, apresenta "competência no diagnóstico de organizações, na reengenharia de processos, em ouvir e responder aos funcionários e em gerir a transformação cultural" (Ulrich, 1998, p.56). No entanto, para compreender estes quatro papéis é necessário considerar alguns aspectos como: os resultados a serem atingidos, as funções de cada papel, a metáfora/imagem de cada papel e as atividades a executar pelos RH para desempenhar cada papel (Cachissome, 2015).

Papel / Função	Papel / Função	Metáfora	Metáfora Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégias de RH	Parceiro Estratégico	Ajuste das Estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional“
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de organização:- Serviços em comum
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários“
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma Organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: - Assegurar capacidade para mudança“

Figura 3 Os quatro papéis dos RH

Fonte: Ulrich (2000)

De acordo com Armstrong & Taylor (2014), os papéis dos RH variam de acordo com o grau, se generalistas (por exemplo, diretor de RH, gerente de RH) ou especialista (por exemplo, chefe de aprendizagem, e desenvolvimento, chefe de gestão de talentos, chefe de recompensa), com o nível em que trabalham (estratégico, executivo ou administrativo), com o contexto em que trabalham, com a visão da administração, com as necessidades e a capacidade da organização. Os mesmos autores explicam que os RH podem ainda atuar como estrategistas, parceiros de negócio, inovadores, agentes de mudança, consultores internos, facilitadores e *coaches*.

Sharma (2012), no seu modelo Funções para Profissionais de RH, identifica os papéis que os RH têm de desempenhar para atender às necessidades das organizações em mudança, sendo que esses papéis devem ser desempenhados tendo por base os objetivos organizacionais e os sistemas de práticas de RH. O autor explica-nos que os papéis variam conforme as organizações e os seus objetivos, visão, setor, ambiente, concorrência e as competências que são exigidas aos profissionais de RH para agirem proativamente e com o que é necessário para fornecer soluções para os problemas estratégicos do negócio. Sahrama (2012) identifica no seu modelo oito papéis que os profissionais de RH desempenharão para atender as necessidades em constante mudança das organizações (fig. 4): parceiro estratégico, facilitador de fusões e aquisições, gerente de diversidade, especialista funcional, gestor de talentos, agente de mudança, gestor de performance e gestor de carreira.

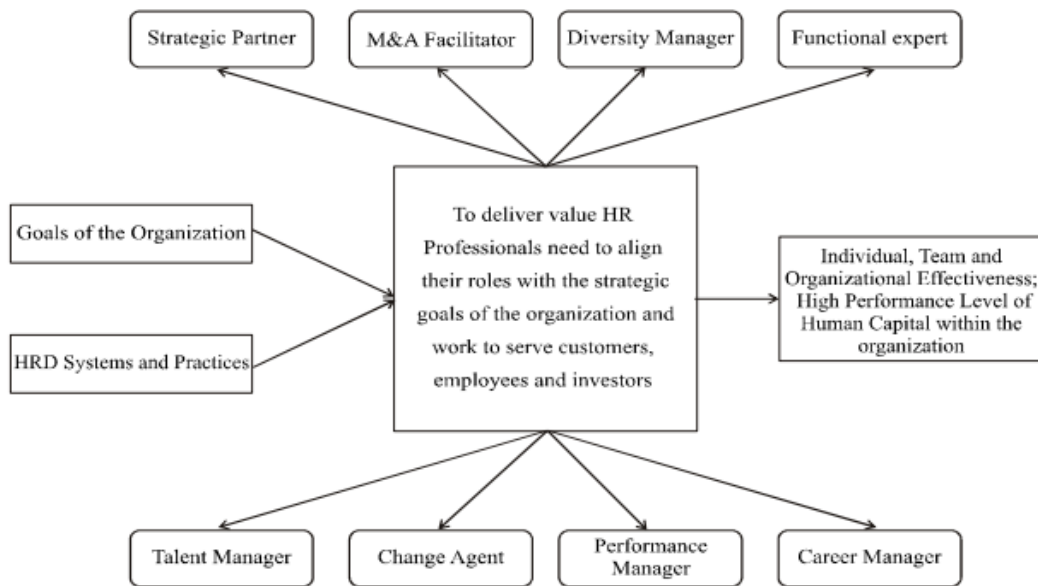


Figura 4 Os 8 papéis profissionais do RH

Fonte: Sharma (2012, pág.4)

Tendo em conta os oito papéis identificados, Sahrama (2012), defende que os gestores de RH, de uma forma geral, devem ser capazes de alinhar a estratégia de RH com a de negócio, isto é identificar os pontos fracos que afetam o negócio, criar valor em torno das necessidades do negócio, identificar as áreas que mais precisam de atenção em termos de pessoas e tecnologias, fornecer informação e tomar medidas no sentido de elevar as capacidades organizacionais e individuais. Precisam de ser orientados pelos objetivos e usar o Departamento de Recursos Humanos (DRH) de forma eficaz como uma intervenção estratégica e uma ferramenta de construção futura. Devem ser os responsáveis pelo ajuste cultural e pela fusão cultural, isto é, reconhecer que o fator humano é essencial para o sucesso do negócio e que os colaboradores têm preocupações, habilidades, talentos, formas de estar e pensar e pretensões diferentes que devem ser tratadas tendo em conta a diferença cultural existente. É um desafio do DRH saber avaliar os recursos humanos da organização, reconhecendo a diversidade existente, em termos de idade, experiência, talentos, e agir personalizando a estratégia de contratação, retenção e motivação de diferentes colaboradores. Ainda, devem ter a capacidade necessária para intervir por meio de estratégias para passar do estado atual para o futuro, devem agir enquanto agentes de mudança, no sentido de mostrar que a transformação organizacional é importante no meio organizacional de modo a atingir objetivos organizacionais. Por fim, Shamara (2012), realça, por meio dos papéis identificados no seu modelo, que a gestão do desempenho é o processo de criação de um ambiente de trabalho que permite

que as pessoas tenham o melhor desempenho possível. Cabe aos profissionais de RH garantir a gestão do desempenho eficaz, ajudando as organizações a aumentar as capacidades para enfrentar os desafios do futuro. A gestão de carreiras é outro dos papéis que um profissional de RH deve assumir, no sentido de planejar eficazmente o plano de carreira e sucessão, que poderá ajudar também a desenvolver um melhor clima de relações organizacionais.

Baseado no trabalho de Sharma (2012), a seguinte tabela (tabela 1) apresenta os papéis que os profissionais de RH podem assumir nas organizações, e as respectivas responsabilidades associadas a cada um desses papéis:

Papel do Profissional de RH	Responsabilidades
Parceiro estratégico (Strategic partner)	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhar a estratégia RH com os objetivos do negócio - Identificar fraquezas que estão afetando o desempenho do negócio - Criar valor em torno das necessidades do negócio - Identificar as principais áreas que precisam de atenção (em termos de pessoas e meios tecnológicos) - Fornecer informações e tomar medidas para aumentar as capacidades organizacionais e individuais - Desenvolver estratégias para motivar colaboradores e aumentar o compromisso - Trabalhar a familiaridade com questões sindicais - Trabalhar habilidades de gestão estratégica de mudanças (mudança positiva, criatividade, empática, competências para a resolução de problemas)
Facilitador de fusões e aquisições (Merger and acquisitions facilitator)	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar o processo de integração de pessoas e de fusão de organizações - Elaboração de estruturas e funções de remuneração e a troca de melhores práticas - Em caso de fusão intercultural, conhecer a cultura e as suas diferenças

	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar formas de adquirir e reter o talento certo e estabelecer uma sensação de segurança e talento entre os funcionários - Identificar um gestor de integração que possa espalhar as informações da maneira correta - O departamento de RH deve concentra-se em entender a composição dos principais executores e determinar os riscos associados à organização-alvo de perdê-los - Alinhar o processo de integração com a visão e missão da organização - Avaliar a nova cultura e o impacto nas pessoas
Gestor da diversidade (Diversity manager)	<ul style="list-style-type: none"> - Criar estratégias que incentivem a transferência de conhecimento e experiência entre gerações - Criação de programas de mentoria (os mais velhos ajudam os mais novos) - Elaborar um plano de sucessões
Especialista funcional (Functional expert)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e trabalhar em sistemas, estrutura, cultura, processos e procedimentos de RH que precisam ser desenvolvidos para passar do estado presente para o estado futuro - Construir sistemas de RH eficazes e planejar a auditoria do DRH para acompanhar o desempenho dos sistemas e processos do DRH dentro da organização - Contribuir para que os recursos humanos possam ser uma vantagem competitiva (recrutando pessoas com capital intelectual adequado, avaliando o desempenho, oferecendo vida profissional de qualidade)
Gestor de talentos (Talent manager)	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e gerir uma cultura organizacional de apoio orientada para as pessoas - Construir dentro da organização a capacidade de reconhecer talentos inerentes, habilidades, características das pessoas, planejar o seu

	desenvolvimento e colocar sistemas de RH em prática para esse fim
Agente de mudança (Change agent)	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudar a preparar e a apoiar os colaboradores durante períodos de transformação organizacional, assegurando que as mudanças sejam implementadas de forma eficaz - Ajuda a criar um ambiente de mudança
Gestor de desempenho (Performance manager)	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um ambiente de trabalho, que permite que as pessoas tenham o melhor desempenho possível - Garantir uma gestão de desempenho eficaz, selecionando pessoas apropriadas, fornecendo coaching e feedback contínuos, conduzindo discussões trimestrais de desenvolvimento de desempenho, projetando sistemas de reconhecimento eficazes que recompensem as pessoas pelas suas contribuições e fornecendo planeamento de carreira e de sucessão dentro da organização - Preparar as organizações para enfrentar os desafios futuros - Garantir um sistema de gestão de desempenho eficaz que alimente a criatividade e a inovação dentro da organização
Gestor de carreira (Career manager)	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer parcerias com as pessoas, definir metas pessoais de carreira para elas depois de entender as suas capacidades e competências e, finalmente, desenvolver estratégias para alcançá-las - Melhorar o clima de relações industriais dentro da organização - Implementar programas de treinamento orientados para a sucessão por meio de profissionais de RH

Tabela 1: Os 8 papéis do RH

Fonte: elaborado a partir de Sharma (2012, pág.3-9)

Genericamente, podemos considerar 8 papéis profissionais para a área de RH, sendo que os papéis de parceiro estratégico, especialista funcional, agente de mudança, desempenho

organizacional, assumem responsabilidades mais estratégicas enquanto os papéis de gestor da diversidade, gestor de talentos, gestor de desempenho, gestor de carreira, assumem funções mais operacionais.

1.4 Práticas da GRH

Gerir os recursos humanos implica introduzir algumas práticas dentro da organização, que vão orientar e modificar o comportamento, o desempenho, e as atitudes dos colaboradores, com o objetivo de aumentar a competitividade e o grau de aprendizagem da organização (Cunha et al., 2010; Martins, 2005; Martins, 2007; Martins & Cruz, 2019; Martins et al., 2017; Madhavkumar, 2023). Deste modo, as práticas de GRH nas organizações influenciam a qualidade dos colaboradores e, conseqüentemente, afeta o desempenho da organização (Madhavkumar, 2023).

As práticas de GRH são o conjunto de atividades, processos e funções específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os colaboradores de uma organização (Martins et al., 2017). As práticas de GRH incluem as atividades de atração (recrutamento e seleção), retenção (políticas relacionadas com o contexto organizacional e colaboradores) desenvolvimento (por exemplo, por meio da formação e desenvolvimento) e motivação do colaboradores (sistema de incentivos, e feedback sobre o desempenho (Kaya et al., 2010, Martins & Cruz, 2019).

Para que estas práticas sejam eficazes e capazes de promover uma vantagem competitiva organizacional no mercado, a fim de conseguirem atrair, reter e desenvolver pessoas (Cunha et al. 2010), elas devem estar integradas com a estratégia geral da organização, sendo que uma boa estratégia na gestão dos colaboradores ocorre quando um conjunto de boas práticas é implementado (Martins et al., 2017).

Guest (2017), com base num estudo em políticas e práticas de GRH que mostram atuar como antecedentes do bem-estar dos colaboradores e de uma relação em emprego positiva, apresenta-nos um conjunto de 5 possíveis práticas de GRH (Fig.5) capazes de influenciar o desempenho, nomeadamente: 1) Investir nos colaboradores; 2) fornecendo um trabalho envolvente; 3) ambiente social e físico positivo; 4) voz aos colaboradores e 5) apoio organizacional.

O primeiro conjunto de práticas diz respeito ao investimento nos colaboradores, seguindo a lógica do desenvolvimento das capacidades humanas. Aumentar as competências por meio da formação e do desenvolvimento, proporcionando um futuro profissional atrativo é capaz de criar um sentimento de segurança, ajudando no desenvolvimento da autoeficácia. Isto requer práticas de RH, tais como um processo de recrutamento e seleção cuidadoso, formação e desenvolvimento e apoio nas atividades relacionadas com a carreira (Guest, 2017). O segundo conjunto de práticas, que diz respeito à prestação de trabalho envolvente, enfatiza a necessidade de analisar a proatividade individual dos colaboradores. Neste caso, a prática de RH ocupa-se com a conceção de cargos a nível individual ou em grupos de trabalho semiautónomos que tragam vantagem para as relações interpessoais de apoio (Guest, 2017). O conjunto de práticas relacionado com a criação de um ambiente social e físico positivo inclui priorizar a saúde e segurança dos colaboradores, para isso, promovendo a igualdade de oportunidade e diversidade, garantindo recompensas justas, proporcionando segurança no emprego, incluindo medidas para manter a empregabilidade e evitando o assédio e intimidação (Guest, 2017). O quarto conjunto - Voz – remete para as práticas de GRH que incluem uma comunicação bidirecional extensa, oportunidades de expressão individual e atitudes e formas de representação coletiva (Guest, 2017). Por fim, o conjunto final de práticas reflete para a importância do apoio organizacional. Envolve uma gestão participativa e solidária e um clima organizacional que impulsiona o envolvimento dos colaboradores. Inclui uma gestão participativa e de desenvolvimento em vez de crítica e punitiva (Guest, 2017).

Investing in employees	Recruitment and selection Training and development Mentoring and career support
Providing engaging work	Jobs designed to provide autonomy and challenge Information provision and feedback Skill utilisation
Positive social and physical environment	Health and safety a priority Equal opportunities/diversity management Zero tolerance for bullying and harassment Required and optional social interaction Fair collective rewards/high basic pay Employment security/employability
Voice	Extensive two-way communication Employee surveys Collective representation
Organisational support	Participative/supportive management Involvement climate and practices Flexible and family-friendly work arrangements Developmental performance management

Figura 5 Práticas profissionais de RH

Fonte: Guest, (2017, pág.31)

Na literatura estudada (e.g. Martins, 2005; Cunha et al., 2010; Sousa et al., 2006; Genari & Macke, 2018; Cesário & Chambel, 2019; Tavares et al., 2023) não existe consenso sobre quais são as melhores práticas de GRH, no entanto, entre as várias podemos destacar as seguintes:

A **Análise e Descrição de Funções**, consiste numa análise sobre os aspetos comportamentais da função em causa e de outros aspetos e informações relevantes no que diz respeito ao desempenho dessa função. Assim, esta prática consiste na recolha de informação em relação ao conteúdo e contexto de uma determinada função (Cunha et al., 2010). Visa descrever as principais atividades e como são realizadas, identificar as principais tarefas da função e as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades, fornecendo informação sobre os componentes da função (Sousa et al., 2006).

A Análise e Descrição de Funções, de acordo com Cunha e at. (2006), contribui para o recrutamento e seleção, na medida em que fornece informações sobre a natureza da função, para a formação, fornecendo informações sobre as tarefas a desempenhas e as competências necessárias, orientando o programa de formação, para a avaliação de desempenho, visto não ser possível fazer uma avaliação sem ter em conta o conteúdo da função, e para as remunerações, visto permitir avaliar o valor da função e comprara com outras no mercado, determinando os sistemas de compensação.

O Recrutamento, que consiste em atrair candidatos potencialmente qualificados capazes de ocupar um cargo dentro da organização, com as competências e características necessárias para um desempenho bem-sucedido e estabelecimento de metas. O recrutamento pode ser interno, quando se recorre a colaboradores que já estão na organização e que mostram aptidão, ou externo, quando a empresa recorre a uma solução externa, procurando indivíduos à procura do primeiro emprego, que sejam desempregados, ou membros de outras empresas (Tavares et al., 2023)

Existem diversas fontes de recrutamento, tanto a nível interno como externo. A nível interno podemos identificar a transferência, a reconversão e/ou a promoção e nível externo o recrutamento académico, os centros de emprego, os anúncios, as candidaturas espontâneas e o recrutamento on-line (Sousa et al., 2006).

A **Seleção**, é também outra das práticas, onde por meio de métodos e técnicas padronizadas são escolhidos aqueles candidatos que melhor atendem aos requisitos de determinado cargo (Tavares et al., 2023). O processo de seleção pode incluir as etapas de

triagem e avaliação da documentação recolhida (e.g. curriculum vitae), as entrevistas, os testes e as provas de grupo, as referências e as contratações (Carvalho & Rua, 2017).

O **Acolhimento e Integração**, têm como objetivo a adaptação gradual do colaborador ao seu local de trabalho e deve apresentar um programa de socialização que permita ao recém-chegado conhecer a organização, a sua missão, valores, normas e procedimentos, áreas de atuação e objetivos da futura função (Cesário & Chambel, 2019). O processo de acolhimento e integração inicia-se na fase do recrutamento, quando o responsável de RH transmite as características da organização e das suas funções, sendo uma das trocas de informação mais importantes (Sousa et al., 2006).

Um processo de acolhimento e integração, de acordo com Cesário & Chambel (2019), pode englobar três fases: o acolhimento formal prestado pela organização onde são passadas informações acerca da caracterização da organização (e.g. missão, valores, objetivos), o acolhimento por parte da chefia, que permite clarificar os objetivos de cada função e a relação entre postos de trabalho e, por fim, o acolhimento por parte dos colegas que o faça sentir um membro da equipa.

Os principais objetivos de um processo de acolhimento e integração relacionam-se com a redução da ansiedade e stress do novo colaborador, da rotatividade e com a economia de tempo (Carvalho & Rua, 2017).

A **Formação**, é utilizada pelas organizações como um meio para desenvolver as competências dos colaboradores ligadas às necessidades de progresso e à vantagem competitiva de cada organização no mercado. A formação permite que a organização se adapta ao meio ambiente em que atua, cria um ambiente favorável à mudança e ajuda a que organização seja capaz de responder de uma forma eficaz e rápida aos contantes desafios do mercado (Martins, 2020).

Apostar na formação torna-se uma decisão estratégica, na medida em que ao adquirirem novos conhecimentos e capacidades o valor quer para a organização quer para o mercado aumenta, contribuindo para a melhoria da empregabilidade e consequente alcance da qualidade de vida e realização profissional e pessoal (Cesário & Feijão, 2014).

A **Avaliação de Desempenho**, é um sistema formal e sistémico que permite avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização (Caetano & Vala, 2000). É uma prática de GRH geralmente utilizada para ajudar a empresa na tomada de decisão

em relação às promoções, novas contratações e até nas desvinculações, para promover o feedback e ajudar a identificar as necessidades de formação (Genari & Macke, 2018). Este processo deve estar alinhado com os valores e estratégia da organização, sendo melhorado e controlado continuamente (Rego et al., 2015).

A avaliação deve ser feita tendo em conta a função desempenhada, os resultados alcançados, as competências exigidas e o potencial do colaborador (Chiavenato, 2014). Para garantir uma correta avaliação, é necessário utilizar instrumentos que avaliem sistematicamente, durante um período específico, o desempenho dos colaboradores nas suas funções, respondendo às expectativas da organização e dos colaboradores. Além disso, é necessário pelo menos um intermediário do processo, o avaliador, normalmente, a chefia direta, pares, clientes, gestores de projeto, o próprio colaborador (autoavaliação), entre outros possíveis (Caetano & Vala, 2000).

Para que a implementação da avaliação de desempenho tenha sucesso é necessário que a organização esteja comprometida com esta prática, que seja claro e objetivo, o que implica comunicar de forma eficaz os critérios e objetivos da avaliação aos colaboradores, promovendo formação aos gestores e a todos os envolvidos (Chatterjee, 2017).

O Sistema de recompensas, é uma das práticas utilizadas como estratégia para motivar e satisfazer os profissionais de uma empresa, permitindo o alcance das metas de produtividade, inovação e rentabilidade na organização. É capaz de impulsionar os colaboradores a assumir riscos, gerar novas ideias e desenvolver novos produtos (Genari & Macke, 2018). Tem como objetivo recompensar os colaboradores de forma justa, equitativa e consistente tendo em conta o valor gerado para a organização (Chatterjee, 2017). Além disso, permite construir e fortalecer a cultura da empresa, atrair e reter os melhores colaboradores, aumentar a motivação e produtividade e reforçar o papel de cada um dos níveis da hierarquia (Sousa et al., 2006; Martins & Cruz, 2019).

Os vários sistemas de recompensa podem ter em conta a categoria profissional, a antiguidade, os níveis de responsabilidade, o desempenho, os resultados individuais/grupo e o mercado onde se insere a organização (Camara et al., 2016).

A gestão de Carreiras, para além de possibilitar a retenção dos profissionais, está relacionada ao comprometimento com a empresa (Genari & Macke, 2018). A Carreira pode ser definida como o conjunto de experiências profissionais ao longo da vida do colaborador nas organizações por onde passou (Rego et al., 2015). Assim, a gestão de

carreiras consiste no conjunto de processos que moldam a evolução do indivíduo por essas experiências dentro da organização. Esta prática deve ser dinâmica e deve estar alinhada com as expectativas dos colaboradores e o seu desempenho, mas também com as necessidades da organização (Armstrong, 2006). A evolução pode ser vertical, através de promoções, horizontal, através de uma mudança de área, ou através de enriquecimento da função, quando lhe são atribuídas maiores responsabilidades para fazer uso das suas competências e capacidade (Camara et al. 2016; Armstrong, 2006).

A Comunicação diz respeito ao conjunto de interações entre o “emissor” e o “recetor”, onde decorre a partilha de significados, não devendo ser apenas considerada como o conjunto de canais por onde circula a informação (Camara et al., 2016). A comunicação permite, por exemplo, a partilha da informação, a coordenação do trabalho, a delegação de responsabilidades e o desenvolvimento da cultura organizacional. As organizações são consideradas redes de comunicação, daí ser fundamental existir uma comunicação eficaz dentro da organização, para que consequentemente atinja o sucesso (Rego et al., 2015). Existem dois tipos de comunicação. A formal, veiculada através de canais internos existente na organização, por exemplo, newsletters, intranet, documentos sobre regulamentos, normas e políticas, assumindo um caráter racional, objetivo e concreto. Por outro lado, a informal surge da interação entre colaboradores e que não é controlada pela organização. Desta forma, estes dois tipos de comunicação complementam-se e podem ser geridos de modo a que haja um alinhamento com a cultura, missão e objetivos organizacionais, tendo ainda em conta as diferenças individuais entre colaboradores e as suas relações (Camara et al., 2016).

1.5 Saídas profissionais

Uma profissão, de acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), pode ser definida como o conjunto de postos de trabalho cujas principais tarefas e funções têm um elevado grau de afinidade e requerem conhecimentos semelhantes (CPP, 2010).

A CPP foi aprovada em 2010 pelo Conselho Superior de Estatísticas. A Classificação foi concebida e organizada com base em dois pilares principais: 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. Surgiu como um conjunto de todas as profissões existentes em Portugal

organizada em grupos profissionais e descreve todas as funções a estes associados (Cidade das Profissões, 2018).

Quanto à sua codificação e estrutura, 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.

Relativamente à profissão de Recursos Humanos, é possível verificar uma conceção diferente da profissão, integrando diversos posicionamentos, tanto verticais como horizontais (CPP, 2010).

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”.

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)

Tabela 2 Enquadramento da profissão RH

Fonte: Elaborada a partir do Portal do INE (2010, págs.25-40)

A literatura destaca que as funções com maior destaque neste campo são as de diretor, técnico e gestor, contudo, a de gestor tem também alguma relevância (Almeida, 2011). Atualmente, dado que o mercado é cada vez mais dinâmico, torna-se necessário que os

profissionais de RH assumam diversas designações. Existem nomenclaturas não formalizadas na CPP, pois as designações atuais já não correspondem às responsabilidades dos profissionais de hoje (Florêncio, 2020).

De acordo com o CPP (2010), e tendo em conta a área dos Recursos Humanos, podemos identificar três profissões com designações e responsabilidades distintas (Tabela 3):

Profissão	Designação	Responsabilidades
1212.0	Diretor de Recursos Humanos	<p>Compreende as tarefas e funções do diretor de recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir e coordenar os RH numa empresa ou organização • Planear e organizar procedimentos relativos à GRH (recrutamento, formação, promoção, transferência, demissão de pessoal, etc.) • Planear e organizar negociações e procedimentos para determinar a estrutura e nível salarial • Supervisionar os programas de higiene, saúde e segurança no trabalho • Elaborar e gerir orçamentos, controlar despesas e assegurar a utilização eficiente dos recursos • Assegurar o cumprimento das normas de trabalho • Consultar o diretor geral e diretores de outros departamentos • Representar a empresa ou organização em negociações com organismos externos.
2423.0	Especialista em Recursos Humanos	<p>Compreende as tarefas e funções do especialista em recursos humanos que consistem, particularmente, em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aconselhar e executar recrutamento, colocação, formação, promoção, indemnização e outras áreas da política de recursos humanos • Estudar e analisar trabalhos realizados através de entrevistas aos trabalhadores, supervisores e gestores •

		Preparar informação profissional ou trabalhar em sistemas de classificação de profissões <ul style="list-style-type: none"> • Estudar e aconselhar sobre oportunidades de emprego, escolhas de carreiras e necessidades de formação
Inclui: Técnico de RH; Analista de profissões; Consultor de carreiras profissionais; Analista de postos de trabalho; Consultor em orientação profissional; Especialista em colocação externa de RH		
2424.0	Especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos	Compreende as tarefas e funções do especialista em formação e desenvolvimento de recursos humanos que consistem, particularmente, em: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar necessidades e requisitos de formação para os recursos humanos e organização • Especificar e rever objetivos e métodos de desenvolvimento dos recursos humanos e avaliar resultados da aprendizagem • Preparar e desenvolver material de apoio à formação (manuais, auxiliares visuais, modelos de demonstração e referências a documentação de apoio) • Conceber, coordenar e desenvolver, programas de formação individual ou em grupo • Estabelecer contactos externos para estudar e desenvolver programas de formação • Monitorizar e avaliar a formação contínua, a qualidade e eficácia da formação interna e externa e rever os objetivos, métodos e resultados da formação.

Tabela 3 Profissões RH

Fonte: Elaborado a partir do Portal do INE (2010, págs.32-40)

De acordo com um estudo de Martins et al. (2014), as principais categorias desenvolvidas pelos profissionais de RH são a de Diretor de RH, Gestor de RH, Técnico de RH e Administrativo de RH. As autoras verificaram que no ano de 2004, a categoria com maior destaque 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%). Por outro lado, concluíram que a função de Diretor de RH começou a perder destaque uma década depois, possivelmente associado

ao período de crise vivido pelas empresas portuguesa, optando por uma função de gestão, onde é menos remunerada, mas tecnicamente capaz de gerir as atividades necessárias (Martins et al., 2014).

A evolução quantitativa do grupo profissional salienta o crescimento acelerado. Um estudo desenvolvido pela APG, em 2017, em parceria com instituições de Ensino Superior de todo o país, relativo às características dos GRH, mostrou 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. 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).

Ao olharmos para o estudo realizado por Florêncio (2020), é possível verificar que existem 7 áreas que se fazem destacar nas escolhas dos profissionais de RH enquanto saída profissional, nomeadamente, função mais generalista (72,1%), seguida das áreas da formação (14,1%), do recrutamento e seleção (5,1%), das recompensas (4,4%), das carreiras (2%), do desenvolvimento (1,4%) e ainda da segurança e saúde no trabalho (0,8%).

No seu estudo, Florêncio (2020) concluiu, ainda, que apesar do CPP (2010) apresentar como composição de RH três profissões na área de RH H i) diretor de recursos humanos, ii) de especialista em RH e iii) especialista em formação e desenvolvimento de RH, no atual mercado, tende-se a assumir outras designações, por exemplo, já é possível verificar, dentro da área generalista, uma nova designação diferenciadora como “*Human Resources Business Partner*”, na área de Segurança e Saúde, diferenciando-se do comum, a de “*Quality, Safety and Environment*” e na área do recrutamento e seleção a de “*Talent Acquisition*”.

Por fim, verifica-se ainda que os profissionais que atuam na linha de prestação de serviços a nível de gestão, a nível técnico, a nível administrativo e ao nível da consultoria, ou assumem também funções de assistência/auxílio, ou de especialistas numa determinada área, ou não assumem nenhum tipo de funções, regendo-se pela área onde atuam (Florêncio, 2020).

2 Introdução ao capítulo

O presente capítulo apresenta os objetivos da investigação, as opções metodológicas utilizadas, a abordagem metodológica, a técnica de recolha de dados e os procedimentos adotados para o tratamento de dados recolhidos. Por último, é apresentada a caracterização dos participantes.

2.1 Objetivos da investigação

Esta dissertação tem como objetivo geral analisar a imagem socio-profissional da (G)RH na perspetiva dos estudantes de 1.º ano da licenciatura em RH do ISCAP, subdividindo-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Explorar o campo conceptual da GRH
2. Explorar os papéis profissionais da GRH
3. Explorar, as motivações individuais para a escolha da licenciatura
4. Explorar a perceção sobre as saídas profissionais e o futuro profissional dos estudantes do 1.º ano de licenciatura em RH do ISCAP

2.2 Abordagem metodológica

A abordagem metodológica é um método de investigação que inclui a compreensão, a análise e a observação das relações entre indivíduos e a sociedade, com o objetivo de refletir e investigar possíveis soluções para o problema estudado (Paiva et al.2021). A investigação qualitativa é um campo de estudo vasto que utiliza uma grande variedade de métodos, incluindo diversas abordagens tanto qualitativas como interpretativas (Abade, 2022).

Nesta investigação, de natureza exploratória, predominantemente interpretativa onde se recorre à experiência dos participantes, a abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa.

A metodologia adotada suportou-se numa análise temática (AT), método utilizado para identificar, analisar e interpretar temas dentro dos dados, organizando e descrevendo o conjunto de dados em detalhes ricos, sendo até mesmo capaz de interpretar vários aspetos do tema de pesquisa (Braun & Clarke, 2006, Clarke & Braun, 2017). O seu objetivo consiste em criar uma hipótese plausível e útil, ou seja, teoria fundamentada nos dados,

com base na questão de investigação, que pode ser fixa ou evoluir conforme codificação e o desenvolvimento do tema. (Braun & Clarke, 2006a). Este tipo de metodologia é caracterizada pela sua flexibilidade, não apenas em termos teórico, mas também de pesquisa, tamanho, constituição da amostra, método de recolha de dados e criação de significado (Clarke & Braun, 2017).

A AT, de acordo com (Clarke & Braun, 2017) oferece métodos acessíveis e organizados para criar códigos e temas a partir de dados qualitativos, sendo os códigos as menores unidades de análise que destacam os aspetos importantes dos dados, relacionados com a questão de pesquisa e os elementos essenciais para a formação de temas.

Tuckett (2005), refere que as fases da AT são semelhantes às fases de outras pesquisas quantitativas. O processo inicia-se com a pesquisa de padrões de significado e questões de interesse, terminando, com a descrição do significado dos temas.

Por fim, este método, em termos de vantagens, para além da sua flexibilidade, justifica-se pela utilidade para trabalhar em redes participativas, pela possibilidade de gerar insights e por produzir análises qualitativa adequadas (Clarke & Braun, 2017).

O desenvolvimento desta investigação suporta-se na recolha de dados empíricos, optado por um método qualitativo, com a oportunidade de acrescentar novos dados possíveis de agrupar de acordo com as necessidades da investigação. É estruturada da seguinte forma: a amostragem, os são estabelecidos os critérios para a recolha de dados e a recolha e análise de dados, que dá a possibilidade ao investigador de introduzir ou eliminar elementos da pesquisa (codificação inicial), a criação de categorias e subcategorias de forma a compreender a investigação (codificação objetiva) (Nascimento et al, 2021).

2.3 Técnica de recolha de dados

Tendo como objetivo recolher os dados necessários para levar a cabo este estudo, foram contactados 13 estudantes do 1º ano de LRH do ISCAP. Como método de recolha de dados foi usada a entrevista semiestruturada.

A entrevista é um método de recolha de dados qualitativos que envolve uma interação entre duas pessoas, onde é discutida uma questão específica de natureza humana ou social (Alamri, 2019).

A forma como a entrevista é desenhada e conduzida é determinante para o sucesso da investigação. A entrevista caracteriza-se pela comunicação oral. Embora existam vários tipos de entrevista, a mais poderosa e adequada para esta investigação é a entrevista semiestruturada, pelo facto de conter perguntas abertas que permite ao entrevistador ajustar a direção da conversa conforme a respostas do entrevistado (Oliveira et al. 2020).

A entrevista semiestruturada, sendo uma técnica de recolha qualitativa, pode permitir a que os entrevistados demonstrem os seus sentimentos e emoções. Esta técnica permite que o entrevistador analise a linguagem verbal e não verbal e a forma como estes percebem a realidade, as suas crenças, histórias, opiniões e ideias (Mack et al.,2005). Além disso, este tipo de entrevista permite ao investigador obter informações e evidências pormenorizadas dos entrevistados de acordo com o cerne específico do estudo. Através da seleção criteriosa das perguntas previamente definidas, o investigador tem a possibilidade de direcionar a conversa para os temas interessantes, possibilitando assim uma análise mais profunda (Ruslin et al, 2022).

Este tipo de entrevista oferece possibilita uma interação rica entre o entrevistador e o entrevistado e favorece a emergência de detalhes importantes para o estudo (Ruslin et al, 2022).

Neste sentido, foi elaborado um guião de entrevista (Apêndice I), dividido em duas partes, com o objetivo de responder aos objetivos definidos. A primeira parte inclui alguns elementos sociodemográficos sobre os participantes, de modo a aprofundar a sua caracterização, nomeadamente, idade, género, habilitações e naturalidade. Na segunda parte, procurou-se explorar as razões que levaram à escolha da área dos RH e do tipo de ensino, através de 3 questões. Na terceira parte, foram colocadas 6 questões com o objetivo de analisar a perceção sobre a área da GRH, atividades do profissional de RH, responsabilidades do profissional de RH, o perfil de competências, possíveis saídas profissionais e expectativas futuras após o fim da licenciatura.

A fase de recolha de dados decorreu entre os meses de julho e agosto de 2024, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Como critérios de escolha dos participantes consideramos: (1) serem estudantes inscritos no 1.º ano da licenciatura em RH do ISCAP e (2) possuir apenas uma matrícula neste ciclo de estudos. Foram entrevistados 13 estudantes, uma vez que se alcançou a saturação teórica, isto é, quando os dados

recolhidos começaram a apresentar redundância, sem acrescentar novas informações relevantes (Nascimento et al., 2018).

Para esta investigação e considerando o método qualitativo do estudo e a técnica de recolha de informação selecionada, entrevista semiestruturada, optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Mc Daniel & Gates (2015), este tipo de amostragem, tal como o próprio nome indica, é feita por conveniência e abrange todos os métodos (incluindo as três técnicas de amostra não probabilística, ou seja, julgamento, quota e bola de neve), no qual o investigador utiliza um julgamento subjetivo. Permite uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem, uma vez que consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível.

Assumiu-se uma amostra não probabilística por conveniência, na medida em que a seleção dos entrevistados foi realizada tendo em conta o critério, ser estudante do 1.º ano da licenciatura em RH do ISCAP e a rede de contactos do investigador.

Assim, e de acordo com a rede de contactos do investigador, foram realizadas algumas entrevistas, aproveitando a oportunidade para a passagem de mensagem pela procura de participantes disponíveis a participar no estudo, através da técnica bola de neve (Mc Daniel & Gates, 2015).

Os participantes foram contactados de forma faseada e aleatória, via linkedin, whatsapp e e-mail, incentivando a sua participação. Além disso, foi solicitada a intervenção da responsável da licenciatura, no sentido de partilhar junto dos estudantes o interesse em contactá-los por parte do investigador.

Num primeiro contacto foi enviada a declaração de consentimento onde é apresentado o objetivo do estudo e da participação. Além disso, os participantes receberam uma explicação abrangente sobre o âmbito da pesquisa, garantido a confidencialidade dos dados e o anonimato. Após aceitação, foi agendada entrevista de acordo com a disponibilidade dos participantes, juntamente com o convite para a reunião via zoom.

No início de cada entrevista foi solicitada a gravação para uma posterior transcrição e análise da informação recolhida, mencionando que a gravação seria armazenada num local seguro, de acesso restrito apenas ao investigador, protegido por um código de identificação único.

No fim do mês de julho e início do mês de agosto de 2024 foram realizadas todas as entrevistas, uma vez que todos os participantes consentiram a gravação.

2.4 Tratamento dos dados

Finda a realização das entrevistas, seguiu-se o tratamento e análise da informação obtida.

No sentido de facilitar a análise dos dados, contextualizando-os, recorreu-se à transcrição verbatim das entrevistas gravadas, transcrevendo-as na sua totalidade. A transcrição foi feita num ficheiro word. Posteriormente, iniciou-se a etapa da análise de dados que privilegiou a utilização da análise de conteúdo (AC).

A AC pode ser descrita como um conjunto de ferramentas metodológicas que possibilitam a manipulação dos dados recolhidos e a identificação do desenvolvimento sobre um tema específico (Coutinho, 2018). Segundo o autor, existem dois tipos de AC, um com categorias pré-definidas, onde existe um quadro teórico que o sustenta e ao qual se refere, e outro tipo, de carácter exploratório, onde não existem categorias pré-definidas à partida. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para ler e interpretar o conteúdo de diversos tipos de informação. Quando analisada adequadamente, esta técnica permite-nos conhecer aspetos e fenómenos da vida social que, de outra forma, seriam inacessíveis (Coutinho, 2018).

Após a transcrição verbatim das entrevistas, procedeu-se a fase de exploração do material, consistindo principalmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração. Nesta etapa foram criadas categorias para agrupar os elementos (unidade de registo) em função de critérios específicos, como semântica, sintaxe, léxico e expressão (Bardin, 2016).

As unidades de registo são os menores segmentos extraídos de um texto, como palavras-chave, acontecimentos ou temas. Por sua vez, as unidades de contexto são segmentos superiores às unidades de registo e correspondem ao contexto da mensagem, ajudando a compreender o significado extraído das unidades de registo (Bardin, 2016).

Na última fase, os dados foram tratados de forma a tornarem-se significativos para o estudo, envolvendo a descrição e análise dos dados, utilizando inferências ou interpretações. Procedeu-se a uma construção categorial de todos os dados, onde foram identificados os temas e as categorias e estas foram forçadas a dividirem-se em várias subcategorias (Yin, 2014).

Os temas ou padrões nos dados, podem ser identificados através de dois métodos, indutivo ou dedutivo (Yin, 2014). Na abordagem indutiva significa que os temas identificados estão muito ligados aos próprios dados, logo, tem alguma semelhança com a teoria fundamentada. Nesta abordagem, se os dados tiverem sido recolhidos apenas para a investigação é possível que os temas investigados tenham pouca relação com as questões colocadas aos participantes (Yin, 2014). Com isto, a análise indutiva é, portanto, o processo de codificar os dados sem tentar encaixá-los numa estrutura de codificação pré-existente. Por outro lado, o método dedutivo, utilizado para a codificação dos dados desta investigação, tem tendência a ser conduzido pelo interesse teórico do investigador e a fornecer uma análise mais detalhada de algum aspeto dos dados. Neste caso, pode codificar para uma questão específica da investigação ou a questão de investigação pode evoluir através do processo de codificação (Braun & Clarke, 2006).

A tabela 4 apresenta as categorias e subcategorias que surgiram mediante a análise das entrevistas realizadas:

Alunos do 1º ano da licenciatura em RH do ISCAP		
Categoria	Subcategoria	Indicador de análise
1.1 Razões da escolha da área	Foro pessoal	Pesquisa pela área Identificação com a área
	Foro familiar	Influência dos pais
	Experiência profissional	
	Gosto pelas pessoas/ Dinâmica interpessoal	Gosto pelas pessoas Gosto pela relação com as pessoas Gosto pelo trabalho em equipa
1.2 Prioridade da escolha	Opção de colocação	(1. 2. 3. 4. 5. 6ª opção)
	Mudança de curso/instituição	
	Regime de acesso	+ 23 anos
1.3 Razões de escolha do tipo de ensino	Razões económicas	Custos associados Valor das propinas
	Credibilidade do ensino	Preferência pelo ensino público. Opinião de que o ensino público é melhor que o privado.

	Condições de acesso	Média final de candidatura
	Prestígio institucional	Escola com boas referências
1.4 Percepção da GRH	Visão da GRH alterou após a frequência do curso	
	Gestão de pessoas	
	Recrutamento e Seleção	
	Função Administrativa	
	Gestão das carreiras	
	Gestão das atv. de RH	
	Gestão das motivações	
	Práticas e processos	
	Formação	
	Consultoria	
	Processamento salarial	
	Employer Branding	
	Gestão dos benefícios e recompensas	
	Gestão do ambiente de trabalho	
Avaliação do desempenho		
Saúde Ocupacional		
1.5 Responsabilidades de RH	Parceiro estratégico	
	Facilitador de fusões e aquisições	
	Responsável pela gestão do desempenho	
	Responsável pela gestão de carreiras	
	Responsável pela gestão administrativa	
	Responsável pela cultura e clima	

1.6 Perfil de competências	Habilitações literárias	Licenciatura, mestrado
	Competências técnicas	
	Competências comportamentais	Empatia, liderança, comunicação
	Experiência prática	Experiência na função
	Cursos de formação	
	Competências digitais	Softwares ou programas; Excel; base de dados
1.7 Saídas profissionais	Atividades de RH	Recrutamento e seleção, formação, generalista, onboarding, coaching,
	Modalidades de acesso	Estágio profissional, administrativo de RH, técnico de RH
1.8 Expectativas futuras	Continuidade dos estudos	
	Função generalista	
	Recrutamento e seleção	
	Função administrativa	
	Recompensas e benefícios	
	Formação	
1.9 Outras informações	Evolução da área	Área em constante desenvolvimento. Evolução ao longo dos anos
	Expectativas quanto à licenciatura	A licenciatura é capaz de abrir os horizontes quanto á área.

Tabela 4 Categorias e subcategorias de análise

2.5 Caraterização dos participantes

Os participantes do presente estudo correspondem a uma amostra intencional de 13 estudantes do primeiro ano de licenciatura em Recursos Humanos do ISCAP (n=13).

No que diz respeito ao género, constata-se que a maioria dos participantes é do sexo feminino, perfazendo um total de 69% (figura 6). Este facto sugere um predomínio de mulheres a frequentar a LRH.

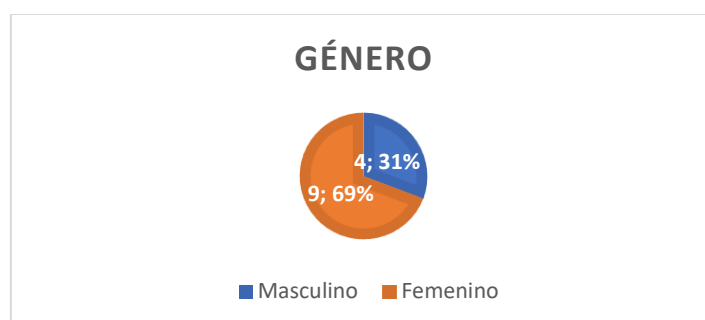


Figura 6: Género dos participantes (%)

No que respeita à idade, estas variam entre os 18 e 32, sendo a média de 22 anos.

A tabela 5 apresenta de forma geral a caracterização dos 13 participantes que fizeram parte do estudo.

Referência	Género	Idade	Habilitações	Naturalidade
P1	Feminino	32	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Alentejo
P2	Feminino	19	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Ermesinde
P3	Masculino	25	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Chaves
P4	Feminino	22	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Massarelos
P5	Feminino	19	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Alentejo
P6	Feminino	27	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Matosinhos
P7	Feminino	22	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Porto
P8	Masculino	23	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Porto

P9	Feminino	22	STECP. A frequentar o 1º ano da LRH no ISCAP	Paredes
P10	Masculino	18	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Porto
P11	Feminino	19	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Porto
P12	Masculino	18	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Matosinhos
P13	Feminino	18	12º ano. Frequenta o 1º ano da LRH no ISCAP	Porto

Tabela 5 Caracterização dos participantes do estudo

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3 Introdução ao capítulo

Ao longo deste capítulo são apresentados os resultados provenientes das entrevistas semiestruturadas, assim como os resultados que procuram dar resposta aos objetivos da dissertação. Importa referir que as citações neste capítulo são revelações diretas dos entrevistados.

De acordo com os objetivos do estudo, durante o processo de análise qualitativa do conteúdo foi possível identificar 9 categorias e as respetivas subcategorias. As categorias são: razões de escolha da área, prioridade da escolha, razões de escolha do tipo de ensino, perceção da GRH, responsabilidades de RH, perfil de competências, saídas profissionais, expectativas futuras e, por fim, outras informações.

3.1 Razões de escolha da área

Esta categoria procura compreender o que é que leva um estudante a escolher a área dos recursos humanos, mais especificamente os motivos que levaram os estudantes do 1º ano de LRH do ISCAP a optar pela área dos RH. Esta categoria divide-se em 4 subcategorias: foro pessoal, foro familiar, experiências profissionais passadas e gosto pelas pessoas/dinâmica interpessoal.

Entre as razões identificadas, destacam-se razões de foro pessoal (n=5), nomeadamente, a pesquisa e identificação com o curso, plano de estudo e saídas profissionais, razões de foro familiar (n=3), como por exemplo, o facto de familiares de 1.º grau considerarem ser uma boa área para prosseguir os estudos, inclusive terem seguido esta área, razões ligadas a experiências profissionais (n=6), que possibilitaram aos entrevistados compreender que área de estudo seguir no ensino superior e onde se viam futuramente e, por fim, razões ligadas ao gosto pelas pessoas/dinâmica interpessoal (n=5), reconhecendo ser uma área que permite esse contacto no exercício de funções.

Os excertos seguintes evidenciam alguns exemplos das razões de escolha:

a) Foro pessoal

"(...) eu acabei por começar a pesquisar mais e comecei a gostar mesmo da área."
(Participante 2)

" (...) eu andava indeciso sobre aquilo que eu ia seguir no ensino superior e andei a fazer uma pesquisa geral de cursos que existiam para além daqueles gerais, tipo

direito, medicina, tudo o que é engenharias, e encontrei recursos humanos. Eu nem sabia que recursos humanos existia como licenciatura própria. Sabia da existência deste tipo nas empresas, mas não como curso que nós poderíamos tirar." (P10)

b) Foro familiar

"(...) o meu pai começou a trabalhar na área e depois ele disse que era uma área que me via a trabalhar (...)" (Participante 2)

"(...) por ter também um exemplo em casa que também ingressou por esta área (...)" (participante 7)

c) Experiências profissionais

"Recentemente, antes de decidir que queria estudar, tive um trabalho que fazia um bocado de recursos humanos, não todo, mas uma parte e gostei. E aí decidi, então olha, vou estudar para os exames e aí escolhi este curso." (Participante 7)

"Escolhi recursos humanos porque já no trabalho que exerço atualmente já tem muito essa vertente (...) eu trabalho como Gestor de contactos e já estou habituado a lidar com pessoas, conflitos (...)" (Participante 8)

d) Gosto pelas pessoas/dinâmica interpessoal

"Ou seja, ao longo dos vários trabalhos que eu fiz, aquilo que eu sempre no fundo vi que me movia um bocado, eram as pessoas. Ou seja, independentemente do trabalho que eu fizesse, da função que eu fizesse, eu gosto muito de pessoas. Gosto muito deste contato com o outro, de falar com pessoas, a aquela dinâmica da empresa ou estar da empresa. Foi uma coisa que eu sempre gostei muito. E depois, ao longo dos trabalhos que fui tendo, também fui começando a perceber um bocadinho." (Participante 1)

"E o facto de o curso de recursos humanos ser um curso que nos permite interagir com as pessoas e não propriamente com um computador também foi uma das razões que me levou a seguir este este caminho." (Participante 10)

3.2 Prioridade da escolha

Esta categoria, prioridade da escolha, emergiu na sequência dos entrevistados terem escolhido a área dos recursos humanos como opção de candidatura ao ensino superior. Os participantes foram questionados sobre a prioridade de escolha na candidatura.

Esta categoria divide-se em 3 subcategorias, sendo elas: opção de colocação, mudança de curso/instituição e regime de acesso.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados (n=8) escolheu a Licenciatura em Recursos Humanos do ISCAP como a sua primeira opção de colocação no momento da candidatura ao ensino superior, tal como mostra o seguinte testemunho:

“Foi a primeira e única opção” (Participante 9)

No entanto, 1 dos participantes testemunhou que a LRH, no ISCAP, foi a sua 5º opção:

“recursos humanos foi a minha 5º opção, se não estou em erro. Eu sempre quis direito, então coloquei direito para o Porto, direito para o Minho e acabei também por colocar criminologia na faculdade de direito aqui no Porto, contudo escolhi colocar RH como uma das opções (..)” (participante 13)

Nesta subcategoria, mudança de curso/instituição, um dos participantes testemunhou o seguinte:

“Eu inscrevi-me como extracurricular e agora, neste ano, pedi a transferência efetiva do curso, ou seja, estava inscrito nos dois.” (participante 10).

Por fim, a subcategoria, regime de acesso, explora se o acesso ao ensino superior foi realizado pelo contingente geral ou por algum contingente específico. A maioria entrou pelo regime geral, mas dois participantes referiram um regime de acesso ao ensino superior pelo regime + 23 anos:

“Primeira, única, até porque eu fiz o ingresso pelos +23, ou seja, nós os +23 candidatamo-nos efetivamente ao curso, àquela licenciatura, fazemos todo o processo, estudamos para determinado exame, fazemos a entrevista, mesmo para determinada licenciatura, ou seja, foi mesmo a única opção.” (Participante 1)

3.3 Razões de escolha do tipo de ensino

Esta categoria, razões de escolha do tipo de ensino, procura compreender o que é que leva um estudante a decidir entre o ensino público e o ensino privado no momento da sua candidatura ao ensino superior, dividindo-se em quatro subcategorias: razões económicas, credibilidade do ensino, condições de acesso e prestígio da instituição.

3.3.1 Razões económicas

Na subcategoria de razões económicas, tentou-se encontrar dados que refletiam as razões a nível económico/financeiro capazes de influenciar a opção de escolha pelo tipo de ensino.

Todos os participantes (n=13) indicaram estar na base da escolha entre o ensino público e o ensino privado, razões económicas, nomeadamente, os custos elevados associados ao ensino privado, como mostram os seguintes exemplos:

"Em primeiro lugar, por uma razão económica, como sabemos, do ensino privado existe uma diferença brutal a nível de custos em relação ao ensino público."
(participante 1)

" (...) Por exemplo, a nível de propinas são muitos mais, muito mais reduzidas, são muito mais baratas." (Participante 10)

3.3.2 Credibilidade do ensino

Nesta subcategoria, credibilidade do ensino, 6 participantes demonstraram que a credibilidade no ensino é também os dos fatores que tiveram em atenção durante a candidatura ao ensino superior, nomeadamente, no que diz respeito ao tipo de ensino pelo qual optam. Seguem alguns exemplos dos testemunhos:

" Acredito que as pessoas do ensino público conseguem ser mais abertas a outras realidades, outras experiências" (Participante 4)

" (...) mas acho que o ensino público prepara muito bem os estudantes (...)"
(Participante 9)

3.3.3 Condições de acesso

Esta subcategoria, condições de acesso, emergiu pelo facto de 2 participantes referirem, através dos seus testemunhos, que no momento de optar pelo tipo de ensino aquando da sua candidatura ao ensino superior, tiveram em conta a média de candidatura:

" Eu acho que a principal razão mesmo, é o facto de eu, na altura, ter média para entrar no ensino público." (Participante 7)

3.3.4 Prestígio da instituição

Esta subcategoria surge pelo testemunho de 4 alunos que reconhecem o ISCAP pelo seu prestígio enquanto instituição de ensino superior, mas também pela sua licenciatura em Recursos Humanos, atualmente, muito apreciada. Alguns exemplos dos testemunhos:

" A questão de ser o instituto escolhido em específico, o ISCAP, que é uma casa da qual ouvi falar muito bem (...) se tivesse que resumir, seria mesmo o prestígio do instituto onde estou a estudar." (Participante 3)

"Também porque no ISCAP, por acaso, o curso de recursos humanos tem os 3 anos com estágio curricular, o que é muito bom, porque assim ganhamos experiência profissional no mundo dos recursos humanos, e depois, quando for para conseguir um emprego, seja mais fácil." (Participante 12)

3.4 Perceção da GRH

A presente categoria surge com o objetivo de analisar a perceção dos entrevistados sobre esta área de formação, tendo em conta que já tiveram algum contacto com a qualificação em RH.

Esta categoria abrange 16 subcategorias, nomeadamente, alteração da visão da GRH após a frequência do curso, gestão de pessoas, recrutamento e seleção, função administrativa, gestão de carreiras, gestão das atividades de RH, gestão das motivações, conjunto de práticas e processos, formação, consultoria, processamento salarial, employer branding, gestão dos benefícios e recompensas, gestão do ambiente de trabalho, avaliação do desempenho e saúde ocupacional.

3.4.1 Alteração da visão após a frequência do curso

Esta subcategoria, pretende demonstrar que a perceção da GRH alterou após a frequência do curso, pelo menos, para 1 dos participantes.

"eu tinha uma visão lá está, muito minimalista, por assim dizer, daquilo que era os recursos humanos. Acabava por ter um bocado a ideia mais generalista dos recursos humanos, de que tinha mais a ver com o processamento salarial, todas as tarefas administrativas que envolve, o celebrar contrato, ter que às vezes despedir colaboradores. Eu achava que os recursos humanos eram dentro disso. (..) após todo o processo no primeiro ano, inclusivo pelo facto de termos uma cadeira que nos abre os horizontes (..) neste momento já tenho uma perceção daquilo que passa pelos recursos humanos (...) passa pelo desenvolvimento, pode passar por trabalharmos por conta própria, em desenvolvimento, gestão de carreira, marca pessoal, a nível de employer branding, formação e desenvolvimento. Depois, também, a parte administrativa." (Participante 1)

3.4.2 Gestão de pessoas

A GRH pode ser vista como a arte de gerir pessoas, assegurando que o talento certo esteja no lugar certo para alcançar os objetivos da organização. A maior parte dos entrevistados (=12), menciona que a GRH consiste na gestão das pessoas, neste caso, dos colaboradores, num contexto organizacional, tal como mostram os seguintes exemplos de testemunhos:

" (...) como o próprio nome indica, é gerir as pessoas, mas num contexto profissional. (..)eu diria que a gestão de recursos humanos é realmente gerir as pessoas, dentro das organizações, dentro das várias empresas, sempre num contexto profissional, de forma a manter o maior equilíbrio entre a empresa, ou seja, a entidade empregadora e o trabalhador" (Participante 1)

3.4.3 Recrutamento e seleção

Dos entrevistados, 14 deles, por meio dos seus testemunhos, indicaram associar a gestão de recursos humanos ao recrutamento e seleção, tal como mostra o exemplo de excerto:

" (..)a gestão de recursos humanos é tentar gerir basicamente todas essas partes, desde o recrutamento à seleção (..)" (Participante 9)

3.4.4 Função administrativa

Por outro lado, 10 entrevistados associam a GRH a uma função mais administrativa, ligada a tarefas mais operacionais e burocráticas, principalmente associada à gestão da documentação, processamento de dados, folhas de pagamento, arquivo, etc. A título exemplificativo:

" Mais trabalho de escritório, mais trabalho de gestão, sejam faltas, férias (..) questões do quotidiano do trabalhador." (Participante 3)

" (...) a gestão de recursos humanos acaba por tocar um bocado em todas as áreas dos recursos humanos, (...) da parte administrativa (..)" (Participante 9)

3.4.5 Gestão de carreiras

A gestão de carreiras em RH é o processo de ajudar os colaboradores a desenvolverem e progredirem na sua carreira dentro da empresa. Como afirma 1 participante, é também uma das áreas de atuação da GRH:

"(..) ajudar no desenvolvimento de carreira, no apoio à carreira (..)" (Participante 6)

3.4.6 Gestão das atividades RH

Dos 13 entrevistados, 2 participantes evidenciaram perceberem que a gestão de recursos humanos consiste em gerir as atividades relacionadas com a função RH, como é possível comprovar pelo seguinte testemunho:

"Então, para mim, a gestão de recursos humanos consiste num processo em que, por exemplo, uma pessoa, uma equipa, acaba por gerir todo um departamento de recursos humanos, fazendo, ajudando nas diversas áreas que pertencem aos recursos humanos, como por exemplo, o processamento salarial, a formação, outros (..)" (Participante 12)

3.4.7 Gestão das motivações

Quando questionados sobre a sua perceção em relação à GRH, 3 participantes indicaram como sendo a gestão das motivações, ou seja, compreender o que é capaz de motivar os colaboradores levando-os a desempenhar da melhor forma as suas tarefas.

"Eu acho que recursos humanos é sempre responsável por (..) garantir que todos estejam motivados e felizes para dar o seu melhor (..) é mais ou menos isto, estar

sempre atento a cada ponto e ver como as pessoas podem melhorar, o que é que elas querem que melhores, estão bem, se estão mal.” (Participante 11)

3.4.8 Práticas e processos

A GRH pode ser entendida como o conjunto de práticas e processos que visam gerir eficazmente os colaboradores, tal como refere 1 dos participantes.

“ (...) pode ser visto como conjunto de práticas e processos que podem ajudar a cuidar das pessoas dentro de uma empresa.” (Participante 11)

3.4.9 Formação

A formação, que tem como objetivo capacitar os colaboradores, desenvolvendo as suas habilidades e conhecimentos para melhorar o seu desempenho, foi também identificada por 4 entrevistados.

“Temos a formação.” (Participante 5)

“Ele pode exercer uma variedade de atividades. por exemplo (...) desenvolvimento e treinamento.” (Participante 11)

3.4.10 Consultoria

Ainda, 1 dos participantes associa a consultoria à GRH.

“ (...) consultoria a outras empresas” (Participante 4)

3.4.11 Processamento salarial

O processamento salarial, faz-se destacar por 8 entrevistados, como evidenciam alguns dos seguintes testemunhos:

“A principal é mesmo o processamento salarial” (Participante 3)

“(..) a questão mais administrativa do processamento de salários.” (Participante 8)

3.4.12 Employer branding

O employer branding, ou marca do empregador, refere-se ao processo de construir e gerir a reputação da empresa como empregadora. Dois participantes percecionam que a GRH, tem como responsabilidade a criação de uma imagem positiva da empresa.

“ Então (..) o employer branding (..)” (Participante 8)

"(...) de employer branding (...)" (Participante 7)

3.4.13 Gestão dos benefícios e recompensas

Para 2 estudantes, a gestão dos benefícios e recompensas é também associada à GRH.

"A questão de gestão de benefícios. (...) Gestão de Recompensas" (Participante 8)

"administrar os benefícios como os planos de saúde, por exemplo, os vales de alimentação (...)" (Participante 11)

3.4.14 Gestão do ambiente de trabalho

A gestão do ambiente de trabalho, apresentada por 2 estudantes, consiste em garantir um ambiente seguro, produtivo e motivador surge pelos testemunhos:

" Tem também impacto naquilo a que nós chamamos o ambiente de trabalho na empresa." (Participante 10)

"(...) a gestão das relações dos trabalhadores, saber os conflitos na empresa, gerir as negociações (...) o clima da empresa (...)" (Participante 11)

3.4.15 Avaliação do desempenho

Por seu turno, a avaliação do desempenho é percebida por 12 estudantes como responsabilidade da GRH.

"A gestão do desempenho acompanhar as metas do desempenho, do trabalhador, conduzir as suas avaliações, fornecer feedbacks para ver como é que ele está."(Participante 11)

3.4.16 Saúde ocupacional

Por fim, a saúde ocupacional, enquanto conjunto de práticas e políticas destinadas a promover e proteger a saúde e o bem-estar dos colaboradores é também identificada como parte integrante da GRH por 1 dos participantes.

"Então, pode tratar da saúde ocupacional" (Participante 12)

3.5 Responsabilidades de RH

A presente categoria, surge com o intuito de compreender as principais responsabilidades atribuídas a um gestor de recursos humanos numa organização. Entendem-se por responsabilidades, as expectativas e exigências que recaem sobre alguém para realizar determinada tarefa, cumprir certos padrões ou assumir as consequências das suas ações.

Neste sentido, surgiram como subcategorias que deram origem ao tema: responsabilidades estratégicas, operacionais, legais e de conformidade, relacionais, administrativas, éticas e sociais.

3.5.1 Parceiro estratégico

De acordo com 6 participantes, uma das responsabilidades do profissional de RH inclui alinhar a estratégia RH com os objetivos de negócio, ajudando a promover o sucesso organizacional a longo prazo. Seguem alguns exemplos de testemunhos para comprovar as evidências:

"(..) saber fazer uma análise daquilo que não está tão bem e traçar ali metas que sejam tangíveis de forma que tenha ali um rumo para os colaboradores também conseguirem seguir." (Participante 8)

"(..) ver o que é que falta, o que é que está a falhar, em que pontos é que pode ajudar, em que ponto é que também pode aqui averiguar a situação para melhorar." (Participante 7)

3.5.2 Facilitador de fusões e aquisições

Por outro lado, auxiliar e facilitar o processo de integração dos novos colaboradores e criar estratégias para atrair e reter o talento certo, de acordo com 2 entrevistados, é uma das responsabilidades do profissional de RH. Seguem os testemunhos que evidenciam:

"Por exemplo, no recrutamento e seleção, desenvolver estratégias que possam atrair os candidatos qualificados, conduzir entrevistas, os testes, selecionar os melhores candidatos." (Participante 1)

"Fazer com que as pessoas também queiram estar na empresa, o reter as pessoas." (Participante 6)

3.5.3 Responsável pela gestão do desempenho

A gestão do desempenho, que inclui gerir os processos para avaliar o desempenho, identificar as necessidades de desenvolvimento, dar feedback contínuo e proporcionar oportunidade de formação, é apresentada como responsabilidade por 5 participantes. Segue um exemplo que evidencia os testemunhos:

A gestão de desempenho podia ser, por exemplo, criar uma avaliação de desempenho para monitorar o progresso dos funcionários, para ver em que medida é que eles estão a melhorar, ou não (...) fornecer feedback contínuo.”

(Participante 1)

3.5.4 Responsável pela gestão de carreiras

A gestão de carreiras (n=2) é apontada como responsabilidade do profissional de RH, envolvendo atividades que visam apoiar e orientar os colaboradores na sua trajetória profissional.

“(...) desenvolver as habilidades dos funcionários, os planos de carreira. Para ver as suas oportunidades de crescimento dentro da empresa.” (Participante 1)

3.5.5 Responsável pela gestão administrativa

Esta subcategoria surge por 5 participantes que identificam como uma das responsabilidades do profissional de RH gerir as tarefas administrativas relacionadas com a gestão de pessoal, o cumprimento de procedimentos e normas.

“Garantir que todos os pagamentos estão em ordem. Todos os contratos estão em ordem a garantir que ouvimos as necessidades dos colaboradores, porque muitas vezes está à nossa frente e nós não queremos ver o porquê de aquilo estar a correr mal. Garantir que as horas de formação são dadas efetivamente.” (Participante 4)

3.5.6 Responsável pela cultura e clima

Esta subcategoria diz respeito a responsabilidades que incluem manter uma cultura organizacional que esteja alinhada com os valores e objetivos da empresa. Envolve promover uma cultura e ambiente positivo e gerir o clima organizacional favorecendo a produtividade dos colaboradores (n=4)

"Os recursos humanos têm a responsabilidade de estabelecer um bom contacto entre os colaboradores. (...) os recursos humanos podem contribuir, sim, também para o clima." (Participante 12)

3.6 Perfil de competências

A presente categoria surge com o objetivo de compreender o perfil de competências de um profissional de RH. Encontram-se associadas a esta categoria as subcategorias: habilitações, competências técnicas, competências comportamentais, cursos de formação e competências digitais.

3.6.1 Habilitações literárias

A subcategoria, habilitações, mostra o contributo da aquisição de um grau académico em relação ao desempenho das funções de um profissional de recursos humanos.

Do total de participantes, 9 evidenciam que uma qualificação de ensino superior é um fator diferenciador no sucesso profissional, tal como evidenciam os seguintes exemplos de argumentos:

"Acho que a licenciatura é importante. (...) A licenciatura vai nos trazer, digo eu, mais experiência, conhecimentos mais fortalecidos (...), mas acho que não, não nos podemos regemos apenas pelo mestrado ou pela licenciatura." (Participante 10)

"(...) aquilo que se aprende na faculdade é sim útil (...) é diferente desempenhar a função, com ou sem habilitações literárias (...)" (Participante 13)

3.6.2 Competências técnicas

A subcategoria, competências técnicas, engloba os conhecimentos específicos, habilidades práticas e experiência que são necessárias para executar as tarefas e funções, pretende mostrar quais as competências relevantes na execução das tarefas e funções relacionadas com a área de RH.

Entre as várias competências, 6 dos entrevistados mencionaram o domínio de línguas, nomeadamente o inglês, como uma das técnicas, entre os seguintes exemplos:

“A parte linguística, que atualmente, também já é bastante pedido, o português e o inglês no mínimo, e se tiver outras, melhor. (Participante 6)

Por outro lado, 3 participantes referiam a importância de competências técnicas relacionadas com o código do trabalho, nomeadamente, o domínio de leis e regulamentos e das atualizações que podem surgir:

“eu acho que tem de ser uma pessoa em constante atualização e constantemente atualizado (...) porque imaginando a nível de lei, a lei muda, hoje é x amanhã é y, (...) domínio sobre o direito do trabalho (...)” (Participante 1)

Um dos participantes (n=1) mencionou a necessidade de conhecimentos relacionados com o processamento salarial:

“ (...) sabermos se fazer o processamento salarial (...)” (Participante 9)

Outro dos entrevistados (n=1) apontou ainda conhecimentos técnicos a nível do recrutamento e seleção:

“Ter um bom conhecimento (...) as práticas de recrutamento e seleção, saber como atrair e selecionar (...)” (participante 11)

Por fim, o domínio de conceitos, foi também uma das competências técnicas apontadas por um dos participantes (n=1):

“Obviamente nós temos que saber os conceitos, os termos, e como aplicá-los(...)” (Participante 10)

3.6.3 Competências comportamentais

A subcategoria, competências comportamentais, engloba o conjunto de habilidades e atitudes relacionadas com o comportamento e a forma como uma pessoa interage com os outros no ambiente de trabalho, ligadas à personalidade, valores, inteligência emocional e à maneira como alguém lida com diferentes situações. Esta subcategoria emergiu da necessidade de identificar as competências comportamentais necessárias ao exercício de funções na área dos recursos humanos.

De acordo com os testemunhos, foram identificadas as seguintes competências comportamentais, com alguns exemplos de testemunhos:

a) Ética/sigilo profissional (n=2)

"Tem de ter ética (..) por uma questão de sigilo, porque o profissional de RH acaba por saber um bocadinho de tudo o que se passa (..)então, a parte ética e do sigilo."
(Participante 1)

b) Gestão de conflitos (n=3)

"(..) para um técnico de recursos humanos é essencial mesmo nós estarmos, sabermos posicionar no meio de um grupo de trabalho, porque somos nós que resolvemos os conflitos (..)" (Participante 10)

c) Empatia (n=8)

"Acho que hoje em dia, principalmente nesta área, acho que é ainda mais importante a trabalhar mais as soft skills, nomeadamente aquilo que eu disse que é sabermos colocar no lugar das pessoas."; (...) *acho que é muito importante nós termos um bocado, humildade e empatia."* (Participante 9)

d) Comunicação e a escuta ativa (n=5)

"Eu acho que a habilidade de comunicação, eu acho que a pessoa deve ser muito clara e eficaz, ser capaz de comunicar tanto oralmente, como por escrito (..)"
(Participante 11)

Por fim, registaram-se outras competências identificadas apenas uma vez, mas por diferentes participantes, concretamente: a criatividade: *"A criatividade (..)"* (participante 2); a inovação: *"(..) e a inovação."* (Participante 2); a abertura de espírito: *"Uma grande abertura de espírito (..)"* (Participante 3); a liderança: *"(..) tenha uma boa liderança (..)"* (Participante 12); o trabalho em equipa: *"(..)saiba trabalhar em equipa."* (Participante 12);

3.6.4 Experiência prática

Esta subcategoria surge a partir do testemunho de 3 entrevistados que mencionam a experiência prática como um fator essencial para o domínio da função e para fazer distinguir um bom profissional dos restantes. Seguem os testemunhos partilhados pelos participantes no estudo:

" A experiência prática é mesmo aquilo que te dá as ferramentas certas"
(Participante 4)

" (...) experiência também (...) E experiência, eu diria que experiência vai ser aquela coisa que vai fazer diferença. " (Participante 6)

3.6.5 Cursos de formação

A subcategoria, cursos de formação, emergiu pelo facto de 7 entrevistados mencionarem que para ser um bom profissional é necessário estar em constante evolução, em constante procura pela informação e pelo desenvolvimento individual, por exemplo, por meio da formação. Assim, segue um exemplo dos testemunhos partilhados:

" (...) para ser o melhor, é preciso estar sempre a estudar e a adquirir conhecimento (...) gestão do stress e emocional é fundamental principalmente nos dias de hoje, a gestão da formação, coaching, liderança, programação neurolinguística." (Participante 5)

3.6.6 Competências digitais

Num mundo cada vez mais digital, as competências digitais são essenciais para os profissionais de RH, pois permitem a otimização de processos, a análise de dados e a criação de experiências mais inovadoras e eficientes. Assim, esta subcategoria torna-se importante para perceber que competências digitais são importantes nos dias de hoje.

O Excel é identificado como uma ferramenta essencial para os profissionais de RH, por ser uma ferramenta ágil e fundamentada utilizada em grande parte por todas as empresas, como mostra o seguinte exemplo de testemunho (n=3):

"Eu acho que é sempre uma mais valia, ou seja, eu ainda não tenho bem a noção de que tipo de programas é que vou utilizar no futuro, e acho que vai depender do tipo de empresa (...) mas por exemplo, o Excel, hoje em dia, já é uma ferramenta, que a maioria utiliza (...)" (Participante 13)

Por outro lado, alguns entrevistados (n=4) reconhecem que o domínio de softwares, principalmente softwares de gestão de pessoas e dados é, também, uma das competências exigidas.

"Se calhar aqui relacionado com algum software de gestão pessoas, Power BI, por exemplo (...)" (Participante 8)

"Não sei se estou a dizer algum erro, mas os programas SAP e Primavera."
(Participante 6)

Por fim, um dos participantes indica ser necessário um domínio de base de dados:

"saber mexer em base de dados(..)" (Participante 4)

e outro participante (n=1) defende o domínio geral do office:

"O facto de saber que pode ter uma agenda no computador e que pode organizar reuniões a nível do outlook vai ser muito mais prático, saber que há várias aplicações que dão para organizar reuniões para amanhã (..)" (Participante 5).

3.7 Saídas profissionais

Esta categoria, saídas profissionais, analisa as possíveis saídas profissionais para um profissional de Recursos Humanos. Esta categoria divide-se em duas subcategorias: atividades de RH e modalidades de acesso ao mercado de trabalho.

Dentro do que são as atividades, os participantes identificaram o recrutamento e seleção, a formação, o *coaching*, *onboarding* e o *employer branding*. Dentro das modalidades de acesso, foram identificadas o estágio profissional, técnica de RH e Administrativo de RH

3.7.1 Atividades de RH

O recrutamento e seleção é considerado por 10 estudantes como uma possível saída profissional após terminar a licenciatura, por ser uma das áreas com grande procura por parte das empresas. Os seguintes excertos evidenciam alguns exemplos:

" eu acho que o que está mais à procura no mercado de trabalho é mesmo o recrutamento e seleção (..)" (Participante 4)

Eu acho que o mais básico, ou seja, aquilo que será mais fácil aceder será, por exemplo, uma posição de Talent Aquisicion, ou seja, aqui a questão do recrutamento (Participante 8)

Por sua vez, a formação, surge como outras das hipóteses para 4 estudantes:

"A parte da formação, também podemos ser responsáveis pela formação da empresa, estarmos ali, só com a parte formativa da empresa." (participante 1)

"Pode ser, tal como você é, que eu estive a ver no LinkedIn, coordenadores psicológicos. " (Participante 10)

Outras das possíveis saídas para 3 estudantes é a função RH generalista, onde, neste caso, ao contrário das restantes, o profissional atua em várias funções dentro do departamento de RH.

"(...) Ou seja, se calhar sempre mais no sentido de dar apoio a alguém que já esteja na empresa e de certa forma, meio que fazer um bocadinho de tudo." (Participante 6)

O *coaching* é um processo de desenvolvimento que ajuda os colaboradores a atingir o seu pleno potencial, alinhando os seus objetivos relacionados com as pessoas com os da organização e promovendo melhorias contínuas no desempenho, sendo umas das possíveis saídas profissionais em RH, tal como testemunhado por um dos participantes no estudo:

"(..) o coaching (..)" (Participante 2)

A saída profissional no contexto de *onboarding* em RH refere-se ao processo de integração e orientação de novos colaboradores desde o momento da contratação até ao momento efetivo do início de funções na empresa, como demonstrado pela afirmação de 1 entrevistado (n=1):

(..) onboarding, melhoria da receção de novas pessoas(..)" (Participante 5)

Por fim, o *employer branding*, emergiu por um dos participantes mencionar esta opção como saída profissional, através do seguinte testemunho:

"(..) employer branding (..)" (Participante 5)

3.7.2 Modalidades de acesso ao mercado de trabalho

Segundo 2 testemunhos, o estágio profissional pelo IEFP pode ser uma opção de saída profissional após o término da licenciatura:

"Eu acho que há muitas empresas que optam pelos estágios profissionais do IEFP, por exemplo." (Participante 9)

Enquanto técnico de RH surge como opção para 1 dos participantes.

" Depois podemos se calhar também, técnico de recursos humanos. (..) Depois podemos se calhar também, técnico de recursos humanos." (Participante 12)

Por fim, a função administrativa é mencionada por 6 participantes como possibilidade, onde o foco recaí essencialmente em tarefas mais burocráticas essencialmente associadas à gestão da documentação, organização de processos, uso de ferramentas administrativas, como evidencia o seguinte relato:

"(...) eu acho que, primeiro, a nível administrativo. Perceber formações, conhecer os colaboradores um bocado nessa parte (..)conhecer as pessoas, tratar do cadastro, das papeladas todas administrativas. " (Participante 7)

3.8 Expectativas futuras

A presente categoria, expectativas futuras, pretende analisar o que é que os participantes idealizam para o seu futuro e quais as saídas profissionais mais desejadas.

Quando questionados, 3 participantes mostraram-se indecisos quanto à continuidade dos estudos após a conclusão da licenciatura, nomeadamente, para um mestrado, por considerarem não reunir, ainda, informação suficiente para a decisão.

"Ainda não sei, vou tentar perceber se vou querer ou não (..)" (Participante 5)

"Para já não, porque, lá está, como ainda só fiz o primeiro ano, sinto que ainda tenho muito, muito, muito pouca informação para já decidir isso." (Participante 6)

Por outro lado, 4 estudantes mostraram vontade em avançar para um o ciclo de estudos de mestrado.

" (...) mas estou a pensar em ingressar em mestrado (..)" (Participante 12)

"Gostaria de tirar mestrado, não em RH, mas algo mais em gestão, ou seja, gestão das organizações ou então gestão e direção comercial (..)" (Participante 13)

Em relação às expectativas para quando ingressarem no mercado de trabalho, 5 estudantes idealizam iniciar por uma função generalista, de forma a terem a oportunidade de

experienciar uma ampla gama de responsabilidades e atividades, sem se limitar a uma área específica, com o propósito de reunir o máximo de competências e conhecimentos técnicos.

" (...) , mas do que eu me tenho apercebido é que se calhar não me fazia mal nenhum estar mais, os primeiros anos, assim, mais abrangente numa função mais generalista para apanhar um bocadinho de tudo e depois, com o passar do tempo e da experiência afunilar, aí sim, para uma área (...) " (Participante 6)

Por outro lado, 4 entrevistados pretendem iniciar o seu percurso profissional na área de Recrutamento e Seleção, por ser uma área que permite o contacto direto com as pessoas.

" (...) gosto muito do contacto com as pessoas, por isso, talvez, inclino para o recrutamento e seleção, se tiver essa possibilidade, por contactar (...) " (Participante 13)

Ainda, 1 entrevistado mostrou interesse numa função mais administrativa:

" (...) se ingressar primeiro com as tarefas de administrativas, tranquilo, também gosto. É uma coisa que também já estou habituada a fazer no meu trabalho, então bem e depois começar a subir, claro. " (Participante 7)

Enquanto outro dos participantes (n=1) referiu algo mais ligado aos benefícios e recompensas:

" (...) mas gostaria realmente de trabalhar aqui com a questão do sistema de recompensas. " (Participante 8)

Por fim, 2 participantes idealizam a área da formação:

" Iria mais talvez pela área da formação, de conseguir formar bons profissionais " (Participante 3)

" (...) como já disse, gostava de trabalhar na área da formação. " (Participante 9)

3.9 Outras informações

Esta categoria, outras informações, emergiu pelo facto de os participantes acrescentarem informação útil ao estudo, quando confrontados com a possibilidade de realizar

comentários sobre a conversa realizada durante a entrevista, tendo em conta o âmbito do estudo.

Assim, 3 dos entrevistados, pelos seus testemunhos, reconheceram que a área dos RH está a passar por uma transformação significativa que se reflete não apenas em mudanças tecnológicas e sociais, mas também na forma como as organizações começam a perceber e a valorizar o seu capital humano. Cada vez mais, os profissionais de RH passam a assumir uma função estratégica, contribuindo para o sucesso organizacional.

"Se falássemos de RH há 10 anos atrás era uma coisa, nem se fala muito (..) é uma área muito interessante e que está a tornar-se grande neste momento. Está numa rampa de lançamento brutal. Neste momento vejo a área em grande desenvolvimento, porque eu acho que neste momento as empresas já perceberam que o bem mais valioso são as pessoas e que é efetivamente necessário haver estratégias para ter uma boa equipa e podermos reter as pessoas de forma que as empresas andem para a frente (...)" (Participante 1)

" Recursos humanos nunca tinha ouvido falar e acho que agora ficou mais conhecido após COVID e que é um departamento que qualquer empresa tem de ter." (Participante 5)

"Tem-me surpreendido, porque eu achei que era algo menor, e tenho percebido que os recursos humanos estão a aumentar, de ano para ano têm evoluído bastante. Que a área também tem sido reconhecida." (Participante 6)

Por outro lado, 3 participantes apresentam o seu ponto de vista em relação à licenciatura em RH do ISCAP, reconhecendo os pontos que se fazem diferenciar das restantes.

"Acho que a licenciatura é super completa. O facto de ter estágios ajuda imenso, porque ajuda desde logo a perceber, ou seja, se estás no sítio certo ou se não é o sítio certo para ti." (Participante 4)

"Dos estágios, o que eu posso comentar é que é um ponto muito positivo, porque do que eu tenho vindo a comparar com colegas minhas que estão a tirar em Lisboa, sinto que está difícil para elas encontrarem emprego, enquanto eu tenho visto os alunos do ISCAP a concluírem o terceiro ano e a arranjam logo emprego sem dificuldade." (Participante 6)

“Eu acho que aprendemos muito e no ISCAP é muito bom eles estarem a fazer um estágio durante os 3 anos, porque nós já estamos assim, habituados a uma realidade diferente, inserimo-nos logo num mundo muito diferente.” (Participante 11)

Por fim, 2 participantes mencionam alterações da perceção acerca da área com a frequência do curso.

"eu já tinha noção de que aquilo que aprendemos na escola não é necessariamente aquilo que se verifica no local, umas situações sim, outras não (...) aplica-se a nível prático e a nível profissional, mas há outras situações que se calhar não estava a contar ter de lidar diretamente (..) contava com uma experiência mais cara a cara, no terreno, e encontro-me mais tempo no terreno do que cara a cara.” (Participante 3)

Eu tinha uma ideia muito vaga, achando que isso é que é uma coisa muito simples e afinal, é uma coisa muito complexa que existe muito esforço e exige muitas capacidades que eu espero conseguir adquirir ao longo do da licenciatura (..) achava que era um mini departamento com 4 ou 5 pessoas, com uma pessoa a gerir (..) Eu achava que era só mesmo recrutamento e seleção.” (Participante 12)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

4 Introdução ao capítulo

Neste capítulo são discutidos os principais resultados obtidos no estudo realizado, tendo por base a literatura sobre o tema e os objetivos da investigação, nomeadamente em termos de perceção sobre a GRH, atividades e responsabilidades, perfil de competências e saídas profissionais.

4.1 O campo conceptual da GRH

A área dos recursos humanos passou por momentos de mudança com impacto tanto para as organizações como para o capital humano (Cayrat & Boxall,2023). Inicialmente, o setor do RH, então conhecido como “Gestão de Pessoal”, era um simples departamento com enfoque predominantemente administrativo e burocrático, sem preocupações estratégicas limitando-se a cumprir normas e regulamentos (Silva et al.,2022), tal como comprovam os resultados, em que 10 participantes evidenciam tarefas operacionais do dia a dia como a gestão da documentação, arquivo, processamento de dados, controlo da assiduidade, realização de contratos, processamento de salários, controlo de férias e faltas, despedimento de colaboradores.

Contudo, e apesar da sua vertente administrativa, através dos resultados obtidos e em linha com a visão de Martins (2019) de que a GRH passou a ser proativa em vez de reativa, assumindo-se como um agente de mudança, foi possível compreender que o departamento de recursos humanos passou a ter uma abordagem estratégica dos colaboradores, nomeadamente, alargando as suas responsabilidades para outros campos, em termos de gestão dos colaboradores, o que implica usar os recursos da melhor forma e o seu potencial através de um acompanhamento diário, do recrutamento e seleção (n=14), da gestão de carreiras (n=1), apoiando o desenvolvimento e a gestão das motivações (n=3), tentando perceber aquilo que as pessoas precisam, o que as motiva, o que as deixa satisfeitas e o que é que podem melhorar, através da avaliação do desempenho (n=12) e formação (n=4).

Esta visão dos participantes vai ao encontro da teoria de Soviensi e Stigar (2008), que afirmam que a GRH caracteriza-se pelo envolvimento, capacitação e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização e de que a GRH se preocupa com todos os aspetos ligados com os trabalhadores da organização. Por sua vez, os resultados, mais uma vez atestam a teoria (Armstrong & Taylor, 2014; Martins, 2005; Martins, 2008; Martins &

Cruz, 2019; Meirinhos et al., 2017; Meirinhos et al., 2021), que defendem que a GRH engloba atividades de gestão estratégica de RH, gestão do capital humano, de conhecimento, de responsabilidade social corporativa, desenvolvimento organização, recursos, gestão de desempenho e recompensas, ambiente de trabalho e prestação de serviços aos colaboradores.

Por fim, na perspectiva de um participante, a GRH caracteriza-se por ser um conjunto de práticas e processos, por meio do qual é feita a gestão dos colaboradores, indo de encontro da visão defendida por Martins et al. (2014), que referem que as práticas, políticas e sistemas são capazes de influenciar os comportamentos e ações dos membros da organização com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

4.2 Os papéis profissionais da GRH

Os resultados deste estudo revelam uma diversidade significativa nos papéis profissionais desempenhados na GRH, refletindo a amplitude e a complexidade das funções que esta área engloba, confirmado assim a visão de Armstrong & Taylor (2014), de que a GRH não é homogênea.

A teoria defendida por Armstrong & Taylor (2014) e os resultados obtidos encontram-se em consonância, na medida em que ambos defendem que os profissionais de RH são responsáveis por disponibilizar suporte, liderança, aconselhamento, serviços que impactam a gestão, a contratação, o desenvolvimento, a formação, as recompensas e o ambiente organizacional.

Relacionando a teoria defendida por Sharma (2012) e os dados recolhidos nas entrevistas realizadas aos alunos do 1º ano de LRH do ISCAP, conclui-se que a principal responsabilidade dos RH é ter um papel estratégico dentro da organização (n=7), ou seja, integrando a função RH diretamente com os objetivos de longo prazo e estratégias da organização.

De acordo com Sharma (2012) e Martins e Cruz (2019), os profissionais de RH assumem o papel de facilitador de fusões e aquisições trabalhando facilitando o processo de integração de pessoas e em estratégias para atrair e reter o talento certo, tal como é possível confirmar através dos resultados obtidos, por meio do testemunho de 2 participantes.

No contexto da gestão do desempenho, a teoria de Sharma (2012) delineia claramente que um dos papéis essenciais dos profissionais de RH atual é como facilitador na gestão e avaliação do desempenho dos colaboradores. Esta função inclui a definição de metas, o acompanhamento dos resultados e o fornecimento de feedback. Neste sentido, os resultados corroboram esta perspectiva teórica, com 5 participantes identificando a gestão do desempenho como uma das principais responsabilidades, nomeadamente, no que toca à análise e medição do desempenho acompanhado do feedback. Este alinhamento entre a teoria e os resultados indicam que a gestão do desempenho não é apenas uma função administrativa, mas um papel estratégico crucial que influencia a eficácia. A identificação desta responsabilidade por vários participantes reforça a importância de uma abordagem estruturada na gestão do desempenho, conforme sugere Sharma (2012).

A gestão de carreiras surge como papel profissional tanto na teoria de Sharma (2012), como nos resultados (n=2), comprovando-se ser uma das responsabilidades que visam apoiar o colaborador a desenvolver as suas habilidades e competência, alinhando os objetivos pessoais dos colaboradores com as necessidades estratégicas da organização.

Ao olharmos para os resultados, é possível verificar que 10 participantes destacam as tarefas administrativas como responsabilidades centrais dos profissionais de RH, mencionando atividades como gestão dos pagamentos, das horas de formação e questões contratuais. No entanto, é de salientar que a teoria de Sharma (2012) não inclui a gestão administrativa como um dos oito papéis, isto por se focar em papéis mais estratégicos e transformacionais. Este contraste entre a perceção dos participantes e o modelo teórico de Sharma (2012) destaca a coexistência de funções tradicionais e estratégicas dentro do departamento de RH tal como evidenciado em literatura prévia (Martins, 2005; Martins et al., 2014; Martins & Cruz, 2019; Sharma, 2012).

Por fim, a cultura e o clima organizacional surgem entre os resultados do estudo, identificada por 4 estudantes, como uma das várias responsabilidades do profissional de RH. Apesar de não identificada diretamente entre os oito papéis mencionados na teoria de Sharma (2012), podemos verificar que ela está intrinsecamente presente e ligada entre as várias responsabilidades.

4.3 Motivações individuais para a escolha da área RH

No que diz respeito às motivações que levaram os alunos do 1.º ano da LRH do ISCAP a optar pela área dos recursos humanos, de acordo com os resultados, a principal razão está relacionada com as experiências profissionais (n=6).

Os entrevistados que apresentaram como razão para a escolha da área as experiências profissionais, são participantes que tiveram contacto com diferentes setores, por meio das suas experiências profissionais, e que se sentem familiarizados com a área dos RH e com o que ela implica, neste caso, o contacto com as pessoas, a gestão das queixas, dos conflitos. Adicionalmente, outros entrevistados, que já tiveram a oportunidade de desenvolver funções num departamento de RH ou que nas suas experiências tiveram algum contacto com este departamento, idealizam esta área como sua opção futura.

Para além das experiências passadas, juntam-se razões de foro pessoal (n=5), nomeadamente, participantes que no processo de escolha e decisão, realizaram algumas pesquisas e encontram esta área entre as várias opções, identificando-se com a informação e com a área.

Por sua vez, é também possível identificar razões de foro familiar (n=3). Neste caso, os resultados mostram que há uma evidente influência familiar seja ela, direta ou indireta. Direta, podemos apontar o facto de familiares trabalharem na área e considerarem ser uma área pela qual o participante deveria seguir. Indiretamente, os resultados mostram o facto de um dos participantes querer seguir a pegada de um dos seus familiares e por outro lado, esta área surgir como opção através de uma conversa com os seus familiares.

Por fim, outras razões apresentadas relacionam-se com o gosto pelas pessoas/dinâmica interpessoal (n=5). Desta vez, os resultados são capazes de mostrar que o facto de os participantes percecionarem que esta área permite o contacto diário com as pessoas, uma constante comunicação e a criação e gestão de relações com diferentes públicos, influenciou a escolha.

Assim, é possível concluir que a principal razão que leva à escolha da área está relacionada com a experiência profissional, mesmo que fora da área, e de seguida, razões de foro pessoal ou relacionadas com o gosto pelas pessoas/dinâmica interpessoal. Estes resultados tendem a ser originais, não havendo uma literatura prévia que evidencie.

4.4 Percepção sobre as saídas profissionais e o futuro profissional dos alunos do 1.º ano de Licenciatura em RH do ISCAP

Os resultados deste estudo revelam uma multiplicidade de saídas profissionais dentro da área de Recursos Humanos, refletindo a natureza diversa e multifacetada desta área disciplinar, permitindo aos profissionais especializarem-se em diferentes funções, conforme as suas competências e interesses.

Conforme indicado pelo CPP, as qualificações em RH abrangem múltiplos domínios, desde o recrutamento à seleção, passando pela formação e desenvolvimento até à gestão de relações laborais e à compensação e benefícios, tal como confirmam os resultados deste estudo (Martins et al., 2014).

O CPCP identifica três profissões distintas dentro da área de RH, cada uma com designações e responsabilidades específicas: (1) Técnico de RH; (2) Especialista em desenvolvimento de RH; (3) Gestor de RH. No entanto, os resultados obtidos revelam que os participantes identificam um leque mais amplo e diversificado de saídas profissionais. Os participantes do estudo identificaram como áreas de saída profissional o recrutamento e seleção, a formação, RH generalista, *Coaching*, *Onboarding*, o *Employer Branding*, Técnico de RH, Administrativo de RH, como saídas concretas dentro da área. Esta diversidade reflete uma realidade profissional que vai além das categorias tradicionais estabelecidas pelo CCP, evidenciando a multiplicidade de especializações e funções que têm surgido com a evolução do papel de RH nas organizações. Embora o CCP forneça uma estrutura formal para a formação e certificação na área de RH, os resultados revelam uma maior amplitude de opções de carreira.

Não obstante, apesar de na revisão teórica não haver dados que possam sustentar a informação, 1 dos participantes mencionou o estágio profissional pelo IEFPP como opção de saída profissional. Assim, atrevemo-nos a extrapolar que, para alguns indivíduos, o estágio profissional pode ser visto não apenas como uma etapa formativa, mas também como uma oportunidade concreta para ingressar e desenvolver-se na carreira RH.

Em relação ao futuro profissional, os resultados do estudo evidenciam que a área com mais saída profissional é a de RH Generalista (n=6), confirmando, assim o estudo realizado por Florêncio (2020), onde a saída profissional RH Generalista (72,1%) apresenta-se também como primeira opção de escolha. De seguida, a par com os resultados, segue-se a saída profissional ligada ao recrutamento e seleção (n=4), num

segundo lugar, e em terceiro lugar, a formação (n=2), contrariamente aos resultados do estudo de Florêncio (2020) que, neste caso, indicam que a formação (14,1%) predomina sobre o recrutamento e seleção (5.1%) como opção de saída profissional para os licenciados em RH.

Por fim, os resultados evidenciam uma baixa opção por saídas profissionais relacionadas com os benefícios (n=1), contrariando também o que apresenta Florêncio (2020) no seu estudo, que indica que esta é uma saída com um nível relevante de procura que a deixa no 4º nível do ranking.

Contributos da investigação

A presente investigação tem como intuito ser um contributo tanto para o campo académico da gestão de recursos humanos como para o setor educacional, em particular no ensino superior. Através do estudo realizado e da análise das perceções dos alunos do 1.º ano de LRH do ISCAP, o estudo contribui de forma interessante para uma dimensão teórica, prática e de orientação curricular.

Em primeiro lugar, o estudo realizado permite compreender de forma mais aprofundada como os alunos do 1.º ano percecionam e definem a Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente em termos de conceito-chave da GRH e os papéis profissionais, que fornecem uma base teórica que pode ser utilizada para atualizar e ajustar os conceitos existentes e as teorias da área. Importa referir que esta perspetiva pode ser crucial para ajustar o ensino e os currículos às realidades atuais e às expectativas os futuros profissionais, que segundo a literatura (Couto et al., 2024; Martins et al., 2023; Martins et al., 2023; Martins & Silva, 2017; Martins & Silva, 2023) poderá passar por maior investimento na digitalização, inovação; gestão do conhecimento, equilíbrio trabalho-família ou mesmo formas mais flexíveis de organização do trabalho, como sejam, o trabalho por turnos ou o trabalho a partir de casa.

Para as instituições de ensino superior, os insights obtidos acerca das motivações que levam os estudantes a optar pela Licenciatura em recursos humanos como área de formação, oferecem informações valiosas para melhorar as estratégias de atração e de retenção (Martins & Cruz, 2019; Meirinhos et al., 2017). Conhecer as razões que levam os estudantes a optar por esta área permite ajustar as campanhas de comunicação e a oferta

educativa, aliando-as com os interesses e expectativas dos estudantes. Além disso, conhecer as percepções sobre as saídas profissionais pode ajudar no desenvolvimento de programas de orientação de carreira e a preparar os estudantes para o mercado de trabalho.

Ainda, ao analisar como os estudantes percebem o papéis e responsabilidade dos profissionais de RH, as instituições de ensino torna-se capazes de ajustar o conteúdo programático, assegurando que as competências essenciais são abordadas de forma adequada e que os estudantes adquirem as competências necessárias para uma interação bem-sucedida no mercado de trabalho.

Os resultados desta investigação, para além de aprofundarem o conhecimento atual, abrem novas oportunidades para pesquisas futuras, contribuindo para a melhoria contínua na preparação dos profissionais da área de recursos humanos, especialmente na oferta formativa no ensino superior.

Limitações e sugestões para estudos futuros

O estudo realizado apresenta algumas limitações relacionadas com o número de participantes.

O facto de se ter optado por envolver apenas 13 estudantes de uma única instituição de ensino superior, pode limitar a generalização dos resultados para toda a população de estudantes de Recursos Humanos, tanto dentro desta instituição como em outras.

Por outro lado, deve-se ao facto da investigação ter-se limitado a uma única instituição de ensino superior na Zona Norte de Portugal. Isto pode restringir a diversidade de percepções e experiências, uma vez que as motivações e visões dos alunos podem variar significativamente entre diferentes instituições, regiões do país e contextos socioeconómicos. Propõem-se que estudos futuros possam retomar o tema e realizar uma investigação a nível nacional, comparando as experiências de estudantes de diferentes instituições ou regiões, com objetivo de captar uma maior diversidade de perspetivas e experiências, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das motivações e percepções dos estudantes de Recursos Humanos em diferentes contextos educacionais e geográficos.

Outras das limitações relaciona-se com a subjetividade das respostas. As entrevistas qualitativas, apesar de detalhadas, estão sujeitas à subjetividade dos participantes. Neste caso, corre-se o risco de as respostas refletirem a visão pessoal dos estudantes e não

necessariamente a opinião da totalidade dos estudantes de RH. Além disso, as entrevistas foram realizadas via zoom. Embora este método tenha permitido superar limitações geográficas, a falta de interação presencial pode ter condicionado a profundidade das respostas.

Sugere-se, em investigações futuras, que sejam também ouvidos estudantes de instituições privadas de ensino superior, garantindo maior abrangência das percepções e até enriquecer o estudo com uma análise contrastante entre dois subsistemas de ensino superior.

Estudos futuros poderão, ainda, explorar como as percepções dos estudantes evoluem ao longo do curso, pelo que um estudo longitudinal, envolvendo a mesma instituição e estudantes poderá ser relevante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. J. de S. (2011). *A gestão de recursos humanos em Portugal: Análise sociológica da construção de um campo profissional* [doctoralThesis]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5892>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100403. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong'S Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Ltd.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. Kogan Page Ltd. http://www.123library.org/book_details/?id=98763
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). *Configurações da função Pessoal: As especificidades do caso português*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006b). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>
- Cachissome, A. N. (2015). *O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a Perceção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil*.

- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6^a). Dom Quixote.
- Cançado, V. L., Medeiros, N. L. de, & Jeunon, E. E. (2008). O profissional da informação: Uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(2). <https://doi.org/10.1590/S1413-99362008000200013>
- Cardoso, J. (2019). A Importância Da Economia Dos Recursos Humanos Na Competitividade: O Caso Português. *Lusíada. Economia & Empresa*, 26, 121–132.
- Carvalho, C. D. da S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos* [masterThesis, FEUC]. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/18097>
- Carvalho, A., & Lima Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas* (3.^a ed.). Vida Económica.
- Casprini, E., Palumbo, R., & De Massis, A. (2024). Untangling the yarn: A contextualization of human resource management to the family firm setting. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100621. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100621>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>

- Cesário, F. S., & Feijão, A. M. P. (2014). Impacto das Perceções de Empregabilidade num Contexto de Insegurança de Emprego. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 14(1), 89–103.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *New Profession Map | CIPD Profession Map* (CIPD People Profession). <https://www.cipd.org/uk/the-people-profession/the-profession-map/>
- Chatterjee, J. (2017). Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: A study in the global software services industry. *Strategic Management Journal*, 38(3), 588–608. <https://doi.org/10.1002/smj.2505>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Manole.
- CIME - Comissão Interministerial para o Emprego. (2001). *Terminologia de Formação Profissional—Alguns Conceitos de Base—II*. Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.006>
- Coutinho, C. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª). Almedina.
- Couto, A. I., Rodrigues, A. C., Lousã, E. P., & Martins, D. (2024). *Home-office implementation: Challenges and changes in people management*. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(3), 241–267. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2022-0184>

- Cunha, Arménio Rego, Rita Campons Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Marques, & Jorge F. S. Gomes. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª). Edições Silabo.
- Souza Sant'Anna, A., Martins Diniz, D., & Gaudensi Paiva, S. M. (2018). AFINAL, RH PARA QUÊ? UM ESTUDO EM ECONOMIA PERIFÉRICA. (Portuguese): After All, What's Human Resources For? A Study in Peripheral Economics. (English). *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 138–151. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n51p138>
- Drucker, P. (2011). *The practice of management. Classic Drucker Collection*. Routledge.
- Florêncio, A. M. (2020). *O Perfil Profissional dos Profissionais de Recursos Humanos* [masterThesis]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/17649>
- Genari, D., & Macke, J. (2018). GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E INOVAÇÃO DE PRODUTO: PROPOSIÇÕES DE PESQUISA RELACIONADAS ÀS PRÁTICAS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO. (Portuguese). *Gestão e Sociedade*, 12(33), 2508–2540. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2320>
- Gonçalves, S. P., Nogueira, F., & Repositório da Universidade de Lisboa. (2021). *A Gestão de Recursos Humanos a Múltiplas Vozes: Experiências Ibéricas e Lusófonas* (rcaap.com.utl.www.repository.utl.pt.10400.5.28533). RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.5/28533>
- Gondim, S. M. G. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7, 299–309. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200011>

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- INE (Ed.). (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031–2051. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505104>
- Klikauer, T. (2022). *Um guia global para gestão de recursos humanos: Gestão entre partes interessadas (2ª)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003293637>
- Madhavkumar, V. (2023). Human Resource Management Practices as Determinants of Organizational Performance. *Productivity*, 63(4), 465–477. <https://doi.org/10.32381/PROD.2023.63.04.9>
- Martins, D. & Silva, S. (2017). *Knowledge Management and Labour Retention: An Empirical Study*. Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management (pp. 647-654). UK: Academic Conferences and Publishing International Limited Reading (ACPI). (

- Martins, D., & Silva, S. (2023). Paradoxes in Tourism and Hospitality Sectors: From Work-Life Balance to Work-Life Conflict in Shift Work. Em A. Abreu, J. V. Carvalho, D. Liberato, & I. S. Galdames (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (Vol. 340, pp. 483–496). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-9960-4_42.
- Martins, D. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão - O caso do distrito de Aveiro* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/100476>.
- Martins, D., & Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (Editora RH).
- Martins, D.; Franqueira, J. & Silva, M. (2023). *A Era da indústria 5.0—Uma simbiose entre a gestão de pessoas e a transformação digital* (pp. 71-104). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *Indústria 5.0—Pessoas, Tecnologia e Sustentabilidade*, Lisboa: Atual Editora.
- Martins, D.; Gomes, J. & Santos, C. (2023) *A sociedade 5.0: Be human with smart technology* (pp. 245-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros.2ª edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). *El cambio del perfil del profesional de recursos humanos en Portugal*.
- Martins, D., Silva, S., & Silva, C. (2017). Human resources management practices in hospitality companies. *International Conference on Culture, Cultural Tourism and Hospitality, 19th*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1132547>
- Martins, S. B. (2020). *IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GRH NA FIDELIZAÇÃO DOS COLABORADORES*.

- Martins, S. M. T. (2019). *A evolução da função e arquitetura de recursos humanos em grandes empresas: Estudos de caso*.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2015). *Marketing Research Essentials* (9ª). John Wiley & Sons.
- Meirinhos, V.; Faustino, S. & Martins, D. (2017). *Employees' Retention: A Systematic Literature Review. Proceedings of 30th International Business Information Management Association (IBIMA), 3942-3953, ISBN: 978-0-9860419-9-0, 8-9.* (sem data). [Comunicação pessoal].
- Meirinhos, V., Rodrigues, A. C., Martins, A. L., Vieira, D., Martins, D., Lousã, E., Martins, H., Araújo, M., Silva, M., Ferreira, P., Soares, R., Silva, S., & Couto, A. I. (2021). Recursos humanos: Um modelo compreensivo do campo. *A gestão de recursos humanos a múltiplas vozes: experiências ibéricas e lusófonas*, 9–29.
- Meirinhos, V., Rodrigues, A.C., Couto, A., Martinho, A., Vieira D, Martins, D., Lousã, E., Martins, H., Araújo, M., Silva, M., Ferreira, P., Soares, R. & Silva, S. (2021). *Recursos humanos: Um modelo compreensivo do campo* (pp. 9-27). In S. Gonçalves & F. Nogueira. *A gestão de recursos humanos a múltiplas vozes: Experiências ibéricas e lusófonas*. Porto: Vida Económica. (sem data).
- Moreira, P. (2006). *A gestão das pessoas em Portugal: Tendências, qualificações e formação* (Instituto para a Qualidade na Formação).
- Piteira, M. (2018). A Função de RH entre o Ensino, o Mercado de Emprego e a Gestão de Talento: O Caso Português. *Public Sciences & Policies*, 4(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2018.VIVN2/pp.33-53>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª). Síliba.

- Sant'Anna, A. de S., Diniz, D. M., & Paiva, S. M. G. (2018). Afinal, RH para quê? Um estudo em economia periférica. *Revista de Ciências da Administração*, 138–151. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p138>
- Santos, C. A. N. L. e, & Isayama, H. F. (2019). Mercado de trabalho e perfil profissional: Os caminhos da formação e atuação em lazer. *Motricidades*, 3(2), 116–130. <https://doi.org/10.29181/2594-6463.2019.v3.n2.p116-130>
- Sharma, D. (2012). Roles for Hr Professionals. *Integral Review: A Journal of Management*, 5(2), 1–11.
- Silva, F., & Carvalho, E. (2015). Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico. *UNINGÁ Review*, 24(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=edsdoj&AN=edsdoj.be262ffe6ea0415186eeb826851a2d85&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6.^a ed.). Lidel.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). *RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS*.
- Tavares, P., Gonçalves, C., & Pedragosa, V. (2023). O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as suas consequências no Desempenho Organizacional em Centros de Fitness. (Portuguese). *Intercontinental Journal of Sport Management / Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 13(1), 76–101.

- Theotokas, I., & Kapantais, N. (2017). *Human resources division transformation in the banking sector: The implementation of the «three legged stool»* (ejs41870605; Vol. 7, Números 1–2). Supplemental Index. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=ejs41870605&site=eds-live>
- Tuckett, A. G. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: A researcher's experience. *Contemporary Nurse*, 19(1–2), 75–87. <https://doi.org/10.5172/conu.19.1-2.75>
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2009). The twenty-first-century HR organization: Strategic Direction. *Strategic Direction*, 25(7). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625gad.004>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession: Human Resource Management. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Vieira, L. da C. P. (2020). Os papéis “ocultos” dos gestores de recursos humanos. *The “hidden” roles of human resources managers*.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions: Human Resource Planning. *Human Resource Planning*, 19(4), 48–58.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5 Edition). SAGE.

Apêndice I – Guião de entrevista aos alunos do 1º ano de LRH do ISCAP

PARTE I- caraterização do participante

IDADE:

GENERO:

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

NATURALIDADE:

PARTE II

1. Gostaria de lhe perguntar quais as razões por que escolheu a área de RH.
2. Esta escolha foi a sua 1ª opção, na candidatura ao Ensino Superior? Se não, qual era?
3. Quais as razões para decidir pelo ensino publico/privado para fazer a sua licenciatura?
4. Agora que teve algum contacto com a qualificação em RH, o que entende ser esta área de formação? (o que é para si, a gestão de RH)?
6. Mais especificamente, quais são as atividades que um profissional de RH pode desenvolver quando trabalha nesta função? (o que pode fazer)
7. Na sua opinião quais as principais responsabilidades atribuídas a um gestor de RH numa organização?
8. Do conhecimento que possui, para ser um bom profissional de RH, que perfil de competências acha que deve possuir? (o que é importante ter em termos de habilitações, cursos de formação e competências técnicas e comportamentais)?
9. Após uma licenciatura em RH, quais podem ser as saídas profissionais para um recém-licenciado em GRH, pode dar alguns exemplos de funções que pode desempenhar?
10. No seu caso pessoal, que expectativas tem para quando terminar a sua licenciatura em GRH? O que gostaria de fazer profissionalmente?
11. Gostaria de acrescentar alguma informação ao que conversamos? Pode fazê-lo.

Apêndice II – Declaração de consentimento informado

O presente estudo surge no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da aluna Jéssica Sofia Gomes de Freitas, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, orientado pela Professora Doutora Dora Martins.

Este estudo tem como objetivo principal analisar a imagem socio-profissional da (G)RH através da perspetiva dos alunos do 1º ano de licenciatura em RH do ISCAP.

Declaro que conheço os objetivos do estudo e as condições de participação (entrevista à distância gravada), aceitando participar de forma livre e voluntária, reconhecendo que o tratamento dos dados será realizado de forma anónima e confidencial, podendo desistir de participar a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Declaro que autorizo a utilização dos dados exclusivamente nas condições previamente apresentadas.

O entrevistado
