



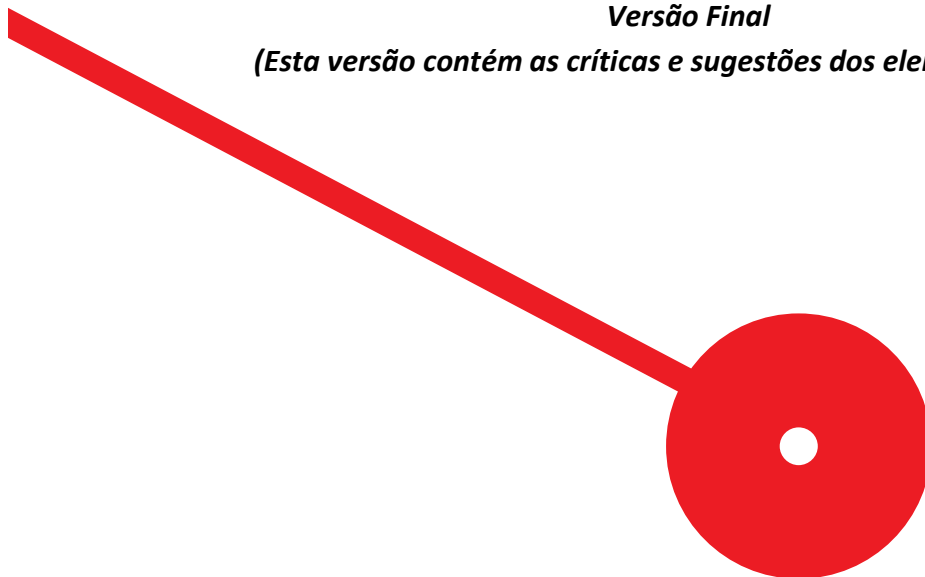
Competências do Gestor de Recursos Humanos - Desafios da Era Digital -

Sara Manuela Fernandes Vidinha

2018/2019

Versão Final

(Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)





Competências do Gestor de Recursos Humanos - Desafios da Era Digital -

Sara Manuela Fernandes Vidinha

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 Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e coorientação da Professora Doutora Susana Silva



“You can design and create, and build the most wonderful place in the world.

But it takes people to make the dream a reality.”

Walt Disney

Dedicatória

A ti, Pai, que me ensinaste o verdadeiro significado do trabalho e do respeito pelos outros.

A ti, Mãe, que me ensinaste que trabalhar com pessoas exige esforço, resiliência e uma pitada de ternura.

A ti, Ana, que me ensinaste que o trabalho a dois é mais do que partilhado, é vivido em equipa.

E a ti, Bruno, que me ensinaste que o companheirismo é um dos mais poderosos ingredientes quando trabalhamos com pessoas.

Agradecimentos

*“Pelo sonho é que vamos,
comovidos e mudos.
Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não haja frutos,
pelo sonho é que vamos.”*

Sebastião da Gama

Tal como dizia Sebastião da Gama *“Pelo sonho é que vamos”*. Esta investigação representa o culminar de uma longa viagem, de uma trajetória desafiante, incerta, solitária, marcada por alegrias e desilusões, mas até, por vezes, doce. Assim, sonhando apesar das ilusões, caminhando apesar dos obstáculos, lutando apesar das barreiras, no fim, o objetivo alcançou-se e o sonho concretizou-se!

Nesta caminhada, não estive sozinha. Tive o privilégio de contar com a presença, apoio e estímulo de inúmeras pessoas. Estou grata a todos eles, à minha família, o meu maior pilar e fonte de inspiração. Por toda a ajuda, proteção e ternura recebida ao longo destes anos. Por todos os momentos de escuta, orientação e motivação, que ajudaram a aligeirar a árdua tarefa de conciliar a vida académica, profissional e pessoal.

Aos meus pais, em especial, por serem verdadeiros modelos de força e coragem, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, porque sem eles este percurso não tinha sido possível. Por todos os momentos que partilharam as minhas preocupações, receios e tristezas, tornando esses instantes mais fáceis e passageiros, atenuando o desânimo com um simples abraço.

À minha irmã, pela sua alegria e energia, pela partilha de aventuras e pelo carinho que nos une. Que este seja um exemplo de que os sonhos comandam a vida, mas que só com esforço e dedicação garantimos, com sucesso, o alcance dos mesmos.

Ao meu namorado, por me acompanhar neste percurso, pelo amor, paciência e companheirismo. Agradeço a compreensão, o apoio sentido quando os percalços surgiam no caminho e, o seu sorriso intemporal, mesmo quando sacrificava os dias e as noites em prol desta investigação.

Aos amigos que me acompanharam nesta caminhada, pelo otimismo, força e pelas palavras reconfortantes. Aos meus colegas de trabalho pela boa disposição e motivação constante.

Às minhas orientadoras, Professoras Doutoras Dora Martins e Susana Silva, agradeço a orientação exemplar, a dedicação e a disponibilidade, na ajuda prestada, no estímulo pelo conhecimento e crescimento e, pela saudável exigência, aliada a uma visão crítica, que permitiram enriquecer todo este percurso.

Por fim e, não menos importante, agradeço a todos os profissionais que participaram no estudo, pela disponibilidade, pelo contributo e pela partilha de experiências enriquecedoras.

A todos, o meu bem-haja!

Resumo:

No contexto atual, devido às grandes transformações do mercado de trabalho e à maior exigência de uma diversidade de competências, várias profissões têm sofrido alterações nos seus paradigmas e, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) não é exceção. Neste sentido, as competências têm sido consideradas uma chave de sucesso para os profissionais de GRH ingressarem no mercado de trabalho e, continuamente, se manterem atrativos, face a uma procura de profissionais cada vez mais qualificados e polivalentes.

O objetivo principal desta investigação é conhecer a perceção dos profissionais de GRH, relativamente às competências desejáveis na era digital, com vista a enfrentar os desafios que o contexto tecnológico lhes coloca.

Neste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, recorrendo-se à entrevista semiestruturada para efetuar a recolha de dados. Foram realizadas quinze entrevistas a profissionais de GRH sobre a sua perceção da Função Recursos Humanos (FRH) na atualidade e sobre as competências consideradas essenciais no contexto digital. Ainda, os dados foram analisados de acordo com os princípios da *Grounded Theory*.

Os resultados da investigação sugerem que a FRH tem evoluído no sentido de uma maior valorização por parte das empresas, pela sua vertente mais estratégica e de apoio às decisões do negócio. Os profissionais de GRH deverão antecipar os desafios que tenderão a surgir, nomeadamente a retenção de talento, a escassez de mão-de-obra e a diversidade geracional, a par de tendências futuras como a realidade virtual e o foco no fator humano.

É possível ainda concluir que, apesar de uma visão cada vez mais estratégica, o papel dos profissionais de GRH ainda está muito limitado a questões operacionais. Embora este processo seja moroso e gradual, os Gestores de Recursos Humanos estão a conseguir posicionar-se de forma a alcançar mais ainda o sucesso e o reconhecimento.

Por fim, são discutidas as principais implicações e algumas limitações do estudo, bem como são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos; Gestor de Recursos Humanos; Competências; Era Digital.

Abstract:

In the current context, due to the significant transformations in the labour market and the higher demand for a diversity of skills, several professions have undergone changes in their paradigms, and Human Resources Management (HRM) is no exception. In this sense, the skills have been considered a key to success for HRM professionals to enter the labour market and continuously maintain their attractiveness in the face of a demand for increasingly qualified and versatile professionals.

The main objective of this investigation is to know the perception of HRM professionals, regarding the desirable skills in the digital age, in order to face the challenges that the technological context presents them.

In this study, a qualitative methodology was used, relying on the semi-structured interview to collect data. Fifteen interviews were conducted to HRM professionals on their current perception of the Human Resources Function (HRF) and the skills considered essential in the digital context. Yet the data were analysed according to the principles of *Grounded Theory*.

The results of the investigation suggest that the HRF has been evolving towards a greater appreciation by the companies, due to its more strategic and decision-supporting aspects of the business. HRM professionals should anticipate the challenges that will arise, namely talent retention, labour shortages and generational diversity, along with future trends such as virtual reality and focus on the human factor.

It can also be concluded that, despite an increasingly strategic vision, the role of HRM professionals is still very limited to operational issues. Although this process is slow and gradual, Human Resources Managers are managing to position themselves to achieve even more success and recognition.

Finally, the main implications and some limitations of the study are discussed, as well as suggestions for future research.

Key words: Human Resource Management; Human Resource Manager; Skills; Digital Era.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	4
1.1. A Gestão de Recursos Humanos	5
1.1.1. Perspetiva Histórica	5
1.1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal	11
1.1.3. Desafios da digitalização na Gestão de Recursos Humanos em Portugal ..	14
1.2. As Competências Profissionais de Gestão de Recursos Humanos.....	16
1.2.1. Evolução do Conceito de Competência.....	16
1.2.2. Modelos e Perfis de Competências.....	21
1.2.3. Competências do Gestor de Recursos Humanos	24
Capítulo II – Estudo Empírico	33
2.1. Pertinência da Investigação	34
2.2. Questão de Investigação e Objetivos de Estudo.....	35
2.4. Técnica de Recolha de Informação	36
2.5. Procedimento.....	38
2.6. Caraterização dos Participantes do Estudo.....	41
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	43
3.1. Função Recursos Humanos	44
3.2. Competências	60
Capítulo IV – Discussão dos Resultados	68
Capítulo V – Conclusão	80
Referências bibliográficas	85
Anexos	100
Anexo I – Declaração de Consentimento Informado	101
Anexo II – Guião de Entrevista	102
Anexo III – Questionário Sociodemográfico.....	103
Anexo IV - Categorias.....	105

Índice de Figuras

Figura 1: As cinco componentes da competência	20
Figura 2: Domínios das Competências dos profissionais de GRH.....	30
Figura 3: Categorias e subcategorias da dimensão Função Recursos Humanos	44
Figura 4: Categorias e subcategorias da dimensão Competências	61

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução teórica do conceito de Competência.....	17
Tabela 2: Tipologias de Competências.....	22
Tabela 3: Competências dos profissionais de GRH	26
Tabela 4: <i>SHRM Competency Model</i>	28
Tabela 5: Função dos Participantes	41
Tabela 6: Atividades de RH desempenhadas pelos participantes	42

Lista de abreviaturas

APG – Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

DRH – Departamento de Recursos Humanos

FRH – Função Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

gRH – Gestor de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SHRM – *Society for Human Resource Management*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Ao longo dos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem evoluído significativamente, tanto do ponto de vista teórico como da própria aplicação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013), assumindo uma posição mais dinâmica e flexível – *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* – destacando-se da sua perspectiva mais tradicionalista pela detenção de pessoas munidas de características profissionais, que adotam comportamentos eficazes e eficientes face às mudanças do contexto que, por sua vez, permitem à organização demarcar-se da concorrência, garantindo-lhe a vantagem competitiva que necessita para se afirmar num contexto globalizado (Bentes, Correia, & Gomes, 2009; Martins & Silva, 2013).

Neste sentido, a Função Recursos Humanos (FRH) tem adquirido progressivamente um peso substancial em questões estratégicas, tornando-se uma função de crescente relevância para o sucesso organizacional (Ceitil, 2016), a par da maior consciencialização de que os recursos humanos (RH) são o capital mais importante no seio e estratégia organizacional (Marques, 2010).

A GRH é assim uma área profissional em pleno desenvolvimento nos dias de hoje, enfrentando novos e cada vez maiores desafios. As rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas e económicas e as profundas alterações das características da população ativa conduzem a mudanças significativas na composição da força de trabalho e, por consequente, a fortes implicações para a FRH (Stone & Dulebohn, 2013).

Associada a esta conjuntura, a economia global criou um ambiente dinâmico, competitivo e complexo em que as organizações necessitam de se ajustar constantemente e competir entre si para alcançar o sucesso (Dries, 2013). Neste contexto, marcado pela globalização, pela competitividade do mercado e pelo avanço tecnológico, novas necessidades e desafios emergiram, refletindo-se mudanças ao nível da GRH e da capacitação do profissional de RH. O aumento das expectativas e das exigências dos clientes, das organizações e dos seus diversos *stakeholders*, contribuiu para a importância e exigência de um Gestor de Recursos Humanos (gRH) capacitado, detentor de uma diversidade de competências e, que domine outras áreas do conhecimento, que vão além dos temas e atividades de RH.

A competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que um indivíduo possui para realizar uma determinada atividade (Asame & Wakrim, 2018), tendo em vista um desempenho efetivo e superior no trabalho (Selvan, 2016).

Neste entendimento, Santos (2008) refere que a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, inclusive a GRH, resulta na clara necessidade de os profissionais possuírem um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de garantir a

sua realização com êxito. Logo, qualquer organização com uma gestão bem definida, deverá identificar os papéis a desempenhar, bem como compilar as competências desejáveis para o desempenho efetivo da FRH. Esta informação não só auxilia na identificação das competências essenciais para desempenhar a função, mas também as competências necessárias para melhorar futuramente o seu desempenho, aliadas à aquisição de conhecimento e ao desenvolvimento das atitudes necessárias (Uddin, Tanchi, & Alam, 2012).

O presente estudo pretende contribuir para a caracterização da evolução da FRH e, para a compreensão das competências desejáveis nos profissionais de GRH, tendo em vista enfrentar os desafios que o contexto tecnológico lhes coloca. Esta investigação aborda um tema ainda pouco explorado na literatura, havendo uma escassez de informação e de estudos realizados acerca das competências do gRH na atualidade. Considerando a existência de tal lacuna, propomo-nos assim, dar resposta à seguinte questão de investigação: Como é que os gRH percecionam as competências profissionais requeridas na era digital?

Este estudo está subdividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico, fazendo alusão ao conceito de GRH, à sua evolução histórica, aos principais desafios que a área enfrenta e às suas tendências futuras. Também, é explorada a definição de competência, as tipologias e modelos de competências e, ainda, as competências dos profissionais de GRH.

O segundo capítulo versa sobre o estudo empírico, expondo a pertinência da investigação e os objetivos que se pretende alcançar, seguindo-se a apresentação da metodologia qualitativa utilizada, a técnica de entrevista como instrumento de recolha de dados, bem como o processo de codificação dos dados e a caracterização dos participantes.

Nos capítulos três e quatro debruçamo-nos sobre os resultados obtidos, a sua apresentação e discussão. Finalmente, no capítulo cinco desenham-se as principais conclusões e contributos desta investigação, identificam-se as limitações encontradas e definem-se pistas para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e explicar os principais conceitos da presente investigação, sendo o suporte teórico para o projeto de pesquisa. Nesse sentido, é abordada a evolução da FRH, os desafios da digitalização, o conceito de competência e as principais competências que os gRH deverão possuir no exercício da sua função.

1.1. A Gestão de Recursos Humanos

1.1.1. Perspetiva Histórica

A GRH é uma área cujo âmbito envolve as decisões tomadas pelas organizações acerca das políticas, práticas e estruturas para a gestão e desenvolvimento dos seus colaboradores. Tem como objetivo central conceptualizar as práticas que permitam atingir a eficácia organizacional e, por sua vez, alcançar desempenhos superiores (Boselie, Dietz, & Boon, 2006).

Apesar dos avanços no desenvolvimento das pessoas, a GRH assume várias práticas e é composta por diversos subsistemas numa organização como o planeamento, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, avaliação, recompensas e as próprias relações laborais, que se traduzem em diferentes áreas funcionais desta função (Shanine, Buchko, & Wheeler, 2011). A GRH é considerada, simultaneamente, um conjunto de conhecimentos e uma atividade ancorada em teorias organizacionais e comportamentais, que tem vindo a sofrer evolução ao longo dos últimos séculos (Neves & Gonçalves, 2009).

Segundo Cançado, Moraes e Silva (2006), a visão tradicional da GRH, centrada numa gestão rígida, preocupava-se apenas com o nível de execução das tarefas, não possuindo uma perspetiva ou visão de futuro. A visão atual da GRH, denominada Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), encara o capital humano como uma fonte de valor e como a chave para o sucesso organizacional, apostando na eficácia da atração, gestão, retenção e desenvolvimento das suas pessoas (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Alves, 2015).

A literatura (*e.g.* Deadrick & Stone, 2014; Serrano, 2010; Viscaino & Estork, 2007) evidencia um consenso na existência de cinco principais fases de evolução da GRH, nas quais este subcapítulo se centra: fim do século XIX até 1960 (Administração de Pessoal), de 1960 até 1980 (Gestão de Pessoal), de 1980 até 1990 (Gestão de Recursos Humanos), a partir de 1990 (Gestão Estratégica de Recursos Humanos) e, mais recentemente, a partir de 2012 (Gestão de Recursos Humanos 4.0).

Com o advento da Revolução Industrial (século XVIII), a maneira como os indivíduos ganhavam a vida mudou completamente, a par da mudança de uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial. Com as mudanças tecnológicas, as habilidades humanas e o artesanato foram substituídos por máquinas, sendo criadas grandes unidades fabris, melhorando significativamente a produção das empresas (Gomes et al., 2015). Este novo sistema industrial criou a necessidade de supervisionar um grande número de trabalhadores, surgindo assim os primeiros sinais da GRH, que assentava em práticas de gestão autocráticas e paternalistas, tendo como único objetivo o lucro da empresa (Deadrick & Stone, 2014; Viscaino & Estork, 2007), assumindo um papel meramente de controlo administrativo dos trabalhadores.

Estas mudanças industriais alteraram as relações de emprego, trazendo consigo problemas para a gestão de pessoas, como as longas jornadas de trabalho, salários baixos, exploração do trabalho infantil e recurso a métodos de trabalho pouco organizados (Gomes et al., 2015).

Por volta de 1800, Robert Owens desenvolveu sistemas de bem-estar para melhorar as condições sociais e de trabalho das pessoas no emprego, pois acreditava que o desempenho dos trabalhadores era influenciado pelo ambiente em que trabalhavam (Vani, 2011). Nesta altura, surge a designação *Função de Pessoal*, a qual esteve na origem dos chamados “*Welfare Officers*”, isto é, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento, bem como pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados (Cabral-Cardoso, 2004).

Posteriormente, surge a fase das Relações Humanas (inícios a década de 1930), baseada nos estudos de Elton Mayo. Este autor (Mayo, 2004) descobriu que os elementos sociais e as necessidades dos trabalhadores tinham um impacto considerável na produção e bem-estar dos mesmos. Assim, a abordagem das Relações Humanas ampliou a visão da GRH para além do indivíduo e do trabalho, enfatizando o trabalho de grupo e as estruturas sociais das organizações (Deadrick & Stone, 2014; Ferris, Hall, Royle, & Martocchio, 2004).

O período entre 1960 e 1980 é marcado pela designada *Gestão de Pessoal* que assinala a rutura com a Administração de Pessoal e a entrada num novo paradigma, sustentado numa lógica qualitativa da GRH. Estas décadas (1960 a 1980) estiveram centradas em preocupações humanísticas, em que se redescobrem os interlocutores sociais da empresa e aposta-se na motivação no trabalho. Como tal, desenha-se uma visão mais generalista e moderna da função, com o objetivo de aumentar a produtividade global da empresa e desenvolver os indivíduos que, estando motivados, contribuirão para o alcance dos objetivos e para a melhoria do desempenho organizacional (Serrano, 2010; Viscaino & Estork, 2007).

A partir de 1980, começa a vigorar a ideia de que as pessoas podem dar contributos para melhorar o funcionamento e a organização do trabalho nas empresas (Serrano, 2010). Como resultado, o termo *Gestão de Pessoal* é substituído pelo termo *Gestão de Recursos Humanos*, que enfatiza que as pessoas são consideradas ativos para as organizações (Deadrick & Stone, 2014).

Face ao acréscimo da competitividade e da globalização dos mercados e das atividades, é colocado à GRH, o desafio de responder de forma eficaz a estas mudanças (Serrano, 2010). Neste contexto, os RH passam a ser encarados como um investimento e não um fator custo para as organizações, ou seja, passam a ser vistos como um dos ativos mais determinantes da competitividade (Neves & Gonçalves, 2009).

A partir de 1990 e até aos dias de hoje, os RH são considerados um dos principais recursos estratégicos da empresa, que podem influenciar o desempenho e os resultados da mesma e, por conseguinte, a FRH adquire um carácter mais estratégico (Rivero & Dabos, 2017; Serrano, 2010), passando a designar-se *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (GERH).

As organizações atuam num ambiente cada vez mais globalizado e com inovações tecnológicas frequentes, surgindo a necessidade de se adaptarem rapidamente aos novos contextos, com vista a garantir a sustentabilidade organizacional. Por esta razão, as organizações necessitam de desenvolver estratégias capazes de sustentar vantagens competitivas, através de modelos de gestão inovadores e recursos estratégicos valiosos, como os RH, para que se possam diferenciar da concorrência. Daí, o aparecimento e importância de uma GERH (Del Corso, Petraski, Silva, & Taffarel, 2014).

O conceito de GERH focaliza-se nos sistemas de GRH com impacto no desempenho organizacional, reconhecendo a importância que cada colaborador tem no alcance dos objetivos e dos resultados financeiros da organização (Rivero & Dabos, 2017). Desta forma, a GERH procura alinhar os seus processos com a estratégia da organização, contemplando uma estratégia, estrutura, processos, pessoas e competências nas suas práticas e ações, ou seja, é atribuído à GERH o papel de parceira da organização, aquando da definição e implementação dos objetivos estratégicos (Del Corso et al., 2014).

Mais recentemente, a partir de 2012, a GRH conhece uma nova era, a *GRH 4.0* (Radel, 2017; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015; Zonato, Pavan, & Nardi, 2015), influenciada pela digitalização, tendo por base o desenvolvimento científico e tecnológico, a produção de conhecimento e a constituição de novos saberes e ideias.

Nos dias de hoje, vivemos numa profunda revolução digital, caracterizada pela acelerada evolução da tecnologia, em particular pelo aparecimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e, pela variedade de inovações tecnológicas disponibilizadas (Silva & Ludeña, 2013). Como resultado, o avanço tecnológico levou à criação de uma nova era, a Indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução industrial, na qual os métodos tradicionais de produção passam por um processo de transformação digital. Ou seja, as operações manuais são substituídas por estruturas digitais (Lansiti & Lakhani, 2014), com o objetivo de tornar os processos operacionais, outrora exigentes, mais fáceis e possíveis (Glas & Kleemann, 2016).

O conceito de Indústria 4.0 sugere uma digitalização avançada nas indústrias, combinando tecnologias de internet com tecnologias no campo da inteligência artificial, que é usada intensivamente em toda a cadeia de valor e, na qual pessoas, objetos e sistemas comunicam entre si em tempo real (Kagermann, Wahlster, & Helbig, 2013; Lasi, Fettke, Kemper, Feld, & Hoffmann, 2014).

A Indústria 4.0 requer assim operações e negócios de fabrico inteligentes, que necessitam de inovação. Por sua vez, a inovação depende da capacidade das pessoas, que é promovida e facilitada pela aprendizagem e conhecimento, proporcionado pelo gRH da organização (Shamim, Cang, Yu, & Li, 2016). Acredita-se, pois, que o termo *GRH 4.0* surgiu pela influência da Indústria 4.0, assente no processo de transformação digital. Também, a mudança para uma sociedade digital conduziu a profundas alterações no campo da GRH, alterando o papel do gRH, levando-o a assumir novas posturas e atribuições nas organizações (Silva & Ludeña, 2013). Consequentemente, a GRH teve que se adaptar e evoluir juntamente com as mudanças tecnológicas e o avanço da digitalização surgindo, segundo Bala (2015), o conceito de *Gestão de Recursos Humanos Eletrónica*, também conhecida como *Eletronic Human Resource Management (e-HRM)*.

Para Bala (2015), a *e-HRM* refere-se ao planeamento, implementação e à aplicação de tecnologias digitais para apoiar e interligar a FRH. Deste modo, o termo *e-HRM* abrange todos os possíveis mecanismos de integração entre a GRH e as tecnologias de informação, com o objetivo de criar valor para a organização e, por conseguinte, para as pessoas que dela fazem parte (Bondarouk & Ruël, 2009). Assim, a digitalização, em particular a *e-HRM*, estão a transformar diversos processos e atividades de GRH, tais como o processamento salarial, o recrutamento e seleção (R&S), a formação e a gestão de desempenho (Bala, 2015; Silva & Ludeña, 2013; Stone et al., 2015; Zonato et al., 2015).

Nesta lógica, as funções administrativas da GRH tendem a sofrer modificações com a introdução da *e-HRM*, passando a ser completamente automatizadas (Radel, 2017). Por exemplo, a manutenção de horários e o processamento salarial, hoje em dia, são automatizados e todos os registos estão disponíveis digitalmente, diminuindo a quantidade de documentos que, antes o gRH tinha como responsabilidade atualizar e arquivar constantemente (Zonato et al., 2015). Estas alterações tendem a ser mais evidentes nas organizações posicionadas em estados tecnologicamente mais avançados.

Relativamente ao R&S, grande parte das organizações recorre, atualmente, a sistemas de recrutamento eletrónico (*e-recruitment*) por meio, maioritariamente, de redes virtuais, que possibilitam a conectividade e o diálogo *online* (Radel, 2017). Simultaneamente, algumas empresas utilizam *softwares* de recrutamento que permitem visualizar e testar, *online* e previamente, os candidatos antes de serem contactados (Zonato et al., 2015).

O R&S tornou-se muito mais proativo e, o uso de redes sociais, como o *LinkedIn*, proporcionou avaliar perfis individuais, identificar candidatos talentosos e, por sua vez, contactá-los sobre possíveis oportunidades de emprego (Chiang & Suen, 2015). O gRH passou a utilizar a tecnologia para encontrar candidatos qualificados e diversificados, bem como para contratar indivíduos com competências especializadas, que se encontram em diferentes partes do mundo (Stone et al., 2015).

Já no que diz respeito à formação, as organizações adotaram diversas tecnologias, na tentativa de gerir de forma eficaz este processo, recorrendo a iniciativas de *e-learning*, que oferecem uma maior personalização, flexibilidade e controlo do formando (Salas, DeRouin, & Littrell, 2005). Para além disso, as empresas têm começado a apostar na gamificação, isto é, no uso do pensamento e mecânica de videogames em contextos de formação e aprendizagem, com o objetivo de aumentar o comprometimento dos colaboradores e a sua facilidade no uso de sistemas de informação (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014).

A digitalização também simplificou o processo de gestão de desempenho, reduzindo custos, esforço e tempo às partes envolvidas (Bartram, 2004; Stone et al., 2015). São cada vez mais, as organizações utilizadoras de mecanismos de gestão de desempenho eletrónicos, tendo em vista facilitar este mesmo processo. Estas organizações tendem a fazer uso da tecnologia para monitorizar o desempenho dos colaboradores durante um período de avaliação, a registar as avaliações de desempenho de forma contínua, bem como a dar *feedback* do resultado dessa avaliação, discutindo o desempenho e melhorias necessárias. Deste modo, o *feedback* contínuo e o *coaching* substituem as estratégias formais de avaliação de desempenho (Deloitte, 2017a).

A tecnologia veio, portanto, permitir aos profissionais de GRH diminuir as suas tarefas com um elevado peso administrativo, aumentando a eficiência e, por conseguinte, o tempo para se dedicar a tarefas mais estratégicas e com valor para a organização. Como resultado, os gRH conseguem proporcionar um serviço de qualidade aos seus *stakeholders*, através de uma resposta mais rápida e personalizada (Ruel, Bondarouk, & Van der Velde, 2007; Stone & Dulebohn, 2013). Deste modo, a FRH está a meio de um longo processo de mudança de identidade, no qual os gRH para se posicionarem efetivamente como consultores de negócio significativos para a organização, devem focar-se na eficiência da prestação de serviços, na excelência dos programas de talento e na redefinição do trabalho, sempre com base numa perspetiva digital, como a robótica e a inteligência artificial, criando uma cultura de *HR Digital* (Deloitte, 2016, 2017a).

Em suma, as distintas designações atribuídas ao longo dos anos à FRH e, as várias contribuições teóricas que surgiram nesses períodos, estão a gerar a necessidade de repensar esta função, que tem vindo a afirmar-se num quadro conceptual e operacional cada vez mais autónomo, diverso e dinâmico (Martins & Silva, 2013). Assim, numa era totalmente digital, assiste-se a um crescimento gradual da importância da GRH nas organizações portuguesas (Martins, Silva, & Costa, 2014), cujos profissionais de RH assumem funções, cada vez mais, essenciais nas organizações, bem como a oportunidade de se envolverem na definição da estratégia e direção organizacional (Almeida, 2010).

A par disto, são visíveis algumas tendências futuras na FRH segundo o *Global Talent Trends (2018 in Martins, Gomes, & Santos, 2019)*, nomeadamente: (1) preparação para a mudança, relativamente à substituição e requalificação do trabalho, através da formação *online* e de programas de rotação de talentos; (2) trabalho com um propósito que, por sua vez, irá refletir no sucesso e realização pessoal e profissional dos colaboradores; (3) flexibilidade, em particular, no equilíbrio da vida pessoal e profissional; (4) plataformas de talento, em que as organizações tenderão a expandir o seu ecossistema de talento e a atualizar os seus modelos de gestão e, (5) organizações digitais, nas quais as empresas irão oferecer uma experiência de consumidor aos seus colaboradores, confiando na capacidade estratégica da FRH para alcançar tal realização.

1.1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Em Portugal, a GRH desenvolveu-se rapidamente, influenciada pelo contexto político, económico e social que o país vem vivendo (Matos, 2016). O modelo português de GRH reflete, sobretudo, as condicionantes históricas, sociais e culturais do país, bem como algumas particularidades demográficas da FRH (Gomes et al., 2015).

Até à década de 1970, a GRH era uma função essencialmente administrativa e reativa, de baixo estatuto, subordinada a um departamento administrativo e/ ou financeiro, que desempenhava um papel puramente administrativo e burocrático (Cabral-Cardoso, 2004; Martins, 2008). Nesta altura, Portugal vivia num regime ditatorial fascista, no qual os sindicatos existentes controlavam os trabalhadores. As empresas não tinham necessidade de profissionais especialistas em RH e nem as universidades promoviam cursos nesta área (Cunha, Obeso, & Cunha, 2004).

Com a Revolução de 25 de Abril de 1974, aumentaram as expectativas de uma classe empresarial mais consciente, com oportunidades de desenvolvimento produtivo e económico (Matos, 2016). A negociação coletiva assumiu, nesta época, um papel central nas organizações, surgindo a necessidade de criar departamentos de pessoal nas empresas, sob a responsabilidade de profissionais maioritariamente licenciados em Direito (Cabral-Cardoso, 2004; Gomes et al., 2015).

Apesar desta função se tornar mais centralizada nas empresas, permanecia altamente burocrática, sem nenhuma relação com a estratégia organizacional (Cabral-Cardoso, 2004; Martins, 2008), sendo criados novos serviços nas áreas da seleção, avaliação de desempenho e formação (Cunha et al., 2004).

Em 1986, com a adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia (CEE), vive-se um processo de transformação da sociedade e da economia Portuguesa, no qual se coloca às empresas o desafio de ultrapassar um conjunto de mudanças estruturais, particularmente nas suas práticas (Matos, 2016).

No final da década de 1980, a FRH posiciona-se nas empresas portuguesas como uma função de apoio, de conselho, de informação, de assessoria e de prestação de serviços especializados como o R&S, a análise e descrição de funções e a formação contínua, com o objetivo de a organização manter ou melhorar a sua posição, face a um contexto competitivo. A FRH passou a focar-se na visão e na integração com a estratégia da organização, bem como no desenvolvimento do fator humano enquanto elemento de competitividade (Martins, 2008).

Assim, a FRH desempenha um papel de parceira na definição e implementação estratégica, de arquiteta na articulação de elementos estruturais, de auditora de competências e da cultura da empresa, de especialista, ao introduzir melhorias no funcionamento dos processos administrativos e, ainda, o papel de mobilizadora do empenhamento organizacional (Martins & Silva, 2013).

No final do século XX, com a introdução de sistemas de informação, assistimos, por um lado, ao crescente alcance estratégico da FRH e, por outro lado, à diminuição da dimensão burocrática desta função (Gomes et al., 2015). Com o programa de privatizações, entretanto em curso, muitas empresas passaram por grandes reestruturações, que fizeram sobressair a importância do capital humano no alcance da vantagem competitiva (Cunha et al., 2004). Por sua vez, tais eventos levam a que a designação *GRH* substitua gradualmente o termo *Gestão de Pessoal*. Surgem novas práticas, como a remuneração associada ao desempenho e, o recurso a consultores externos torna-se comum (Gomes et al., 2015).

A formação dos profissionais de GRH diversifica-se, aparecendo durante os anos 90, os primeiros cursos de GRH em várias instituições portuguesas de ensino superior (Cabral-Cardoso, 2004).

Atualmente, com uma perspetiva mais estratégica, a GRH é vista como uma área capaz de auxiliar as empresas a alcançarem os seus objetivos (Gomes et al., 2015). Esta perspetiva, designada *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, pretende dar uma resposta imediata aos requisitos e necessidades sentidas pelas empresas, através da mobilização dos seus RH (Martins, 2008).

Segundo Cunha et al. (2004), a GRH tem evoluído no sentido de um maior envolvimento nas decisões estratégicas das organizações. Contudo, estes autores ressaltam que é ainda muito pequena a proporção de empresas que apresentam uma estratégia formal de RH. Na mesma linha, Martins e Silva (2013) afirmam que, nas empresas portuguesas, a GRH ainda está longe de uma perspetiva estratégica, sendo predominante um conjunto de práticas mais operacionais (e.g. R&S, formação, análise e desenvolvimento de funções) em vez de práticas estratégicas (e.g. sistemas de recompensas não monetárias, planeamento e desenvolvimento de carreira).

Assim, e de acordo com Serrano (2010), parecem coexistir duas tendências de GRH nas empresas portuguesas. Por um lado, algumas empresas optam por dispensar as grandes estruturas de GRH e transferem para as chefias diretas, numa ótica de partilha da função, práticas como a avaliação de desempenho, contratação ou incentivos, enquanto as tarefas de processamento salarial e formalização de contratos e despedimentos são asseguradas pelos

serviços administrativos. Por outro lado, certas empresas optam pela externalização da função ou pela subcontratação de serviços, na vertente técnica ou administrativa.

Mais recentemente, constatam-se mudanças ao nível da composição demográfica e do papel desempenhado pelos profissionais de GRH em Portugal (Almeida, 2010; Cabral-Cardoso, 2004). Estas mudanças são, por um lado, o reflexo da consciência da necessidade da profissionalização da FRH e, por outro lado, uma consequência da disponibilidade de profissionais com formação superior, em virtude do processo de massificação do ensino superior em Portugal (Almeida, 2010).

As tendências recentes da evolução destes profissionais permitem reconhecer um acentuado crescimento quantitativo do grupo, mas também qualitativo, face a uma crescente valorização da formação académica de nível superior, como condição de acesso a este campo profissional (Almeida, 2010). Desta forma, uma nova geração de profissionais de nível superior, oriundos da Gestão e da Economia, parece estar a substituir os profissionais oriundos do Direito e das Ciências Sociais (Cabral-Cardoso, 2004), sobretudo licenciados na área de RH (Martins, Silva, & Costa, 2014).

Segundo o estudo de Cabral-Cardoso (2004), de 1995 a 1999, o número de gRH aumentou em 31%, o que revela a dinâmica da FRH e a crescente importância dos gRH, como um grupo profissional. Mais recentemente, e de acordo com um estudo desenvolvido pela Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG, 2017) acerca das características do gRH português, observa-se que nos últimos três anos, entre as 418 empresas participantes no estudo, o número de profissionais de RH manteve-se em 45,4% dessas empresas, em 35,9% dos casos aumentou e diminuiu em 14,4% das empresas inquiridas. No futuro, 65,8% das organizações espera que, o número de profissionais se mantenha, 28,9% espera que aumente e 5,3% tem a expectativa de que diminua (APG, 2017).

A principal mudança deste grupo profissional ocorreu na sua composição de género que, recentemente, passaram a ser predominantes os profissionais do género feminino (Gomes et al., 2015), em detrimento de uma geração tradicionalmente dominada por homens. Ao longo dos anos, são evidentes os estudos sobre o perfil profissional dos gRH em empresas portuguesas, levando-nos a concluir a crescente ocupação do cargo por mulheres. Por exemplo, o estudo de Cabral-Cardoso (2004), mostra que de 1995 a 1999, a proporção de mulheres gestoras de RH cresceu de 26,8% para 38,5%, mantendo-se este cargo detido, nos dias de hoje, maioritariamente, por mulheres, isto é, cerca de 68,7%, segundo revela o estudo coordenado pela APG (2017).

Em suma, a FRH em Portugal tem sofrido uma profunda evolução, passando de uma função reativa e administrativa para um papel gradualmente de maior proatividade e de resposta às condições do meio envolvente (Gomes et al., 2015). Acresce o acentuado crescimento quantitativo e qualitativo dos gRH, bem como a crescente feminização, traços estes que reforçam a visibilidade pública destes profissionais, mas também o seu reconhecimento social (Almeida, 2010).

1.1.3. Desafios da digitalização na Gestão de Recursos Humanos em Portugal

A revolução digital em Portugal tem originado grandes oportunidades, tornando-se a prática de RH cada vez mais desafiadora, na qual a vantagem competitiva das organizações reside no conhecimento (Barracho, 2014; Srivastava & Agarwal, 2012).

No contexto atual, a introdução das tecnologias, a mudança para uma economia do conhecimento, a globalização, a mudança demográfica, a gestão da diversidade organizacional e o desenvolvimento da força de trabalho (Bala, 2015; Harshwardhan, 2008; Hecklau et al., 2016; Sparrow, 2007; Stone & Deadrick, 2015; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) têm conduzido à transformação da FRH, colocando-lhe novos desafios.

De acordo com Bala (2015), os profissionais de GRH deparam-se com o desafio de convencer o seu capital humano de que as tecnologias não vieram para os substituir, mas sim para complementar as suas tarefas e facilitar a sua elaboração e execução. No entanto, Bala (2015) afirma que alguns colaboradores, sobretudo os mais antigos, não conseguem utilizar as TIC, de forma adequada e eficaz, sentindo hesitação e preocupação em partilhar tal facto, com receio de que possam ser substituídos na totalidade.

Outro desafio que influencia o futuro dos processos de GRH é a mudança para uma economia baseada no conhecimento. Neste contexto, os profissionais de GRH devem usar mecanismos inovadores com vista à colaboração e inovação da sua força de trabalho, preocuparem-se com a formação e desenvolvimento da mesma e, ainda, fornecer incentivos que promovam a motivação, a retenção e o compromisso dos colaboradores. Assim, o gRH necessita de mudar a sua ênfase, retendo pessoas talentosas e atendendo às necessidades dos colaboradores da era atual, também denominados de trabalhadores do conhecimento (Stone & Deadrick, 2015).

Emerge, também, o desafio de atrair, desenvolver e reter talento nas organizações, através da promoção de medidas proativas, com o auxílio de ferramentas de análise de dados baseadas na inteligência artificial e no *big data*, tendo em vista evitar a saída de colaboradores de

elevado desempenho. Em particular, a definição de planos de sucessão e retenção de uma força de trabalho mais jovem, com qualificações ajustadas às necessidades de negócio e com desejo de flexibilidade e de trabalho remoto, assume-se como um dos principais desafios dos profissionais de GRH (Martins et al., 2019).

Um terceiro desafio que exige mudanças na GRH é o aumento da globalização (Sparrow, 2007; Stone & Deadrick, 2015). As organizações, atualmente, operam num mercado cada vez mais global, enfrentando novos desafios como as diferenças de idioma, de cultura e nos sistemas político, social e legal (Stone & Deadrick, 2015). Neste sentido, as organizações são confrontadas com novas questões, situações e mudanças, em particular, na área da GRH, como por exemplo, a criação de práticas de RH consistentes em diferentes locais, o desenvolvimento de uma cultura corporativa coerente e, ainda, a preparação de pessoas para trabalharem num ambiente cultural diversificado (Sparrow, 2007).

Também, um dos desafios sociais mais influentes na era digital é a mudança demográfica, sobretudo a gestão da diversidade etária e cultural (Hecklau et al., 2016; Milanović, 2017; Tatte, 2015; Twenge et al., 2010). As organizações são compostas por membros de várias gerações, que diferem em termos de valores de trabalho, atitudes, comportamentos e valores sociais (Hecklau et al., 2016; Twenge et al., 2010). Como resultado, as organizações terão que repensar as suas práticas de RH para atrair e reter as pessoas mais qualificadas, transversalmente, a todas as faixas etárias (Stone & Deadrick, 2015), isto é, desenvolver estratégias que atraiam os jovens, mantendo o conhecimento dos colaboradores mais velhos (Hecklau et al., 2016).

Ademais, uma organização é constituída por pessoas diversas, com distintas culturas e com diferentes antecedentes religiosos, culturais e morais, pelo que a literatura recente (*e.g.* Milanović, 2017; Tatte, 2015) sugere ser uma tarefa desafiadora para os gRH gerir toda esta diversidade organizacional tão diferente, mas ao mesmo tempo, como um todo na organização.

Outro grande desafio do gRH parece ser, segundo Harshwardhan (2008), aprimorar as habilidades e competências das pessoas que compõem a organização, de modo a capacitá-las, com vista à utilização eficiente e produtiva da tecnologia disponível. Deste modo, autores como Hashim e Hameed (2012) sublinham ser da responsabilidade do profissional de GRH formar e desenvolver adequadamente a sua força de trabalho, identificando as necessidades da mesma, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas para a organização e para o seu negócio.

Perante tais desafios, Bala (2015) salienta que o primeiro e principal obstáculo dos gRH é preparar-se para os desafios e dificuldades que possam surgir, identificando e aprendendo a usar soluções tecnológicas para ultrapassar os mesmos. Desta forma, o profissional de RH não deverá ignorar tais desafios. Pelo contrário, Srivastava e Agarwal (2012) sugerem que o gRH deve planejar, desenvolver e implementar mecanismos inovadores de desenvolvimento de habilidades e competências dos seus RH, de forma a prepará-los e a capacitá-los a aceitar e a ultrapassar os desafios emergentes.

Os desafios podem criar inúmeras oportunidades para a GRH e para a organização como um todo (Bhadoriya, Bajpai, & Patwardhan, 2017; Stone & Deadrick, 2015). A título de exemplo, Stone e Deadrick (2015) sugerem que a transformação para uma economia do conhecimento oferece a oportunidade de a FRH se tornar uma prioridade nas organizações, sendo vista como uma função mais crítica e essencial para o sucesso geral da organização.

Ainda, a diversidade etária e cultural pode ser considerada uma oportunidade para a organização utilizar os diversos talentos e habilidades da sua força de trabalho (Hecklau et al., 2016) oferecendo, por sua vez, a oportunidade de mostrarem o seu talento e valor no desenvolvimento do negócio. Assim, os colaboradores talentosos e comprometidos promovem a produtividade, a inovação e a criatividade sendo vistos como um fator fundamental para que a organização cresça de forma sustentada e alcance o sucesso (Baharin & Abdullah, 2011).

1.2. As Competências Profissionais de Gestão de Recursos Humanos

1.2.1. Evolução do Conceito de Competência

O conceito de competência tornou-se uma das definições mais populares da gestão (Nicolai & Dautwiz, 2010), amplamente explorado na literatura (Garavan & Mcguire, 2001; Stevens, 2012), promovendo a existência de diversas abordagens e interpretações, até mesmo, contraditórias, mas que não retiram a sua importante aplicação, nomeadamente na área da GRH (André & Rodrigues, 2013).

Este conceito surge na América no final dos anos 60 e início dos anos 70, com os contributos de McClelland (1973). Segundo este autor, a competência é definida como a capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, habilidades, comportamentos e características pessoais, tendo em vista concretizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas (McClelland, 1973).

A partir desta perspectiva, emergem novos desenvolvimentos do conceito de competência, que retratam a diversidade de interpretações existentes, sumariadas as diferentes definições na tabela 1.

Tabela 1: Evolução teórica do conceito de Competência

Autores	Definição de Competência
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, habilidades, comportamentos e características pessoais, tendo em vista alcançar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas.
Boyatzis (1982)	A competência é composta por dimensões intrínsecas e extrínsecas (envolvente) ao indivíduo. Característica subjacente de uma pessoa que resulta numa performance efetiva e/ou superior numa determinada tarefa.
Spencer e Spencer (1993)	Caraterística subjacente de um indivíduo, que possui uma relação de causalidade, referenciada num critério, com um desempenho superior, numa determinada tarefa ou situação.
Le Boterf (1995)	Mobilização, integração e transferência de recursos (conhecimento, capacidades e habilidades) num contexto profissional. Deste modo, ser competente significa selecionar os recursos necessários a uma certa situação e saber como os integrar e mobilizar. Ainda, a competência é uma competência “em ato”, só existindo no momento da sua realização.
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico para a organização e valor social ao indivíduo.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas, de complexidade distinta e crescente. Neste sentido, considera a competência como um assumir responsabilidade e tomar iniciativa diante de situações profissionais com as quais o colaborador se depara.
Cascão (2004)	A competência manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; está relacionada com o desempenho ou concretização de resultados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas e com conhecimentos; é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável.
Durand (2006)	A competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimento e as respetivas práticas de controlo realizadas pelas organizações.
Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz e Younger (2008)	Conhecimentos, capacidades e comportamentos demonstrados pelos indivíduos na realização do seu trabalho. Neste sentido, as competências podem ser mais técnicas ou mais socialmente orientadas.

Ceítíl (2016) e Vieira e Varão (2010)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercias e validadas num determinado contexto.
Stevens (2012)	Conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e outras características, individuais ou grupais, que contribuem para elevados níveis de desempenho, alinhados com a estratégia organizacional.
SHRM (2012)	Características individuais, que incluem conhecimentos, habilidades, autoimagem, traços, mentalidades, sentimentos e modos de pensar que, quando usados com os papéis apropriados, permitem alcançar os resultados desejados.
Camara, Guerra e Rodrigues (2013)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da organização.
Neves, Garrido e Simões (2015)	Conjunto de comportamentos inter-relacionados, organizado em torno de uma intenção, que orienta a escolha e o ajustamento de um comportamento adequado a uma certa situação específica.
Selvan (2016)	Característica subjacente de um indivíduo que resulta num desempenho efetivo e superior no trabalho.
Epley, Ferrari e Cochran (2017)	Conhecimentos individuais, capacidades, habilidades e outras características associadas ao alto desempenho.
Júnior, Buzatto, Medeiros e Heinzmann (2017)	Conhecimento e capacidade de avaliar determinada situação prática e produzir um desempenho acima do desejável através da mobilização e interpretação do indivíduo.
Asame e Wakrim (2018)	Conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que uma pessoa possui para realizar uma atividade específica. Um profissional é competente se for capaz de mobilizar os recursos pessoais e contextuais para realizar uma determinada tarefa numa situação específica.

Inicialmente, a competência era relacionada com a qualificação necessária para realizar determinada tarefa e utilizada como forma de avaliar o colaborador. Nos dias de hoje, o conceito de competência reside em diferentes contextos e assume-se como moldável (adapta-se ao longo da história), polissémico (assume diversos significados) e polimorfo (assume diversas formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos), conforme referido por Perez (2005).

McClelland (1973) afirma que a competência é composta apenas por dimensões intrínsecas ao indivíduo, contrariamente ao defendido por Boyatzis (1982), em que as competências são compostas por dimensões intrínsecas, mas que se articulam com as características extrínsecas (meio envolvente), com o objetivo de alcançar um desempenho superior numa determinada tarefa.

Spencer e Spencer (1993), seguindo a mesma linha de Boyatzis (1982), preocuparam-se em definir as condições em que a competência se deve manifestar, de acordo com critérios de referência numa determinada tarefa ou situação. Desta forma, Spencer e Spencer (1993) definem competência como uma característica subjacente de um indivíduo, como os traços pessoais, autoconceito, conhecimento e motivos, que são preditores de comportamentos de habilidades que, por sua vez, ocasionalmente são preditores de uma performance superior numa certa tarefa ou situação.

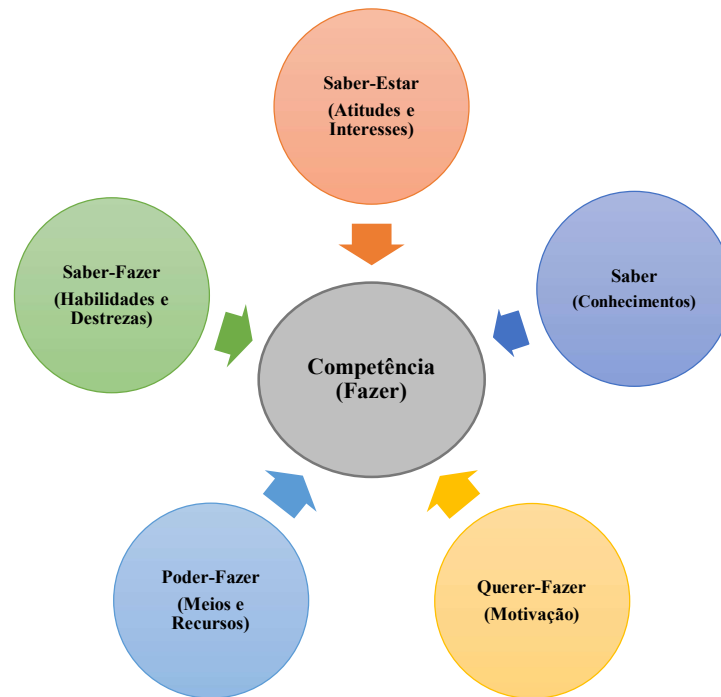
Por seu turno, na Escola Francesa, Le Boterf (1995), assente numa abordagem construtivista da competência, define o conceito como um saber agir responsável e validado, que inclui o *saber-mobilizar*, *saber-integrar* e *saber-transferir* os recursos que influenciam a competência, como a socialização, a formação académica e a experiência, dentro de um contexto profissional. A competência tende a ser apreciada em função do acréscimo de valor que traz para o desempenho do indivíduo e/ou da organização que dispõe dessa competência (Fleury & Fleury, 2001).

Segundo os autores da abordagem comportamental (e.g. Cascão, 2004; Ceitil, 2016; Ulrich et al., 2008), a competência só existe quando é efetivamente observável e validada no contexto em que ocorre. Segundo Ulrich et al. (2008), a competência consiste no conjunto de conhecimentos, capacidades e comportamentos demonstrados pelos indivíduos na realização do seu trabalho. Na mesma linha, Vieira e Varão (2010) e Ceitil (2016) referem que as competências constituem modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

Mais recentemente, a literatura (e.g. Asame & Wakrim, 2018; Epley et al., 2017; Júnior et al., 2017) advoga que a competência corresponde a um conjunto de conhecimentos, capacidades e habilidades que um indivíduo possui para realizar uma atividade específica, tendo em vista produzir um elevado desempenho, através da mobilização de recursos (pessoais e ambientais).

As preocupações manifestadas na literatura relativamente à definição deste conceito, levam à identificação das suas componentes ou dimensões. De acordo com Ceitil (2016), o comportamento associado a uma determinada competência compreende cinco principais componentes, retratadas na figura 1 que, por sua vez, condicionam o desempenho do indivíduo.

Figura 1: As cinco componentes da competência



Fonte: Adaptado de Ceitil (2016, p.110)

O *Saber* integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao indivíduo realizar os comportamentos associados às competências, enquanto que o *Saber-Fazer* inclui o conjunto de capacidades e destrezas que permitem ao indivíduo aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto de trabalho (Ceitil, 2016). Outra componente da competência, segundo Ceitil (2016) é o *Saber-Estar*, que se relaciona com as atitudes e com os interesses do indivíduo no exercício da sua função, exigindo, por sua vez, que este seja capaz de regular os seus comportamentos de acordo com as normas e regras organizacionais. O *Querer-Fazer* agrupa os aspetos motivacionais inerentes ao indivíduo, sendo com base nos mesmos que a pessoa desenvolve os comportamentos que compõem as competências a desempenhar. Finalmente, o *Poder-Fazer* está associado aos meios e recursos que a organização dispõe, que possibilitam ao indivíduo o desempenho de comportamentos associados a competências (Ceitil, 2016).

Em suma, a evolução do termo *Competência* ajuda a compreender a importância que estas poderão assumir no êxito profissional dos colaboradores na atualidade, pois a crescente imprevisibilidade do futuro, a incerteza associada às competências relevantes, a multiplicidade, a complexidade e a exigência das funções, bem como dos papéis, atividades e tarefas que os profissionais devem desempenhar, levam à necessidade de estes possuírem um conjunto de capacidades, habilidades e competências (Van Der Klink, Boon, & Schlusmans, 2007).

1.2.2. Modelos e Perfis de Competências

Associado ao conceito de competência, têm surgido os termos *Competence* e *Competency* (Mulder, 2007) que emergem na Europa no século XVI, utilizados de forma diferenciada na literatura, logo não sendo considerados sinónimos. Na ótica de Mulder (2007), estes termos apresentam uma relação integral, na qual o termo *Competency* constitui parte integrante do termo *Competence*.

Armstrong (2007) reforça a distinção entre os dois termos, referindo que o conceito de *Competency* está relacionado com a pessoa e as suas características, enquanto que o termo *Competence* está associado ao trabalho no qual o indivíduo é competente. Silva (2008) apresenta uma outra perspetiva - *Competencies* - considerando que na origem dos comportamentos que têm relação com desempenhos superiores estão os atributos e as características basilares dos indivíduos. Também, Ceitil (2016) propõe uma nova forma de compreender as competências, apresentando quatro perspetivas principais deste conceito: competências como atribuições, competências como qualificações, competências como comportamentos ou ações e competências como traços ou características pessoais.

Na primeira perspetiva, as competências são consideradas como um elemento formal, que está inerente ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, a qual é utilizada na GRH, particularmente, na análise e descrição de funções, onde as responsabilidades e conhecimentos inerentes ao exercício de determinada função se passam a designar por competências (Ceitil, 2016).

Já na perspetiva das competências como qualificações, a competência é constituída por um conjunto formal de saberes que o indivíduo poderá adquirir, através de um sistema formal de ensino ou por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida. Desta forma, as competências são compreendidas como atributos externos aos indivíduos. Um exemplo desta perspetiva, segundo Ceitil (2016), é o facto de um indivíduo possuir um determinado grau académico, que é considerado uma qualificação, mas que o mesmo não determina, por inerência direta, que a pessoa tenha um desempenho competente.

Na terceira perspetiva apresentada por Ceitil (2016), isto é, competências como comportamentos, as competências são entendidas como características intrapessoais, definidas como “*resultados de desempenho ou modalidades em ação*”, ou seja, as competências só existem na e pela ação. Assim, uma pessoa pode ter características e traços pessoais preditores de um bom desempenho, mas na prática, não os evidenciar.

Finalmente, a perspectiva das competências como traços considera que as competências são características intrapessoais dos indivíduos, representando as capacidades que estes poderão possuir. Deste modo, um indivíduo pode deter perfil e potencial e, todavia, colocado em contexto real, não exibir o desempenho expectável a partir do prognóstico do seu perfil. Por exemplo, no contexto de formação, esta perspectiva é, inúmeras vezes visível, na qual as pessoas apresentam um bom perfil para o desempenho de determinadas tarefas. Porém, em contexto real, não aplicam o que evidentemente aprenderam e para o qual apresentavam boas capacidades (Ceitil, 2016). Além disso, é importante referir que, de acordo com Cascão (2004), a perspectiva das competências como traços ou características pessoais é a mais presente nos atuais sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências, baseada nos modelos clássicos preconizados por McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

Ao longo dos anos, o conceito de competência foi adquirindo também uma diversidade de classificações e tipologias, na ótica de diferentes autores (e.g. Ceitil, 2016; Pierry, 2006 *Cit in.* Fernandes, 2007; Maior, 2016), como é sintetizado na tabela 2.

Tabela 2: Tipologias de Competências

Autores	Tipologias de Competências
Boyatzis (1982)	<p>Competências críticas: características inerentes a desempenhos superiores.</p> <p>Competências básicas: características inerentes a desempenhos médios.</p>
Spencer e Spencer (1993)	<p>Competências básicas: características fundamentais para que qualquer trabalho seja minimamente eficaz.</p> <p>Competências distintivas: distinguem indivíduos com desempenhos superiores aos demais.</p>
Sparrow e Bognanno (1994)	<p>Competências emergentes: competências pouco relevantes no presente, mas que o seu grau de importância tende a aumentar ao longo do tempo, devido a capacidade de desenvolvimento e orientação estratégica.</p> <p>Competências declinantes: competências que foram importantes no passado, mas que perderam a sua relevância devido a mudanças, por exemplo, tecnológicas.</p> <p>Competências estáveis ou essenciais: consideradas as competências fundamentais, que permanecem relevantes ao longo do tempo.</p> <p>Competências transitórias: competências imprescindíveis em momentos críticos, como o conviver com a incerteza, a capacidade de lidar com o stress e trabalhar sob pressão.</p>

<p>Zarifian (1999) <i>cit in. Fleury e Fleury (2001)</i></p>	<p>Competências de processo: associadas ao conhecimento sobre o processo de trabalho.</p> <p>Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a realizar.</p> <p>Competências de organização: capacidade de organizar as quantidades e fluxos de trabalho.</p> <p>Competências de serviço: capacidade de perceber o impacto que o produto ou serviço terá no consumidor final.</p> <p>Competências sociais: grau de autonomia, responsabilidade e comunicação.</p>
<p>Pierry (2006) cit in. Fernandes (2007)</p>	<p>Competências técnicas: associadas ao conhecimento técnico de um indivíduo e à quantidade de informação que este consegue absorver a longo da carreira profissional.</p> <p>Competências emocionais ou afetivas: capacidade de um indivíduo em adaptar-se às mudanças impostas pela organização e, de saber lidar com as adversidades encontradas. É a capacidade de lidar com problemas e de ser emocionalmente inteligente.</p> <p>Competências racionais ou intelectuais: traços ou características de personalidade.</p> <p>Competências fundamentais: competências essenciais para realizar determinada tarefa, num contexto de responsabilidade e grau de complexidade.</p> <p>Competências acessórias: são aquelas que podem complementar o desempenho do indivíduo nas suas funções.</p>
<p>Ceitel (2016) e Vieira e Varão (2010)</p>	<p>Competências específicas: associadas a uma determinada função ou profissão. São requeridas para atividades ou contextos mais específicos e restritos.</p> <p>Competências transversais: competências que podem ser transferidas para diferentes contextos. São aquelas mais universalmente requeridas, que existem em contextos mais amplos e diversificados.</p>
<p>Maior (2016)</p>	<p><u>Abordagem Americana:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Competências <i>Hard</i>: competências teóricas e práticas. Relacionam-se com os conhecimentos específicos que o indivíduo detém sobre algo (conhecimentos e aptidões) - Competências <i>Soft</i>: competências sociais e comportamentais (comportamentos, traços de personalidade e motivos) <p><u>Abordagem Francesa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Savoir</i>: competências teóricas (saber-saber) - <i>Savoir-faire</i>: competências práticas (saber-fazer) - <i>Savoir-être</i>: competências sociais e comportamentais (saber-ser)

As competências, com base no desempenho dos indivíduos, eram classificadas em competências básicas e competências críticas/ distintas (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Segue-se a contribuição de Sparrow e Bognanno (1994), que associando a competência à dimensão do tempo, dividem-na em quatro categorias: competências emergentes, declinantes, estáveis e transitórias. As competências emergentes são competências pouco relevantes no presente, mas que a sua importância tende a aumentar ao longo do tempo, contrariamente às competências declinantes, que foram relevantes no passado, mas que perderam a sua importância. Já as competências estáveis permanecem relevantes ao longo do tempo, sendo consideradas as competências essenciais, enquanto que as competências transitórias são apenas importantes em momentos críticos.

Mais recentemente, Vieira e Varão (2010) e Ceitil (2016) propõem que as competências sejam categorizadas em competências específicas (associadas a uma determinada função) e competências transversais (transferíveis para diferentes contextos). As competências específicas referem-se a competências particulares e exclusivas de uma determinada função ou profissão, geralmente associadas a domínios técnicos ou instrumentais, enquanto as competências transversais são genéricas e existem em contextos mais amplos e diversificados (e.g. inteligência emocional, trabalho em equipa, resiliência). Maior (2016), por sua vez, sintetiza as tipologias de competências com base na Abordagem Americana, isto é, as competências são divididas em *Hard* e *Soft*, na qual as competências *Hard* relacionam-se com os conhecimentos específicos que um indivíduo detém sobre algo, enquanto que as competências *Soft* se referem as competências sociais e comportamentais de um indivíduo. Já na abordagem Francesa (Le Boterf, 1995), as competências são divididas em três dimensões: *savoir* (competências teóricas), *savoir-faire* (competências práticas) e *savoir-être* (competências sociais e comportamentais).

1.2.3. Competências do Gestor de Recursos Humanos

A revolução das TIC, a globalização, a flexibilidade e as alterações da estrutura e formas de trabalho, bem como a passagem para uma sociedade do conhecimento, não só desafiaram as organizações a refletir sobre o seu negócio e as competências cruciais para alcançarem vantagens competitivas, como também levaram os colaboradores a refletir sobre a necessidade de desenvolver as competências essenciais para a sua inserção e valorização num mercado de trabalho cada vez mais globalizado (Pereira & Rodrigues, 2013).

No contexto atual é, assim, exigido aos profissionais de GRH um novo perfil, que atenda às necessidades do mercado de trabalho e às necessidades das empresas que os recrutam (Huzek, Stefano, & Gezeszczeszyn, 2008). Segundo Ruth e Soares (2008), os profissionais de GRH têm como objetivo identificar, desenvolver e reter as pessoas nas organizações. Como tal, necessitam de procurar constantemente o conhecimento, a qualificação e as competências necessárias para fazer face às mudanças que possam surgir e, para realizar as suas tarefas e ações o mais eficazmente possível, atendendo às necessidades da organização.

A mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento requer aos colaboradores um elevado grau de flexibilidade e uma necessidade de atualização constante e permanente, tendo profundas implicações no tipo de competências necessárias à força de trabalho (Voogt & Roblin, 2010).

Segundo Lemos e Pinto (2008), devido às mudanças na sociedade e, por sua vez, nas organizações, é cada vez mais valorizado nos profissionais de RH um perfil generalista em detrimento do especialista. Também, é expectável que estes profissionais de RH se distingam pela sua capacidade de adaptação a novas situações e não pela rejeição ao risco, pela sua aptidão ao trabalho sobre pressão, ao invés da propensão à estabilidade, pela ética aquando do alcance de objetivos e metas e, não pelo prejuízo do sucesso dos outros, bem como pelas suas competências de liderança e de trabalho em equipa, em vez do trabalho individual.

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), os gRH devem possuir cinco grandes competências: conhecimento do negócio, fornecimento de práticas de RH, gestão da mudança e da cultura e credibilidade pessoal. Os gRH devem ter conhecimento do negócio de forma a agregarem valor à organização, possibilitando adaptar a área de RH e as atividades organizacionais às mudanças e ações estratégicas. Também, os profissionais de GRH devem conhecer e fornecer práticas inovadoras de RH, tendo em vista reforçar a sua credibilidade e respeito perante as pessoas da organização.

Outras competências que o gRH deve possuir são a capacidade de gestão da mudança e da cultura. Devido à necessidade de resposta a novas trajetórias estratégicas, o gRH necessita de diagnosticar e resolver problemas, cultivar e melhorar o relacionamento com os clientes, articular a visão da empresa e implementar objetivos e metas. Além disso, as organizações com fortes culturas tendem a atingir elevados níveis de desempenho, daí que os profissionais de GRH tenham a responsabilidade de difundir a cultura da organização, interna e externamente. Acresce que a credibilidade pessoal é uma competência que os gRH devem deter, através da confiança transmitida nos relacionamentos com os seus colegas e, conquistando o respeito quando agem com firmeza, ao apresentar ideias e soluções

espontâneas e ao estimular o debate sobre temas essenciais para a organização (Becker et al., 2001). Complementarmente, Soviensi e Stigar (2008) referem que o profissional de GRH deve possuir um conjunto de competências, nomeadamente, visão sistémica, trabalho em equipa, capacidade de relacionamento interpessoal, planeamento, capacidade empreendedora, adaptabilidade, flexibilidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

Brewster, Farndale e Van Ommeren (2000), em cooperação com outras associações e instituições, publicaram um relatório acerca das competências dos profissionais de GRH, intitulado *HR Competencies and Professional Standards*, no qual a APG participou e representou Portugal. Nesta investigação, Brewster et al. (2000) propõem-nos um perfil de competências do gRH estruturado em quatro dimensões: competências pessoais, organizacionais, de gestão e competências funcionais, como a tabela 3 evidencia.

Tabela 3: Competências dos profissionais de GRH

Competências Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Tomada de decisão e resolução de problemas - Visão de negócio - Credibilidade e profissionalismo - Liderança - Gestão das relações interpessoais - Adaptabilidade
Competências Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da envolvente - Conhecimento da atividade/ setor - Conhecimento da organização - Avaliação do impacto - Departamento de RH como parte da organização
Competências de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de si mesmo (autogestão) - Gestão das pessoas - Gestão dos recursos (incluindo outsourcing) - Gestão das operações - Gestão da informação - Gestão da mudança

Competências Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento de RH - Gestão de desempenho e desenvolvimento - Remuneração e benefícios - Relação entre colaboradores e sindicatos - Saúde, segurança e bem-estar no trabalho - Gestão de sistemas de informação - Desenho e desenvolvimento organizacional
--------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Brewster et al., (2000, p.41)

Outros autores que se dedicaram ao estudo das competências dos gRH (e.g. Ulrich & Brockbank, 2005) sugerem que as competências são características críticas para que o gRH alcance uma carreira de sucesso, uma vez que quando estes profissionais possuem as competências necessárias e adequadas ao desempenho da sua função, tornam-se parceiros no negócio, sendo uma das suas principais responsabilidades a criação das capacidades e competências da organização, tornando tangível o intangível. Deste modo, as competências do profissional de GRH passam a ser utilizadas (1) para perceber quais os aspetos que as pessoas podem melhorar no seu desempenho, (2) para prever desempenhos em funções complexas, (3) para identificar as pessoas certas para um determinado cargo, (4) para desenvolver e integrar práticas de gestão ou, até mesmo, (5) para medir e desenvolver a eficácia de processos, de funções e de pessoas (Ulrich & Brockbank, 2005). Assim, as empresas atuais procuram colaboradores competentes, especialmente com fortes competências interpessoais, capazes de responder adequadamente às mudanças disruptivas que as organizações vão enfrentando (John, 2009), sendo estas competências profissionais que os gRH, nas empresas atuais, devem dominar.

A *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2012), com o objetivo de definir um modelo de competências para os gRH, com vista ao sucesso destes profissionais, construiu o modelo *SHRM Competency Model*, composto por nove principais competências (tabela 4): especialização em RH (*human resource expertise*), gestão de relacionamentos (*relationship management*), consultoria (*consultation*), liderança (*leadership and navigation*), comunicação (*communication*), eficácia global e cultural (*global and cultural effectiveness*), ética (*ethical practice*), análise crítica (*critical evaluation*) e visão de negócio (*business acumen*).

Tabela 4: SHRM Competency Model

<p>Especialização em RH Conhecimento dos princípios, práticas e funções da gestão eficaz de recursos humanos</p>	<p>Gestão de Relacionamentos Capacidade de gerir os relacionamentos de modo a providenciar o suporte e serviços necessários à organização</p>	<p>Consultoria Capacidade de fornecer as orientações necessárias aos <i>stakeholders</i> da organização</p>
<p>Liderança Capacidade de liderar e contribuir para as iniciativas e processos da organização</p>	<p>Comunicação Capacidade de trocar informação com os <i>stakeholders</i> com eficácia</p>	<p>Eficácia Global e Cultural Capacidade de considerar e valoriar a diversidade cultural</p>
<p>Ética Capacidade de integrar valores, integridade e responsabilidade nas práticas organizacionais e de negócio</p>	<p>Análise Crítica Capacidade de interpretar a informação tendo em vista a tomada de decisões do negócio</p>	<p>Visão de negócio Capacidade de compreender e utilizar a informação de modo a contribuir para o planeamento organizacional estratégico</p>

Fonte: Adaptado de SHRM - Society for Human Resource Management (2012, p. 9)

Hecklau, Orth, Kidschun e Kohl (2017) procuraram identificar as competências essenciais no contexto da Indústria 4.0 e da digitalização. Das empresas participantes neste estudo, 59% referem a comunicação e a cooperação como as competências mais importantes, devido à necessidade de trabalhar em ambientes corporativos fortemente conectados com plataformas digitais e equipas virtuais, que representam um desafio constante no contexto atual, cada vez mais competitivo e tecnológico.

Também, em ambientes altamente inovadores, a necessidade de desenvolver conhecimento e, por sua vez, produtos e serviços inovadores, evidencia a importância da criatividade (18%) e da vontade de aprender (16%), seguindo-se a competência analítica (4%), a flexibilidade e a adaptabilidade (2%). Assim, conclui-se que a competência tecnológica, ou seja, a capacidade de aprender, trabalhar e desenvolver tarefas com base nas redes digitais, tornou-se uma competência de domínio fundamental na era atual, da transformação digital (Hecklau et al., 2017).

A literatura recente (e.g. Deloitte, 2016; Martins et al., 2019; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2016) evidencia a tentativa de identificar e definir as competências necessárias aos profissionais de GRH no contexto atual, face às constantes mudanças socioeconómicas, geopolíticas e demográficas que têm impacto no mundo do trabalho, a par das mudanças no

contexto da Indústria 4.0, que incluem a robótica avançada, a automação nos transportes, a inteligência artificial, os *robots*, a impressão 3D, a nanotecnologia e a *internet* das coisas, segundo o *Fórum Económico Mundial* realizado em 2016.

O *Fórum Económico Mundial* vem apontado dez competências críticas para a adaptação e sucesso no futuro da profissão, concretamente, (1) resolução de problemas complexos, (2) pensamento crítico, (3) criatividade, (4) gestão de pessoas, (5) orientação para servir, cooperar e ajudar os outros, (7) negociação, (8) flexibilidade cognitiva, (9) inteligência emocional e (10) coordenação (Martins et al., 2019).

Segundo Martins et al. (2019), dada a progressiva complexidade do mundo e, por sua vez, nos setores de atividade, a resolução de problemas surge como uma competência fundamental para criar soluções criativas e integradoras, com vista a resolver problemas únicos e complexos. Aliado a esta competência está o pensamento crítico, isto é, o pensamento estruturado, a capacidade de comunicar, de reconhecer as causas de um problema e de olhar para o mesmo sob diferentes perspetivas, com o objetivo de identificar as forças e fraquezas de possíveis soluções alternativas para o mesmo.

A capacidade de pensar e de desenvolver soluções inovadoras está claramente associada à criatividade, na qual assenta uma das principais vantagens dos seres humanos sobre a inteligência artificial, dado serem eles a gerar ideias criativas para resolver problemas, ultrapassando a própria inteligência. Outra competência crítica para o futuro é a gestão de pessoas, que atualmente é da responsabilidade de todos os gestores e, não apenas dos gRH. Desta forma, a gestão de pessoas assume-se como uma competência transversal, que inclui a capacidade de motivar, de atrair e desenvolver pessoas, bem como de identificar o talento desses profissionais (Martins et al., 2019).

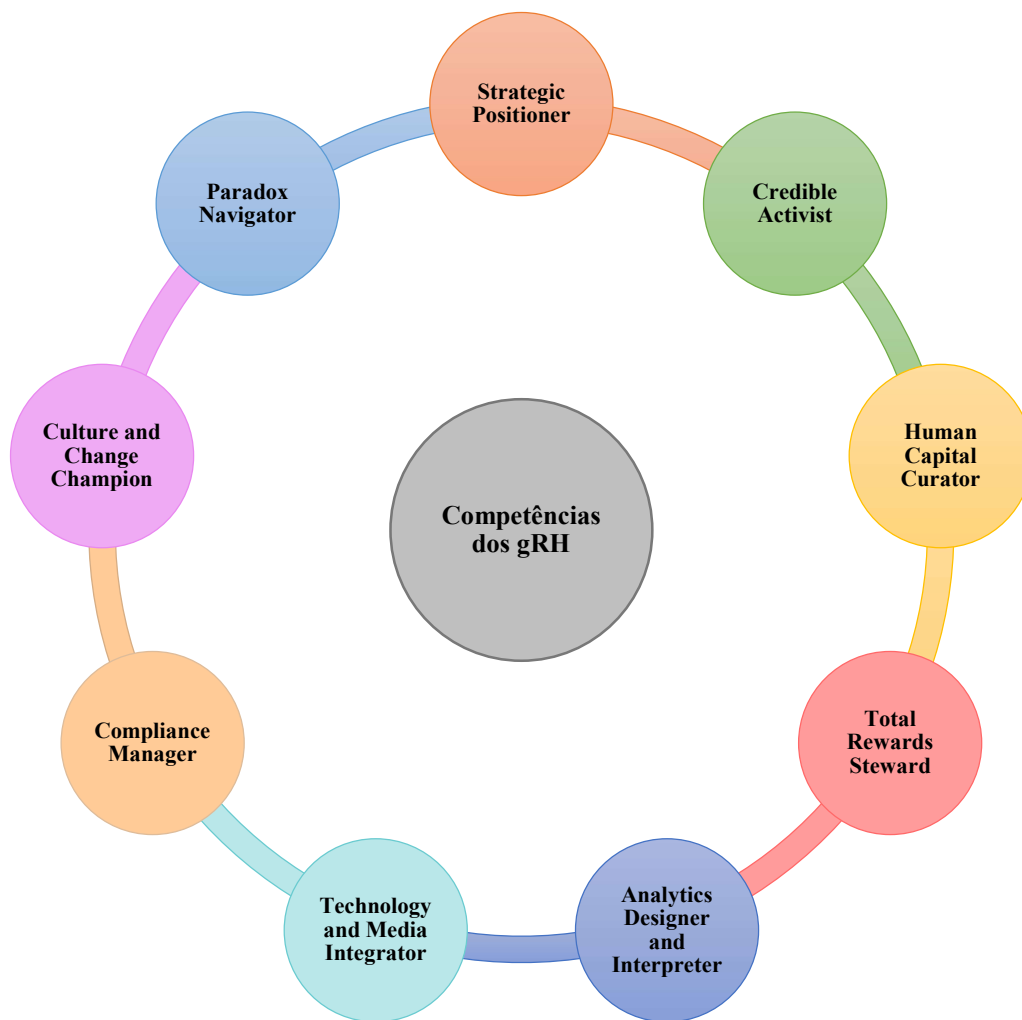
Ainda, Martins et al. (2019) afirmam que a orientação para servir e a negociação são competências indispensáveis para o futuro, principalmente no trabalho em equipa e na necessidade de conciliação de diferenças entre profissionais. Por fim, a capacidade para criar ou usar diferentes conjuntos de regras, para combinar de diferentes maneiras as coisas, isto é, a flexibilidade cognitiva, será uma competência determinante no futuro entre os profissionais.

Na mesma linha, a Deloitte (2016) num estudo realizado sobre as competências fundamentais aos profissionais, no Reino Unido, na era da digitalização e da robótica, conclui que existem vinte e cinco talentos/ competências críticas para um elevado desempenho e sucesso na Era atual, entre as quais: capacidade de comunicação e clareza na mesma, sensibilidade ao problema, visão de perto (*near-vision*), capacidade de raciocínio (dedutivo e indutivo),

monitorização, escuta ativa, flexibilidade, domínio de línguas, coordenação, percepção social, tomada de decisão, gestão de tempo, resolução de problemas complexos, serviço ao cliente, atenção seletiva.

Também, Ulrich et al. (2016) têm vindo a conduzir, em conjunto com a empresa o *RBL Group*, um estudo longitudinal sobre as competências dos profissionais de GRH - *Human Resource Competency Study (HRCS)* - que contempla, até ao momento várias edições. Na edição mais recente desta investigação, Ulrich et al. (2016) classificaram em oito domínios as competências dos profissionais de GRH (figura 2).

Figura 2: Domínios das Competências dos profissionais de GRH



Fonte: Adaptado de Ulrich et al., (2016, p.20)

O domínio de posicionador estratégico (*Strategic Positioner*) está associado à capacidade do gRH em avaliar os contextos de negócios internos e externos, bem como a traduzir essas avaliações em ações que ajudem a posicionar a organização como bem-sucedida no mercado. Ainda, através da credibilidade ativista (*Credible Activist*), os profissionais de GRH podem alcançar a confiança e o respeito que necessitam na organização, com o objetivo de serem parceiros valiosos do negócio. Os gRH são também cada vez mais solicitados a maximizar ideias e resultados, opondo-se por vezes a outras pessoas na organização. Deste modo, estes profissionais devem ser capazes de gerir constantemente e corretamente as tensões e paradoxos (*Paradox Navigator*) que surgem no ambiente de trabalho, assim como necessitam de gerir processos de mudança e de cultura organizacionais (*Culture and Change Champion*). O domínio *Human Capital Curator* refere-se ao facto de os profissionais de GRH criarem soluções de RH integradas e inovadoras para gerir as pessoas da sua organização, com vista à retenção do capital humano. Como tal, de forma a reter essas pessoas, devem criar sistemas de recompensa totais, que incluem recompensas financeiras e não financeiras (*Total Rewards Steward*).

Com a entrada numa Era digital, os gRH devem ser capazes de alavancar ferramentas tecnológicas que os apoiem diariamente, em processos como o recrutamento, desenvolvimento, comprometimento e retenção (*Technology and Media Integrator*). A par da tecnologia está a capacidade de recolha e análise de dados por parte destes profissionais (*Analytics Designer and Interpreter*), com o objetivo de auxiliar e melhorar a tomada de decisões. Por último, os gRH devem também ser capazes de gerir os processos relacionados com as conformidades legais, seguindo as diretrizes regulamentares (*Compliance Manager*). Ademais, face às pressões das necessidades dos clientes, da produtividade dos concorrentes e da ameaça de empresas inesperadas no mercado, as organizações necessitam de se distinguir pelos seus RH. Como tal, o gRH deve possuir um conjunto de competências, a saber: foco no cliente, agilidade digital, adaptabilidade, consultoria estratégica, perspicácia analítica, bem como investir em competências humanas críticas como a resolução de problemas, criatividade, gestão de projetos, escuta ativa e tomada de decisões ética (Deloitte, 2017b, 2017a).

A literatura (e.g. Lorza & Zapata, 2010) sugere ser um requisito para os profissionais de GRH possuir um perfil de competências mais amplo, que transcenda a nível individual a especialização técnica em processos como o R&S, capacitação e avaliação de desempenho e, que possua um pensamento estratégico e um elevado conhecimento do negócio da organização que integra. Assim, os gRH devem balançar competências técnicas e

competências transversais, como a resolução de problemas, criatividade, habilidades sociais e inteligência emocional (Deloitte, 2016).

Segundo Almeida (2011), em Portugal, consta-se uma subvalorização das competências associadas às componentes técnicas da FRH e uma sobrevalorização das competências sociais, ou seja, as empresas consideram as competências interpessoais dos seus colaboradores como mais importantes do que as suas competências analíticas (Klaus, 2010). Almeida (2011) salienta também a elevada valorização da capacidade de gostar e entender as pessoas, que surge como um pré-requisito para que os gRH se sintam bem no papel desempenhado na sua função. Ainda, o autor (Almeida, 2011) conclui que a competência-chave destes profissionais está na gestão do bom-senso, que surge não só como um elemento para a ação, mas como um elemento de afirmação e distinção social, por parte destes profissionais, no seio organizacional.

Assim, numa era de transformação digital, as novas competências dos gRH passam por dominar a ciência da decisão, compreender a gestão de pessoas e adaptar a cultura organizacional às condições do negócio, repensar a organização a partir das suas capacidades e não das suas estruturas, pensar globalmente, criar mecanismos de colaboração no seio organizacional, responder às expectativas sociais e aprender a desempenhar novos papéis (Losey, Ulrich, & Meisinger, 2005). De igual modo, Martins et al. (2019) defendem que a nova nomenclatura das competências é uma evidência das grandes mudanças previstas no contexto laboral, no qual as capacidades meramente cognitivas e de cálculo serão substituídas por competências, que recorrendo a essas capacidades serão capazes de as transferirem para novos contextos, mais exigentes e desafiadores.

No capítulo seguinte são abordadas as opções metodológicas aplicadas no presente estudo. Este capítulo inicia-se com a apresentação da pertinência da investigação, seguindo-se a exposição da questão de investigação e os objetivos da mesma. Ainda, são apresentadas as principais características da metodologia utilizada - a Metodologia Qualitativa, bem como são retratadas às técnicas de recolha e análise dos dados obtidos. Finalmente, é caracterizada a população-alvo deste estudo.

2.1. Pertinência da Investigação

No contexto atual, cada vez mais competitivo e de rápidas mudanças, as organizações procuram meios para fazer face à concorrência no mercado, tendo sido visível o interesse das organizações pelos profissionais de GRH, considerando que estes têm um papel preponderante neste contexto (Jimenez-Jimenez & Sanz Valle, 2008). Deste modo, as pessoas e os profissionais que as gerem, constituem vantagens competitivas para as organizações, pelo valor que os seus conhecimentos, competências e comportamentos podem ter no alcance dos objetivos e dos resultados financeiros da organização (Rivero & Dabos, 2017), o que reforça a importância do estudo deste grupo profissional.

Também, a análise da FRH tem recebido uma atenção considerável por parte de vários investigadores (*e.g.* Deadrick & Stone, 2014; Rivero & Dabos, 2017; Serrano, 2010). Através da pesquisa de informação nos diversos repositórios (*e.g.* RCAAP, B-on, Scielo), constatou-se que vários investigadores se têm focado sobretudo nas características, tarefas e áreas de atuação da GRH. Contudo, poucos estudos existem sobre as competências dos gRH na Era atual, marcada pela tecnologia e constantes mudanças.

Além disso, o setor da Indústria Automóvel é um dos setores com maior peso na Indústria Transformadora em Portugal, tendo um impacto significativo na economia portuguesa. De acordo com a Associação Automóvel de Portugal (ACAP, 2019), a Indústria Automóvel Portuguesa representa um universo de 28 mil empresas e um total de 160 mil postos de trabalho diretos.

As três principais áreas de atividade neste setor são o fabrico de moldes, o fabrico de componentes e o fabrico de viaturas automóveis (AICEP, 2016). Segundo a Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel (AFIA, 2019), o setor de componentes para automóveis é o mais significativo, agregando cerca de 235 empresas, o que representa um número médio anual de 55 mil postos de trabalho, no qual se reflete e continuará a refletir a presença de gRH.

Assim, dado o interesse por profissionais de GRH, o impacto do Setor Automóvel no mercado de trabalho e, a escassez de estudos em Portugal sobre as competências requeridas aos gRH no contexto digital, este estudo configura-se, pois, como pertinente.

2.2. Questão de Investigação e Objetivos de Estudo

Esta investigação aborda um tema ainda pouco explorado, havendo uma escassez de informação e de estudos realizados acerca das competências do gRH na atualidade. Considerando a existência de tal lacuna, optou-se por realizar este estudo, orientado pela seguinte questão: Como é que os gRH percecionam as competências profissionais requeridas na era digital?

Tendo em consideração a questão de investigação, emergiu como objetivo geral deste estudo conhecer a perceção dos gRH sobre os desafios da era digital no domínio das competências requeridas no âmbito da Gestão de Pessoas. O presente estudo visa explorar as competências do gRH na atualidade, mais concretamente, conhecer a perceção destes profissionais, relativamente às competências desejáveis na era digital, com vista a enfrentar os desafios que o contexto tecnológico atual lhes coloca. No âmbito do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a evolução da FRH, do ponto de vista dos gRH;
- ✓ Compreender as competências que os gRH consideram que são essenciais na era digital;
- ✓ Conhecer os desafios futuros dos gRH, na ótica destes profissionais.

2.3. Opção Metodológica

Uma investigação consiste no processo por meio do qual se descobrem realidades, podendo ser entendida como um método de pensamento reflexivo ao qual se chega através de determinados procedimentos formais, que podem partir de uma perspetiva qualitativa ou quantitativa (Melo, 2013).

Com o objetivo de aprofundar um tema contemporâneo, optou-se por utilizar a Metodologia Qualitativa, que representa um modo interativo de recolha e análise dos dados, através de uma combinação de métodos que procuram captar a dimensão subjetiva de fenómenos sociais (Silva, 2013).

Segundo Mack, Woodson, Macqueen, Guest e Namey (2005), a Metodologia Qualitativa procura dar respostas a uma pergunta, utiliza um conjunto predefinido de procedimentos para responder à mesma, coleciona evidências e produz descobertas, procurando assim entender um determinado problema ou tópico de pesquisa a partir das perspectivas da população que envolve.

Desta forma, este tipo de metodologia é sobretudo eficaz na obtenção de informações culturalmente específicas sobre os valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais de determinadas populações, como também é particularmente flexível, uma vez que permite uma maior espontaneidade e adaptação da interação entre o investigador e o participante do estudo (Mack et al., 2005).

Denzin e Lincoln (2006) afirmam que a investigação qualitativa é uma disciplina que atravessa vários campos e temas, que envolve o estudo e uso de vários materiais empíricos que irão permitir a descrição de momentos e significados dos indivíduos sobre um determinado fenómeno.

Na mesma linha, Maxwell (2013) explana que os estudos qualitativos se preocupam em analisar com profundidade pequenas amostras, sendo utilizados não para generalizar os resultados obtidos, mas sim para conhecer de forma profunda, casos concretos.

A investigação qualitativa surge assim como um modo construtivista de edificar a ciência, que representa uma opção legítima quando está em causa a compreensão interpretativa da realidade, não apenas pela procura das causas, mas pelo reconhecimento das interdependências entre os fenómenos objetivos e subjetivos (Silva, 2013).

Para este estudo, associada à Metodologia Qualitativa, está um paradigma de investigação construtivista. O paradigma construtivista baseia-se no entendimento do mundo “*como ele é*”, ou seja, na compreensão da natureza fundamental do mundo social, ao nível da experiência subjetiva. Deste modo, considera que a natureza das construções sociais é variável, pessoal e, que as construções individuais são legitimadas e refinadas pela interação entre o investigador e o participante (Schröder & Klering, 2012).

2.4. Técnica de Recolha de Informação

Para esta investigação utilizou-se como instrumentos de recolha de dados um questionário, para recolha de informação sociodemográfica e, uma entrevista semiestruturada, para recolha de dados qualitativos.

A entrevista é entendida como um espaço relacional, criado e proposto pelo investigador, que se caracteriza por uma proposta de diálogo e/ou conversação sobre um determinado tema, na qual o participante expressa livremente as suas opiniões, vivências e emoções que constituem as suas experiências de vida (Moré, 2015). Assim, de forma geral, a entrevista consiste numa conversa entre duas ou mais pessoas, com uma finalidade específica.

Também, segundo Moré (2015), a entrevista é um dos principais instrumentos de recolha de dados, pois permite recolher informações quer do contexto quer do fenómeno investigado, possibilitando, por sua vez, uma melhor compreensão e integração dos dados aquando do processo de análise. Para o presente estudo optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada.

A entrevista semiestruturada contém perguntas abertas, na qual o investigador tem a possibilidade de discorrer o tema em estudo. Deste modo, o investigador segue um conjunto de questões previamente definidas, presentes no guião de entrevista, mas num contexto semelhante ao de uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005).

Este tipo de entrevista focaliza-se assim num assunto, sobre o qual é elaborado um guião com as perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Por esta razão, a entrevista semiestruturada pode levar à emergência de informações de forma mais livre, bem como as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (Manzini, 2004).

Assim, a entrevista semiestruturada permite uma maior flexibilidade quanto à sua duração, como também, ao ser realizada pessoalmente, possibilita uma maior abertura e proximidade entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a espontaneidade nas respostas (Boni & Quaresma, 2005). Além disso, esta técnica de recolha de dados é ideal para estudar situações específicas, bem como amostras de pequenas dimensões (Breakwell, Smith, & Wright, 2012).

O guião de entrevista (Anexo 2) construído para esta investigação divide-se em dois grupos de questões, com um total de nove perguntas. Com o primeiro grupo de questões, numeradas de um a cinco, pretende-se caracterizar a FRH na atualidade, incluindo questões como *Considerando as atividades que desempenha, quais as principais alterações que ocorreram ao longo do tempo?*, *Que mudanças espera no futuro da função?*, *Em termos gerais, como caracteriza a FRH no mercado de trabalho atual?* e *Do seu ponto de vista, como considera que os trabalhadores olham para a FRH?*.

Ainda, o primeiro grupo de questões finaliza com a pergunta *Quais são os principais desafios que a FRH enfrenta na atualidade?* (questão seis), que pretende contribuir para a resposta ao terceiro objetivo específico, acima referido.

O segundo grupo de questões vai ao encontro do segundo objetivo específico englobando três questões, em particular *Na sua opinião, quais são as competências mais importantes para o desempenho da FRH?* e *Como avalia a atuação dos responsáveis da função no desempenho dessas competências?* (questões sete e oito).

Paralelamente foi aplicado um questionário sociodemográfico (Anexo 3), com um total de treze questões, que se divide em duas secções. A primeira é relativa aos dados dos participantes, incluindo a idade, sexo, estado civil, habilitações académicas, área de formação, anos de experiência na área de GRH, antiguidade, função e atividades desempenhadas na empresa atual. Já a segunda secção diz respeito aos dados sobre a organização em que os participantes estão inseridos, incluindo a localização, área de atividade, ano de fundação e número de colaboradores da empresa.

2.5. Procedimento

Para efetuar a recolha de dados, inicialmente, definiu-se alguns parâmetros que auxiliassem identificar a população-alvo para a realização das entrevistas, tendo identificado os seguintes critérios:

- Profissionais de GRH que exerçam funções no setor da Indústria Automóvel;
- Profissionais de GRH com pelo menos cinco anos de experiência na área.

Com base nestes critérios, realizou-se uma filtragem dos possíveis participantes a que se pretendia aplicar os instrumentos de recolha de dados. De seguida, entrou-se em contacto com os possíveis participantes, via *email* ou *LinkedIn*, solicitando a colaboração no estudo, explicando os objetivos do mesmo e garantindo todos os cuidados éticos e de confidencialidade relativamente aos dados recolhidos.

Também foi realizada uma entrevista teste com um profissional com as características da população-alvo, de forma a testar o guião de entrevista e verificar se o mesmo permite recolher dados sólidos e relevantes que, analisados, irão ao encontro dos objetivos do estudo.

Entre fevereiro e abril, foram contactados 65 possíveis participantes, dos quais 30 responderam ao contacto e, por sua vez, 15 aceitaram participar na investigação. Dada a confirmação de participação, foram marcadas as entrevistas, consoante a disponibilidade dos participantes, presencialmente ou via *Skype*. Antes da realização de cada entrevista aplicou-se o questionário para caracterizar a amostra do estudo e, ainda, foi entregue e

recolhido o consentimento informado (Anexo 1) assinado pelo entrevistado e entrevistador, consentindo com a recolha e utilização dos dados, assim como com a gravação da entrevista.

No início de cada entrevista, os participantes foram informados de que se iria garantir o cumprimento de todos os cuidados éticos e de confidencialidade dos dados, bem como foram advertidos que poderiam desistir a qualquer altura, sem qualquer prejuízo. Assim, utilizou-se a designação *Entrevista 1* mantendo esta sequência até à *Entrevista 15*, para identificar os participantes do estudo.

As entrevistas realizaram-se em finais de fevereiro, sendo que esta fase se prolongou até meados de junho, com uma duração mínima de 35 minutos e máxima de 87 minutos, perfazendo uma duração média de 54,20 minutos.

A realização das entrevistas finalizou quando se atingiu a saturação teórica. O termo *saturação* foi criado por Glaser & Strauss (2008) para se referirem a um momento na investigação no qual a recolha de novos dados não traria mais elucidacões para o objeto em estudo. Desta forma, considera-se saturada a recolha de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenómeno estudado (Nascimento, Souza, Oliveira, Moraes, Aguiar, & Silva, 2018). Assim, terminou-se a realização das entrevistas quando os dados começaram a ser repetitivos e o aparecimento de novas informações tornou-se diminuto ou não acrescentavam novos esclarecimentos para a investigação.

Depois de efetuadas e gravadas, as entrevistas foram transcritas *verbatim* pelo investigador. Segundo Costa (2014) as transcrições *verbatim* visam preparar e uniformizar os dados de forma a facilitar o manuseamento da informação que será submetida a uma análise e, posterior interpretação. Também, de acordo com a autora (Costa, 2014), apesar de este tipo de transcrição consumir muito tempo ao investigador, compensa pela facilidade com que o mesmo se familiariza com os dados. Logo, as transcrições *verbatim* permitem que o discurso seja o mais aproximado possível da realidade.

Terminada a transcrição das entrevistas, a análise dos dados realizou-se de acordo com os princípios da *Grounded Theory*, com o auxílio do programa *Excel*.

A *Grounded Theory* é um método de pesquisa qualitativa capaz de transformar fatores ontológicos em epistemológicos, ou seja, é um método dotado de ferramentas que têm como finalidade o desenvolvimento de teorias a partir de dados recolhidos numa determinada realidade empírica (Corrêa & Gonçalves, 2015).

Este método foi criado nos anos 1960 pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss. Para estes autores, a *Grounded Theory* é uma metodologia concebida para desenvolver teorias, que se suporta em dados sistematicamente recolhidos e analisados (Strauss & Corbin, 1994). Neste sentido, este método baseia-se na identificação progressiva das categorias semânticas criadas pela análise direta dos discursos, obtidos por exemplo, através de entrevistas e, na sua agregação numa teoria. Assim, a *Grounded Theory* tem como propósito criar uma teoria sobre um fenómeno social em estudo, em vez de verificar uma teoria ou hipóteses existentes (Sandu, 2018).

À medida que os dados são recolhidos, os mesmos são submetidos a um processo de codificação e interpretação. De acordo com Corbin e Strauss (1990), a *Grounded Theory* estrutura três fases de codificação dos dados, nomeadamente a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva.

Na codificação aberta, os dados são divididos em categorias semânticas, sendo atribuído um código a cada unidade de análise, ou seja, atribui-se rótulos aos vários fragmentos do discurso do entrevistado (Sandu, 2018). Deste modo, a codificação aberta é o primeiro passo da análise, que consiste na atribuição de um rótulo inicial à informação recolhida, permitindo destacar o que é mais importante nos dados e apontar direções para a análise futura dos mesmos (Urquhart, 2013).

De seguida, efetua-se a codificação axial, na qual os códigos obtidos na codificação aberta começam a ser projetados para estabelecer uma categoria central, que será a chave para a compreensão dos dados (Sandu, 2018). Para Urquhart (2013), nesta fase deve-se identificar as categorias mais relevantes a serem agrupadas, bem como realizar um processo de comparação e de relação entre essas categorias.

Finalmente, na codificação seletiva, a categoria central e a relação entre as categorias são estabelecidas, redefinindo-as com base nas relações destacadas, mudando o seu nome, unindo categorias semelhantes ou dissociando categorias que são consideradas diferentes (Sandu, 2018). Logo, a codificação seletiva consiste na atribuição de uma categoria principal, pela relação encontrada entre os códigos axiais já identificados (Urquhart, 2013).

Assim, a análise dos dados foi realizada, tendo por base as fases preconizadas nos princípios da *Grounded Theory*, iniciando-se com a codificação aberta, seguindo-se a codificação axial e, por fim, a codificação seletiva.

2.6. Caraterização dos Participantes do Estudo

A população deste estudo é composta por profissionais de GRH que possuam cinco ou mais anos de experiência na área e que exerçam funções em empresas do Setor Automóvel.

Como a investigação qualitativa se caracteriza por utilizar amostras teóricas, a amostra deste estudo foi constituída por indivíduos que apresentam determinadas caraterísticas e conhecimentos que, são essenciais para que os objetivos da investigação possam ser alcançados. Ou seja, não se trata de uma amostra representativa das características dos participantes, mas sim uma amostra relevante para a temática em estudo (Corbin & Strauss, 2008).

Como resultado, este estudo obteve um quórum de quinze participantes, dez do sexo feminino (66,67%) e cinco do sexo masculino (33,33%). O participante mais novo tem 27 anos de idade e o mais velho 65 anos de idade, sendo que a média de idades se encontra nos 40,93 anos.

Relativamente ao estado civil, onze (73,33%) dos participantes são casados, dois (13,33%) são solteiros e, os restantes dois (13,33%) encontram-se em união de facto.

Também, onze (73,33%) dos participantes possuem Licenciatura, três (20,0%) possuem Mestrado e, um (6,67%) possui Bacharelato, em áreas distintas como Recursos Humanos (40,0%), Psicologia (26,67%), Engenharia (13,33%), Sociologia (6,67%), Educação (6,67%) e História (6,67%).

É possível verificar que o participante com mais anos de experiência na área de RH, tem 26 anos de experiência profissional na área e, contrariamente, o participante com menos anos na área tem 6 anos de experiência, sendo que a média do tempo de experiência na área de RH se encontra nos 14,07 anos.

A média do tempo de permanência destes profissionais nas respetivas organizações é de 11,93 anos, desempenhando quer funções de direção quer funções mais técnicas, conforme se pode constatar na tabela 5.

Tabela 5: Função dos Participantes

Função Desempenhada	Participantes (n)	n (%)
Diretor(a) de RH	4	26,67%
Gestor(a) / Responsável de RH	4	26,67%
Técnico(a) de RH	7	46,67%

Finalmente, os entrevistados desempenham múltiplas e diversificadas tarefas na organização em que estão inseridos. A Gestão Administrativa de RH, o R&S e o Processamento Salarial são as atividades mais desempenhadas pelos participantes. Contrariamente, a Gestão do Conhecimento, a Gestão de Competências e a Gestão de Talento são as atividades menos desenvolvidas (tabela 6).

Tabela 6: Atividades de RH desempenhadas pelos participantes

Atividades de RH	Participantes (n)	n (%)
Gestão Administrativa de RH	14	93,33%
Recrutamento e Seleção	13	86,67%
Processamento Salarial	12	80,00%
Gestão da Formação	11	73,33%
Gestão e Avaliação de Desempenho	7	46,67%
Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho	7	46,67%
<i>HR Analytics</i>	7	46,67%
Acolhimento e Acompanhamento	4	26,67%
Gestão de Carreira	4	26,67%
Gestão de Competências	3	20,00%
Gestão de Talento	3	20,00%
Gestão do Conhecimento	1	6,67%

Além disso, as organizações nas quais os participantes exercem funções possuem características distintas. Seis empresas (40,0%) situam-se no distrito do Porto, seguindo-se três empresas (20,0%) no distrito de Viana do Castelo e três (20,0%) em Aveiro. Ainda, três entrevistados exercem funções em empresas localizadas nos distritos de Braga (6,67%), Viseu (6,67%) e Évora (6,67%).

A empresa mais antiga foi fundada em 1965 e a mais recente em 2008. Por fim, a empresa com maior dimensão integra 3700 colaboradores e a empresa com menor dimensão contém 136 colaboradores, sendo que a média de colaboradores é de 875,67 colaboradores.

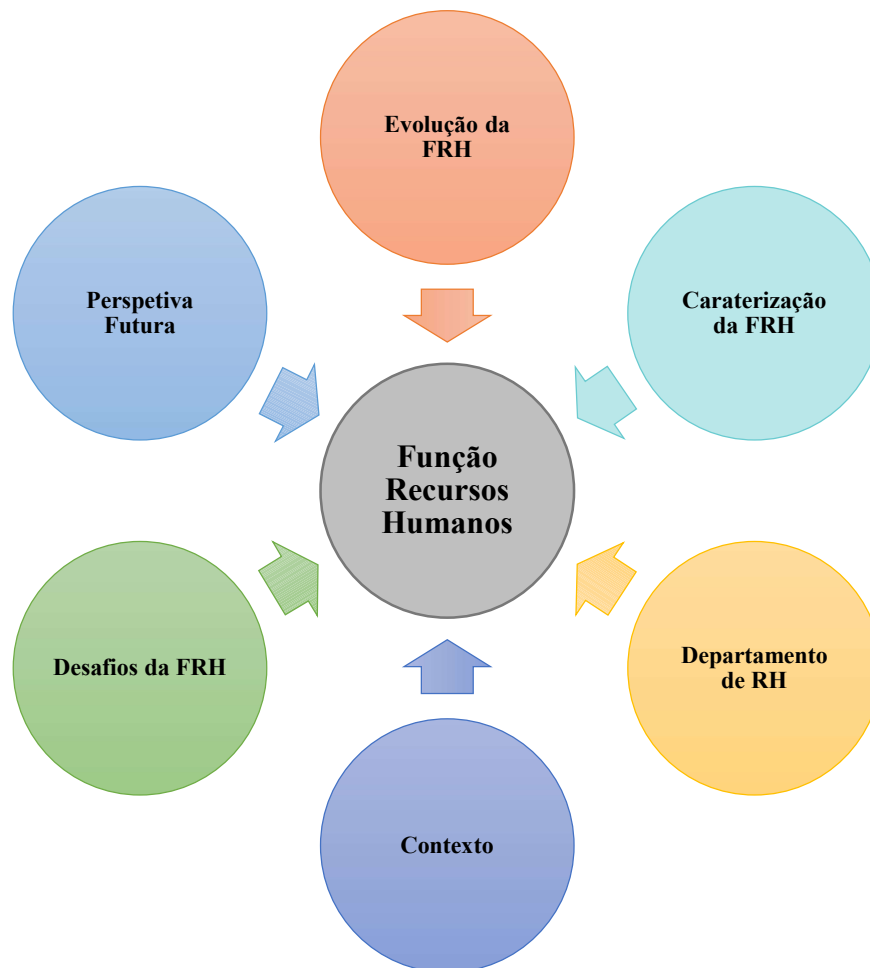
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados resultantes da análise das entrevistas, que se realizaram no âmbito do presente estudo, de acordo com os princípios da *Grounded Theory*. Do processo de análise qualitativa das entrevistas emergiram assim duas principais categorias – *FRH* e *Competências* – e respetivas subcategorias, apresentadas nas figuras 3 e 4.

3.1. Função Recursos Humanos

A categoria *FRH* surge como uma caracterização da GRH, desde a sua origem até à atualidade. Esta categoria foi alcançada através da identificação e categorização de seis subcategorias, nomeadamente: *Evolução da FRH*, *Caraterização da FRH*, *Departamento de RH*, *Contexto*, *Desafios da FRH* e *Perspetiva Futura*, tal como se verifica na figura 3.

Figura 3: Categorias e subcategorias da dimensão Função Recursos Humanos



3.1.1. Evolução da FRH

A primeira subcategoria é a *Evolução da FRH* e caracteriza-se pelo caminho, pelas diferentes fases, que a FRH percorreu, bem como as principais mudanças que ocorreram na área até aos dias de hoje. Nesta subcategoria foi possível perceber que a FRH evoluiu devido à necessidade de rapidez de resposta (“*sem dúvida que é a rapidez de resposta*” - *Entrevista 2*), passando de uma função extremamente burocrática para uma função com foco nas pessoas:

“Havia a área do pessoal onde se fazia salários e contratos e pouco mais. Com o tempo, eu acho que essa imagem também foi mudando (...) e foi-se percebendo da importância de trabalhar com as pessoas que temos e foi evoluindo. Portanto, começamos, se calhar, nestes departamentos de pessoal com salários e, no fundo, esta resposta só às necessidades básicas das pessoas, e depois fomos aumentando isto, fomos aplicando algumas técnicas de recrutamento. Depois fomos percebendo que tínhamos de medir o desempenho das pessoas, então fomos introduzindo a avaliação de desempenho, depois percebemos que com a avaliação de desempenho (...) havia falhas e para isso era preciso dar formação às pessoas, então introduzimos a formação. Portanto a FRH foi-se complexificando.” (Entrevista 3)

O avanço tecnológico é considerado a principal razão da evolução da FRH, seguindo-se a evolução da própria sociedade. A título ilustrativo, as entrevistas 2 e 7 referem, respetivamente, estas razões.

“a evolução tecnológica no fundo está no topo de tudo o que nós fazemos hoje em dia. Todas as organizações também tiveram que se adaptar à mudança tecnológica. Acho que é o principal motivo (...) que [levou] a esta alteração na função.” (Entrevista 2)

“Outra razão pode ser a sociedade, as pessoas em si, as pessoas é que levam à mudança.” (Entrevista 7)

Foram ainda identificadas outras mudanças na FRH, nomeadamente a diminuição de papel, a utilização de tecnologia e a utilização de *softwares*.

A *diminuição de papel* refere-se à redução da utilização de papel nas organizações e, por conseguinte, à utilização de programas e *softwares*, em proveito do avanço tecnológico. Segue-se um excerto da Entrevista 15, como exemplo ilustrativo desta evolução.

“Mudou completamente, não é? Tanto que primeiro era tudo papel (...) e agora (...) temos tudo digitalizado. (...) eu há 2 anos, se calhar, eles faziam tudo com documentos, quer fosse ajudas de custo e agora fazem tudo no computador. (...) já não há papéis, praticamente. Fazem tudo por software, e caminha-se para reduzir ao máximo os papéis” (Entrevista 15)

A utilização da tecnologia diz respeito à aplicação de tecnologias digitais para apoiar a GRH, sendo este marco na evolução da FRH referido pela maioria dos entrevistados, pela poupança de tempo e esforço, conforme a Entrevista 9 elucida.

“Tudo o que seja tecnologia que possa aligeirar o esforço das pessoas, que possa aproximar funções diferentes, tudo isso vem ajudar, não tenho qualquer dúvida que a tecnologia possa ser uma grande ajuda. Pode não, é, de certeza absoluta. Não é possível viver com pessoas sem tecnologia já, a tecnologia é bem-vinda e quanto mais houver, melhor, desde que seja para facilitar a vida às pessoas.” (Entrevista 9)

Assim, a utilização da tecnologia veio auxiliar e melhorar diversos processos e atividades de RH, nomeadamente no R&S, no acolhimento, na gestão administrativa, na gestão e avaliação de desempenho, bem como na comunicação, na gestão da formação e na gestão do conhecimento. Abaixo encontram-se alguns exemplos das mudanças em cada uma destas áreas de RH.

- **Recrutamento e Seleção:**

“Não é preciso recuarmos 20 anos, se há 10, 15 anos atrás nós tínhamos necessidade de pessoas, publicávamos por exemplo o anúncio no Expresso, esperávamos que chegassem os candidatos, entrevistávamos e seleccionávamos, hoje em dia é impensável por exemplo usar um jornal com meio de divulgação de uma vaga de emprego, o meio em papel deixou de ser utilizado.” (Entrevista 5)

A Entrevista 4 acrescenta que plataformas de procura, como o *LinkedIn* vieram apoiar na análise do candidato e do seu perfil:

“Sem dúvida que, por exemplo, o LinkedIn, em termos de conhecer pessoas e o próprio perfil, a dinâmica da pessoa no LinkedIn, já nos mostra parte, não é, daquilo que nós não conseguimos quando víamos só um currículo, que nem sabemos se foi feito pela pessoa, ou se foi ajudada, ou seja, se aquilo é uma marca dela ou não.” (Entrevista 4)

Os custos com o processo de R&S também passaram a ser mais reduzidos, tirando proveito da utilização das redes sociais, como o *LinkedIn*, conforme explicita a Entrevista 3.

“Mas agora facilita, naturalmente, e que mais não seja por isto, não é, porque eu passo a ter as pessoas disponíveis (...) numa base de dados pela qual nem sequer tenho de pagar.” (Entrevista 3)

- **Acolhimento**

“foi um CD que me facultaram. Portanto é um exemplo que o acolhimento já aqui há 4 anos, nesta empresa, já se fazia assim. Ultimamente, eu diria que a aposta tem sido num link em que as pessoas carregam e têm lá a apresentação da empresa.” (Entrevista 2)

- **Gestão Administrativa de RH**

“o controlo e a gestão de horas era feito num Excel básico. Hoje em dia, já temos programas específicos para fazer esse controlo, essa gestão.” (Entrevista 7)

- **Gestão e Avaliação de Desempenho**

“eu como colaborador da empresa tenho acesso a um portal, onde está o meu perfil e no qual sou eu, o meu supervisor e os RH que conseguimos fazer inputs com aquilo que eu consegui atingir neste período, que me quero referir. Posso fazer dia-a-dia, ano a ano, como eu quiser, com as competências que eu acho que preciso de melhorar e as competências que o meu supervisor acha que preciso de melhorar, as competências que eu acho que tenho mais fortes, isso ajuda-nos a ter uma informação muito mais atempada e muito mais viável para a avaliação.” (Entrevista 5)

- **Comunicação**

“Antigamente havia um telefone, passa a haver um fax. Quando passa a haver um email, as coisas já se complexificam. Neste momento, eu, como diretor de RH tenho de estar preparado para responder a coisas no Messenger, WhatsApp.” (Entrevista 10)

O *email* continua a ser o meio de comunicação mais utilizado, conforme refere o excerto da Entrevista 2, a título exemplificativo:

“Os próprios colaboradores já nos abordam por email, se calhar há cerca de 5 anos eles ligavam, o telefone tocava muitas vezes. (...) hoje em dia o que fazem é que já nem querem o meu número de telemóvel, querem o meu email para deixar tudo por

escrito, o que têm a dizer. É outra coisa que tem mudado muito nos últimos tempos. O email é muito fulcral, já não é só entre a entidade patronal, nós [recursos humanos] e o cliente, mas também com o próprio colaborador.” (Entrevista 2)

Para além do email, as redes sociais são, também, bastante utilizadas como um instrumento de comunicação, conforme nos mostra a Entrevista 3:

“E aí sim, as redes sociais têm esse impacto. Têm o impacto, também, de quando nós partilhamos uma vaga, quando nós partilhamos, por exemplo, um evento como este open day, rapidamente as pessoas ficam a saber e conhecem a empresa e, depois mostram-se disponíveis ou não. Portanto, também é um veículo de comunicação.” (Entrevista 3)

- **Gestão da Formação**

“Tinha que dar uma formação e tinha que repeti-la 30 vezes, não é? Tinha que dar aquela aula, tinha que dar não sei quantas vezes, e, por exemplo, imagine, para a nossa empresa, eu tinha que dar aquela formação e tinha que contratar aquele formador 30 vezes (...) neste caso não, eu posso dar aquela formação, gravo, posso pôr na plataforma e com aquele determinado programa, aquele determinado software, o próprio colaborador, depois, pode fazer as pesquisas que quiser, pode cortar o que quiser, nós podemos trabalhar aquela formação. (...) vai dar umas possibilidades de nós mexermos em apresentações infíndáveis.” (Entrevista 15)

Por sua vez, as plataformas *e-learning* permitem uma maior flexibilidade e acesso em qualquer lugar, conforme evidencia a Entrevista 13.

“Não só a formação presencial e no terreno, on job, mas também através de learning lives, em que não é preciso eu estar numa sala, e onde, em qualquer lado, eu posso fazer um learning live, quer relacionado com a minha área de formação ou de trabalho, quer com outra área qualquer que eu não domino, mas que posso aprender alguma coisa. Portanto, nesse sentido, sem dúvida, a questão das novas tecnologias veio ajudar muito a componente da formação nas empresas e aos colaboradores.” (Entrevista 13)

- **Gestão do Conhecimento**

“Outra questão que, também, veio ajudar muito, são todas estas plataformas (...), nós evitamos deslocar-nos à Alemanha ou a Espanha, ou a qualquer outro ponto do mundo (...) podemos estar conectados e podemos trabalhar em equipa e podemos partilhar e (...) aumentar o nosso conhecimento, a nossa gestão do conhecimento,

explicando e ajudando os outros na solução de problemas e na partilha das melhores práticas. (Entrevista 12)

Finalmente, foi ainda identificada a *utilização de softwares* como uma das principais mudanças na FRH, sobretudo na área do processamento salarial – “*sem dúvida, na área do payroll, foi onde a tecnologia (...) se sentiu mais.*” (Entrevista 4). Este código aberto caracteriza-se assim pelo uso de *softwares* especializados em atividades de RH, com vista à desburocratização de tarefas administrativas e simplificação de operações complexas.

Deste modo, são visíveis as alterações e os benefícios que os *softwares* trouxeram à área administrativa, no controlo de assiduidades e, por sua vez, no processamento salarial, conforme a Entrevista 5 refere.

“No processamento, os sistemas vão ficando cada vez mais robustos. Há 20 anos era necessário muito trabalho manual, de cálculo (...) agora não. O sistema está parametrizado, está relacionado com o sistema de gestão de presenças e, é de verificação e controlo mais do que inserção manual de dados, essa também é uma mudança muito grande por via da digitalização dos sistemas, trouxeram essa mais valia.” (Entrevista 5)

A gestão de indicadores por um lado e, o R&S por outro, são outras áreas que têm beneficiado com a utilização dos softwares. Podemos a título ilustrativo referir, respetivamente, as Entrevistas 2 e 14.

“Isto é um avanço, antigamente só ao final do mês é que sabíamos quanto é que a empresa produziu. Hoje em dia é possível saber ao dia, o que aquele colaborador produziu, em quantas horas é que ele produziu, ao todo quanto é que a equipa dele produziu e, até saber, qual é o prémio que vão ter no final do mês. Isto é um avanço grande e, na indústria há vários objetivos de equipa, individuais e até mesmo diários de produção.” (Entrevista 2)

“as candidaturas são feitas por formulário, ou são feitas no próprio site da empresa, estão ligados ao software de GRH. E isto permite ter um controlo muito maior e facilita o trabalho do profissional de RH. Se quiser fazer a busca por alguém com determinadas características, é uma questão de inserir no software os critérios que pretende e o software já lhe dá as respostas dentro das candidaturas que existiram. Isso é muito bom.” (Entrevista 14)

Face à constante oferta e atualização das tecnologias e *softwares* que auxiliam a área de GRH, a mesma evoluiu para atividades e processos cada vez mais automatizados – “*Cada vez mais os processos de RH estão mais automatizados.*” (Entrevista 1).

Por esta razão, a automatização da FRH leva à necessidade de diferentes perfis de profissionais de GRH, conforme menciona a Entrevista 11.

“aquilo que nós vemos nos RH de profunda automatização e, cada vez maior automatização, leva à tal análise transacional. E, portanto, o que nós precisamos é de profissionais que não digitem coisas, ou que não façam input de informação, mas que analisem.” (Entrevista 11)

3.1.2. Caraterização da FRH

A subcategoria *Caraterização da FRH* resume a imagem, o papel, o perfil e a importância que os profissionais de GRH têm no mercado de trabalho e, perante os colaboradores, das organizações das quais fazem parte. Esta subcategoria emerge de quatro principais códigos abertos, nomeadamente: imagem positiva vs. imagem negativa, valorização vs. desvalorização, parceiro estratégico e, finalmente, perfil generalista vs. perfil especialista.

- **Imagem positiva vs. imagem negativa**

O código aberto *Imagem Positiva vs. Imagem Negativa* expõe a dualidade do retrato dos profissionais de GRH perante os colaboradores das suas organizações. Ou seja, a perspetiva dos gRH acerca da visão da FRH na ótica dos colaboradores, que se divide entre uma imagem favorável (figura de suporte) e uma imagem desfavorável (figura de controlo).

Do ponto de vista dos colaboradores, por um lado, os gRH são vistos, negativamente, como uma figura de controlo e como o rosto das mudanças organizacionais.

“Nós somos as piores pessoas, porque os chateamos, porque eles têm que entregar documentação, têm que entregar as folhas de horas. Por exemplo, se não fazem uma marcação no relógio de ponto, nós estamos a chateá-los porque têm que entregar uma justificação porque não picaram o ponto (...) somos aquelas pessoas que quando surge alguma situação e não resolvemos de acordo com as expectativas do colaborador somos o mau da fita. (Entrevista 1)

A Entrevista 14 justifica que a imagem negativa dos colaboradores em relação aos gRH poderá residir no facto de não compreenderem as atividades e o papel destes profissionais na organização.

“Todas as restantes dimensões dos RH, para o trabalhador, eu não acho que sejam evidenciadas, não diretamente. Eles, no meu caso específico, eu não acho que eles tenham perceção [do] nosso papel, na empresa. Infelizmente.” (Entrevista 14)

Por outro lado, os gRH são vistos, positivamente, como uma figura de suporte e de apoio. A título exemplificativo, a Entrevista 2 aborda esta questão.

“Tenho a ideia de que a imagem está a melhorar. (...) tenho muitos colaboradores que me dizem “eu estou a contactá-la porque sei que é a pessoa indicada para me ajudar” (...). Acho que já há a ideia de que os RH estão lá para alguma coisa e que os RH estão lá realmente para gerir as pessoas, para gerir a emoção das pessoas, para acalmar às vezes a gestão de conflitos (...). Portanto acho que os colaboradores nos veem como um auxílio.” (Entrevista 2).

Todavia, segundo os entrevistados, apesar de existir uma perspetiva negativa, a imagem da FRH tem vindo a melhorar perante os colaboradores - *“Acho que esta imagem [negativa] tem uma expressão menor.” (Entrevista 2).*

Além disso, os profissionais de GRH diariamente são confrontados com uma dicotomia: colaboradores e administração. Neste sentido, sentem-se divididos e, conseqüentemente, com dificuldade de gerir os interesses de ambas as partes, conforme a Entrevista 3 exemplifica.

“os RH têm este lado, que eu digo muitas vezes, que é lado de serem os advogados do diabo, porque para os colaboradores nós estamos sempre do lado dos administradores e, para os administradores, nós estamos sempre do lado dos colaboradores. E, portanto, às vezes estamos aqui numa função um bocadinho ingrata.” (Entrevista 3)

- **Valorização vs. Desvalorização do Mercado de Trabalho**

Por sua vez, o código aberto *Valorização vs. Desvalorização* caracteriza o reconhecimento e a importância dos gRH, bem como o descrédito sentido por estes profissionais, no mercado de trabalho e nas empresas.

Cada vez mais a FRH e a atuação dos profissionais que a desempenham, tem sido reconhecida no mercado de trabalho. Porém, esta valorização não é linear em todas as organizações – *“nem todas as empresas valorizam, muitas empresas, na minha opinião pessoal, olham para o departamento de RH como um gasto que talvez não fosse necessário. Mas depois existe a outra parte, empresas que valorizam e muito o departamento de RH e, até consideram, o departamento mais importante da empresa. Por isso, existem os dois termos.”* (Entrevista 7).

Deste modo, a FRH apresenta um sentido dicotômico quanto à sua valorização:

- Desvalorização

“poderá haver empresas que sim, outras que não, mas diria que maioritariamente os RH não são de todo valorizados, não são a função mais valorizada dentro da empresa. (Entrevista 2)

A Entrevista 3 detalha que a desvalorização da FRH começa desde logo na questão remuneratória.

“quase todos os diretores de RH que eu conheço para lhe dar um exemplo muito concreto (...) ganham menos que os outros diretores da empresa (...) do que os outros colegas que estão em cargos equivalentes de direção. Portanto, de facto a desvalorização começa por aí.” (Entrevista 3)

- Valorização

“A minha opinião e da experiência que tenho é que a FRH tem tendência a ser mais valorizada no mercado de trabalho, não tenho muita dúvida sobre isso. Os sinais vão nesse sentido.” (Entrevista 9)

- **Parceiro Estratégico**

O código aberto *Parceiro Estratégico* emerge da subcategoria *Caraterização da FRH* e representa a tendência crescente das empresas considerarem os profissionais de GRH como um parceiro da organização, auxiliando na definição e implementação da sua estratégia. A título exemplificativo podemos referir a Entrevista 15.

“nas pequenas e médias empresas, e mesmo nas grandes empresas, quando se fala em planeamento estratégico, os RH já entram como parceiro estratégico e já fazem parte do planeamento, já entram como um parceiro. Já não aquele departamento que está ali só para contar as pessoas e para fazer os salários. Eu acho que a maioria das empresas já não vê os RH assim. Acho que já vê os RH como uma peça fundamental para o desenvolvimento do negócio.” (Entrevista 15)

No entanto, a Entrevista 5 refere que a forma como a organização vê os gRH depende da capacidade de influência e dinamismo destes profissionais.

“Neste momento, consigo ter (...) uma organização que vê os RH como esse parceiro estratégico, mas eu acho que isso também é nossa influência. A organização só não nos vê como parceiro estratégico se nós não o formos, se não fizermos nada para isso. Não devemos ficar parados à espera que as coisas aconteçam, vamos antecipar, vamos falar o gestor, vamos propor, assim vamos conseguir atingir resultados. Se ficarmos quietos não conseguimos de certeza.” (Entrevista 5)

- **Perfil Generalista vs. Perfil Especialista**

No que reporta ao código *Perfil Generalista vs. Perfil Especialista*, este remete para a escolha do perfil mais adequado à realidade atual da FRH e das organizações nas quais os gRH estão inseridos. Esta escolha, na qual ainda não existe consenso, difere entre um perfil mais genérico e polivalente e, um perfil mais específico e particular. A título ilustrativo, as Entrevistas 13 e 14 demonstram esta dualidade.

“Eu acho que cada vez mais tem havido, de facto, a separação de que há especialistas (...) e há especialistas em recrutamento, há especialistas em payroll (...) mas, acho que cada vez mais, e tenho visto através dos anúncios, procuram especialistas. Pessoas com muita experiência em payroll, pessoas com muita experiência em recrutamento, pessoas com muita experiência em implementação de avaliação de desempenho (...). Pelo menos é aquilo que eu tenho observado. (Entrevista 13)

“procura-se muito mais uma matriz de competências polivalente, em que a pessoa saiba e execute muitas tarefas, muito diferentes, ao mesmo tempo.” (Entrevista 14)

Contudo, a maioria dos entrevistados considera que a FRH está a caminhar cada vez mais para um perfil generalista. A Entrevista 2 é um exemplo esta tendência.

“eu acho que está a caminhar para o generalista. (...) Se formos ver os programas de curso de licenciaturas em RH têm tanto desenvolvimento como administrativo e, isso obriga o técnico a ser generalista. (...) Portanto, implica que mais uma vez seja generalista e não especialista.” (Entrevista 2).

A Entrevista 11 acrescenta ainda que o tipo de perfil procurado pelas organizações está frequentemente associado à sua dimensão – *“quando falamos em grandes organizações, cada vez mais estamos a falar de equipas polivalentes.” (Entrevista 11).*

3.1.3. Departamento de RH

A subcategoria *Departamento de RH (DRH)* salienta que a composição do departamento pode variar entre um único profissional – “*Aqui em Portugal como sou a única pessoa do departamento de RH*” (Entrevista 1) – responsável por todo o trabalho relativo a GRH e uma equipa mais robusta – “*Eu tenho uma equipa de 17 pessoas*” (Entrevista 10).

Ainda, esta subcategoria demonstra o excesso de trabalho existente no DRH, evidenciado em algumas entrevistas. A título ilustrativo podemos referir a Entrevista 13.

“Continuo a achar que, eu por exemplo, neste momento, tenho muita dificuldade, eu deveria ter uma rotina no shop floor, no chão de fábrica, e não tenho, não consigo, porque o volume de trabalho é realmente excessivo. E considero que somos poucas pessoas para o número de colaboradores que temos e para a quantidade de projetos que temos que abraçar.” (Entrevista 13)

3.1.4. Contexto

A subcategoria *Contexto* caracteriza os distintos ambientes e realidades que influenciam a evolução, o dia-a-dia e a imagem da FRH na atualidade. Esta subcategoria emerge de seis códigos abertos: contexto empresarial, contexto organizacional, contexto social, contexto económico, competitividade e exigência do mercado.

- **Contexto empresarial**

“Hoje em dia, a indústria está com uma velocidade exagerada, por exemplo a Indústria Automóvel sabemos bem que pelas notícias foi uma das indústrias que evoluiu mais rápido em Portugal e isso implica que as pessoas que nós colocamos nas linhas de produção estejam aptas a tudo, desde um robot a um simples computador (...). Isto é a realidade que temos na indústria, sobretudo Indústria Automóvel que está a evoluir uma coisa louca.” (Entrevista 2)

- **Contexto organizacional**

“depende muito da empresa onde se está em serviço (...) depende muito do momento e da própria cultura da empresa. (...) Portanto, dentro da mesma empresa, momentos diferentes, empresas diferentes com visões completamente diferentes.” (Entrevista 10)

- **Contexto Social**

“claramente... a sociedade, acho que não podemos desvincular da evolução das empresas, a evolução da gestão das pessoas, do contexto da sociedade, não podemos de jeito nenhum (...) Portanto, é uma evolução natural.” (Entrevista 12)

Relacionado com o contexto social, os entrevistados reforçam que o envelhecimento da população portuguesa é notório. Podemos, a título de exemplo, referir a Entrevista 2.

“nota-se muito o envelhecimento da população (...) em Portugal, eu diria até que a pirâmide está invertida. (...) os que temos querem emigrar (...) e ficamos com a população mais envelhecida e, depois temos a nível de recrutamento, algumas dificuldades. (...) A população envelhecida esta a dificultar muito sobretudo o recrutamento. Além de nas próprias empresas quando já há um avanço tecnológico, a população mais envelhecida, vê-se com alguma dificuldade em acompanhar.” (Entrevista 2)

- **Contexto Económico**

“a forma como o país está ao nível de salário mínimo também influencia, não vou dizer que não, a nossa esfera económica influencia todas as organizações.” (Entrevista 2)

- **Competitividade**

“Depois, obviamente, que é a concorrência, ou seja, se o vizinho do lado alterou e está a ter sucesso, eu também vou alterar para ter o sucesso, ou seja, a competitividade.” (Entrevista 2)

A Entrevista 5 acrescenta que para além da competitividade no mesmo setor de atividade, a FRH é influenciada, também, pela competitividade ao nível do talento.

“Estarmos muito atentos, sabermos como é que está o mercado, como é que está a concorrência, como é que está a nossa concorrência ao nível de talento e não só concorrência de negócio, porque muitas vezes aquele que não é o nosso concorrente de negócio, que faz um trabalho completamente noutra área é nosso concorrente a nível de talento, porque está à procura de pessoas com as mesmas competências e, nós sermos capazes de conhecer, de antecipar e de desenvolver as nossas pessoas para terem essas competências.” (Entrevista 5)

- **Exigência do Mercado**

“É o mercado que exige determinado produto, mas depois a própria empresa, a primeira coisa que vai fazer é olhar para os RH e dizer assim “ok, eu tenho esta exigência de mercado, como é que eu vou responder?” e aí, já não é como eu vou responder tecnologicamente, porque hoje em dia eu chego rapidamente a um novo equipamento, a uma feira onde se venda uma ferramenta qualquer. É, como é que eu vou fazer isto com as pessoas que tenho e onde é que eu vou buscar mais pessoas.”
(Entrevista 3)

3.1.5. Desafios da FRH

A subcategoria *Desafios da FRH* enumera as principais dificuldades dos profissionais de GRH na atualidade, no exercício das suas funções, sendo identificados desafios tais como:

- **Retenção de talento**

“Portanto, a retenção é sem dúvida também um processo que é um desafio para os RH, não só por questões monetárias, mas porque as pessoas querem evoluir e, quando não há essa evolução na carreira, as pessoas procuram outros desafios. As pessoas, tudo bem, querem dinheiro, não vamos mentir, mas querem ser reconhecidas.” (Entrevista 2)

Apesar da dificuldade existente na retenção de talento, a Entrevista 3 indica possíveis soluções para este problema, em particular, o contacto e a comunicação com as pessoas.

“A FRH vai ter que se reinventar nesta área e arranjar formas de captar e reter as pessoas porque vai haver aqui muitas evoluções (...) E nós temos que encontrar soluções para o problema da retenção das pessoas e isto não se faz com nenhum sistema informático, isto faz-se com a relação com a pessoa, com a conversa, com o ir lá dar uma palavra.” (Entrevista 3)

- **Absentismo**

“Neste momento as pessoas querem novos desafios, querem novos projetos e o mercado está muito aberto e, efetivamente, o turnover, neste momento em específico, é um desafio muito grande para nós e, ainda não sabemos o que fazer, de forma integrada, para responder a essa situação.” (Entrevista 6)

- **Diversidade de gerações**

“é a integração das diferentes gerações na organização e trabalhar cada vez mais com esta geração que podemos considerar que está a chegar aos 60 anos, está a pensar na reforma, não, vamos trabalhar muito porque o know-how e experiência que estas pessoas têm é essencial à nossa tomada de decisão. Essa é uma das grandes mudanças que estamos a ver e que precisamos de correr a trás e garantir que o fazemos ao mesmo tempo que temos o desafio da integração de uma geração que já teve uma educação completamente digital e muito diferente. Por isso esta diversidade, a questão demográfica tem uma influência enorme nas organizações.”
(Entrevista 5)

- **Escassez de mão-de-obra**

“a maneira de chegar aos candidatos já não é a mesma, portanto, já não temos a vantagem da abundância (...) de querermos uma pessoa e podermos escolher dez. Muitas das vezes, agora, queremos dez e podemos escolher uma ou duas. (...) [é] a questão de o mercado deixar de ter excesso de candidatos e passar a ter alguma escassez.” (Entrevista 10)

Sobre este desafio, a Entrevista 3 especifica que a escassez de mão-de-obra se acentua sobretudo em perfis operacionais - *“deixou de haver menos pessoas disponíveis, principalmente para estes perfis mais de operacionais.”* (Entrevista 3).

- **Adaptação**

“O maior desafio é a adaptabilidade, sermos capazes de nos adaptar a cada pessoa, a cada gestor, a cada realidade (...) de nos adaptarmos sempre ao que está a acontecer e conhecer todas as soluções que há novas. Se há uma app nova para melhorar o feedback aos colaboradores ou para melhorar a comunicação, nós sermos capazes de a conhecer, de testá-la.” (Entrevista 5)

A Entrevista 1 acrescenta que o desafio passará também pela adaptação às novas gerações que entram no mercado de trabalho.

“a nova geração que está a entrar no mercado de trabalho, que utiliza redes sociais para obter conhecimento, inclusive, tem um paradigma de trabalho diferente daquele que estamos habituados atualmente. Este é o desafio, adaptarmo-nos a esta nova geração que vai entrar, que tem uma linguagem diferente da nossa, que vê o mundo por outra perspetiva.” (Entrevista 1)

3.1.6. Perspetiva Futura

Finalmente, a subcategoria *Perspetiva Futura* refere as expectativas futuras dos profissionais de GRH, incluindo as possibilidades, mas também os receios futuros no exercício da sua função. Esta subcategoria advém de quatro principais códigos abertos, nomeadamente: realidade virtual, importância estratégica, foco nas pessoas e substituição de pessoas.

- **Realidade Virtual**

A *Realidade Virtual* refere-se à tendência futura de utilizar a inteligência artificial na FRH. A Entrevista 1 refere precisamente esta tendência, enumerando algumas áreas de RH onde esta poderá ser implementada, em particular, na formação, no R&S e na gestão quotidiana.

“É precisamente a utilização da realidade virtual ou da realidade aumentada na nossa função. (...) na formação de RH isso cada vez mais se aplica, por exemplo, formar uma pessoa num ambiente de fábrica, a nível de segurança, com realidade virtual é muito diferente do que pôr a pessoa no ato, em que [pode] efetivamente ocorrer algum acidente. A realidade virtual permite assim fazer simulacros, onde os custos são muito mais reduzidos e a segurança é maior para o colaborador. Assim como, para um processo de R&S, se conseguirmos encaixar um candidato num ambiente de fábrica, percebemos logo imediatamente se ele tem as competências técnicas e as soft skills necessárias para aquele posto ou não, do que por exemplo, quando fazemos uma entrevista, em que por vezes somos lubridados e quando a pessoa chega à função, acabamos por perceber ao final de 1 ou 2 meses que afinal não é competente para aquele tipo de trabalho. Isto faz com que tenhamos que voltar novamente atrás, rever as candidaturas que tivemos, fazer novas entrevistas, ou seja, vai nos atrasar muito o trabalho (...). Por exemplo, utilizando a realidade aumentada de colocar assistentes de RH virtuais para responder a questões do dia-a-dia do colaborador, como já se vê isso em help desk (...). Portanto, a nossa função também vai beneficiar dessa situação, dessa tecnologia, em vez de contactar a nós diretamente, contactam o boneco que já tem algum tipo de inteligência artificial para responder a certas questões dos colaboradores.” (Entrevista 1)

A Entrevista 5 reforça, também, que a utilização da realidade virtual deve evoluir no sentido de economizar tempo em tarefas rotineiras e, por sua vez, despende tempo em tarefas que acrescentem qualidade de vida às pessoas.

“vai-nos facilitar a robótica, executa as tarefas mais rotineiras e do dia-a-dia e, nós conseguimos ter mais tempo para aquilo que é a nossa função, que é coaching e mentoring das pessoas.” (Entrevista 5)

- **Importância Estratégica**

O código aberto *Importância Estratégica* prende-se com a relevância e valor do contributo estratégico dos gRH nas organizações. Esta importância na tomada de decisões do negócio será também uma tendência futura da FRH, como a Entrevista 5 explica.

“A principal alteração é a importância estratégica da função. Hoje acho que há muito poucas organizações que duvidam da importância estratégica da função de gestão de pessoas, de capital humano, de RH, como lhe queiramos chamar, essa é a grande alteração de fundo. Com essa alteração de fundo, tudo o resto, o investimento nos sistemas que nós utilizamos, o investimento de tempo dos gestores e das pessoas é muito maior. Essa é a mudança de paradigma na gestão (...), que os RH sejam um parceiro estratégico na tomada de decisões do negócio, que não se tomem decisões de negócios sem pensar primeiro nas pessoas.” (Entrevista 5)

- **Foco nas pessoas**

De seguida, o código *Foco nas Pessoas* compreende uma maior aposta nas pessoas, nas suas necessidades e motivações, assim como nas suas competências e desenvolvimento profissional. A Entrevista 4 demonstra precisamente esta mudança futura.

“a grande mudança que nós vamos (...) ter é o foco nas pessoas (...) vamos ter a gestão das pessoas, centrada nas pessoas, naquilo que são as necessidades das pessoas, naquilo que são todas e mais alguma forma de envolver as pessoas e de trabalhar as pessoas (...). É trabalhar as pessoas, o envolvimento, a motivação, a nível de carreira, a formação, o foco vai ser as pessoas cada vez mais e, acho que é nesse sentido que nós vamos ter que trabalhar e, desenvolver uma nova GRH.” (Entrevista 4)

Deste modo, outra tendência que já começa a ser notória atualmente na GRH é a importância das pessoas nas organizações, conforme a Entrevista 3 elucida.

“as empresas [identificaram] a importância das pessoas e, a pessoa passou a ser o centro do negócio, e não a máquina, e não o produto. É claro que o produto é importante senão não havia pessoas, mas as empresas perceberam que antigamente

era: eu tenho um determinado produto e agora preciso de pessoas para o fazer. E, entretanto, isso agora mudou. É: eu preciso de pessoas senão eu não tenho produto e, eu acho que isto vai mudando.” (Entrevista 3)

- **Substituição de Pessoas**

A *Substituição de Pessoas* aborda a utilização de *máquinas* e *robots* em detrimento do trabalho manual e intelectual das pessoas. Apesar de não integrar uma das questões do guião de entrevista, a maioria dos entrevistados reforçou que a tecnologia não veio, nem irá substituir na totalidade postos de trabalho.

No entanto, a presença tecnológica irá forçar as pessoas a se adaptarem, a aprenderem novas competências, para serem alocadas a novas funções, conforme explicita a Entrevista 15.

“ao contrário do que muita gente diz, que acha que vai tirar postos de trabalho, eu acho que não, eu acho que vai obrigar as pessoas a se adaptarem e vai criar outros postos de trabalho. Eu acho que vai fazer as pessoas se adaptarem e recriar postos de trabalho (...) vai haver um reajuste de trabalho e um reaprender de trabalho.” (Entrevista 15)

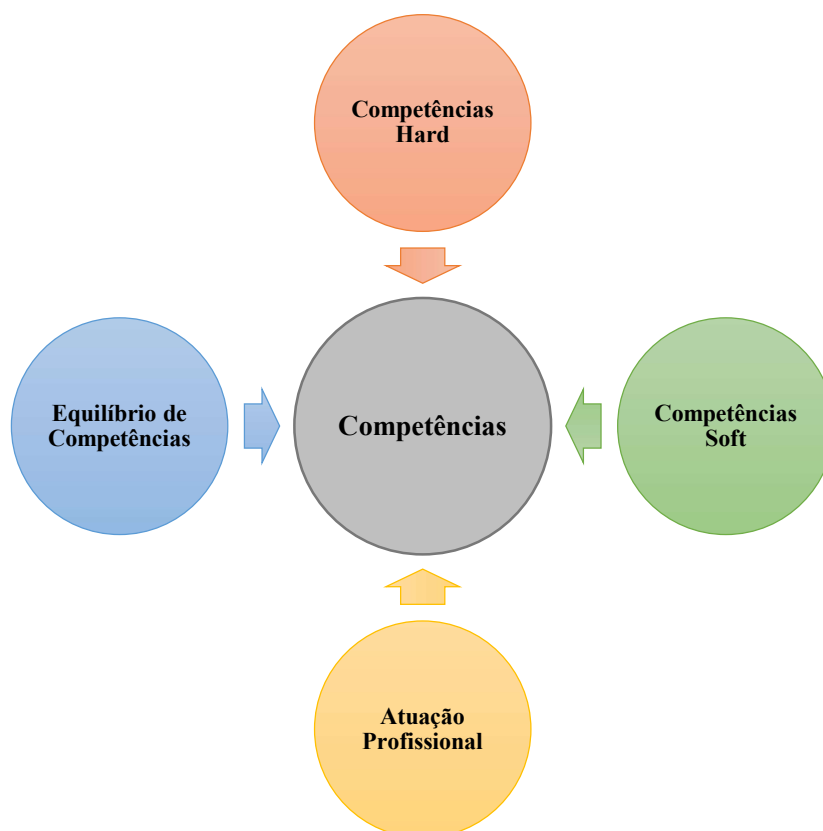
Na mesma linha, a Entrevista 5 refere que a FRH também não será facilmente substituível com o avanço tecnológico, pela sua vertente humana.

“Os robots podem vir a fazer parte do nosso trabalho, mas nunca vão substituir, nunca. Não estão a evoluir para as soft skills, para a leitura da parte emocional, não vai ser tão fácil substituírem estas áreas mais da interação pessoal, da necessidade que nós, seres humanos, temos de cara-a-cara e do toque, de contarmos uns com os outros.” (Entrevista 5)

3.2. Competências

A categoria *Competências* apresenta o perfil de competências dos gRH, isto é, a descrição das características pessoais e profissionais mais importantes que os profissionais de GRH deverão possuir, no desempenho da sua função. Esta categoria emergiu de outras quatro subcategorias, sendo estas: *Competências Hard*, *Competências Soft*, *Equilíbrio de Competências* e *Atuação Profissional* (figura 4).

Figura 4: Categorias e subcategorias da dimensão Competências



3.2.1. Competências Hard

A primeira subcategoria – *Competências Hard* – prende-se com as características técnicas mais relevantes num profissional de GRH, tais como: conhecimento técnico, línguas, legislação laboral, competências digitais, conhecimento do negócio e conhecimento da função.

- **Conhecimento Técnico**

“Em termos de conhecimento técnico. (...) ser capazes de planificar e de executar matrizes de competências. Temos de ser capazes de elaborar e implementar processos de avaliação de desempenho, de gestão de desempenho. Temos de saber o que é uma habilidade, uma competência. Temos de saber o que é o conhecimento.” (Entrevista 12)

- **Línguas**

“cada vez mais competências linguísticas, cada vez mais faço entrevistas e participo em reuniões em inglês, em espanhol, algumas também em francês, mas o inglês é sem dúvida nenhuma fundamental. Cada vez mais o gRH precisa de ter o inglês como idioma quase profissional, um nível avançado.” (Entrevista 1)

- **Legislação Laboral**

*“O conhecimento da lei do trabalho é importante, tanto da lei geral como dos instrumentos de regulação coletiva do trabalho, são importantes, são fundamentais, porque permite, se houver um conhecimento apreendido que não necessite de uma busca a cada assunto, “rapidifica” e dá mesmo imagem de conhecimento e de rigor.
“(Entrevista 14)*

- **Competências Digitais**

*“Cada vez mais temos que ter competências digitais, saber mexer nas tecnologias, porque a nova geração que entra está nesse mundo, está nas redes sociais. Temos que saber trabalhar com nuvens (clouds), com softwares novos que vão surgir, ERP’s que surgem e, que quase, em live streaming comunicam com o próprio trabalhador.”
(Entrevista 1)*

Também, o conhecimento do *Excel* é cada vez mais uma competência digital valorizada nos profissionais de GRH, conforme a Entrevista 1 ilustra.

*“Uma competência digital que eu acho fundamental à GRH é a utilização avançada de Excel, porque um Excel é facilmente integrável num ERP, portanto algum tipo de informação, nós conseguimos reunir imediatamente e conseguimos colocá-la.”
(Entrevista 1)*

- **Conhecimento do Negócio**

Temos de conhecer muito bem a nossa própria organização em termos de conhecimento técnico, quer o que produz, quer o que se faz, quais são os problemas que têm os meus colegas de qualidade, os meus colegas de produção ou de logística. Temos de ter um conhecimento bastante transversal em termos do que se faz (...). Acho que temos de nos envolver mais com toda a gestão e com todos os processos dentro da empresa. (Entrevista 12)

- **Conhecimento da Função**

“Sabermos o que é que a nossa função pode permitir (...) beneficiar a empresa (...) para aumentar os resultados da empresa, por exemplo (...) eu acho que nós, também, não podemos exagerar a nível de olhar para o gRH só como um bom líder, ele tem que ter competências técnicas. Eu não me vejo a liderar uma equipa em que não saiba o que é que elas estão [a executar] e não consiga perceber (...). Acho inconcebível não conhecer (Entrevista 4)

3.2.2. Competências Soft

Por sua vez, a subcategoria *Competências Soft* engloba as competências comportamentais mais importantes no exercício da FRH, nomeadamente: capacidade comunicativa, escuta ativa, empatia, adaptabilidade, proatividade, criatividade, assertividade, dinamismo e influência. Estas foram as competências mais mencionadas pela generalidade dos participantes.

- **Capacidade Comunicativa**

“A nível de soft skills a primeira é a comunicação porque o DRH e o gRH devem ser a ponte entre a administração da empresa e a equipa de colaboradores. Sem dúvida nenhuma que um gRH (...) [tem que saber] transmitir a mensagem (...) tem que ter essa capacidade comunicativa.” (Entrevista 1)

- **Escuta Ativa**

“temos de saber ouvir e ouvir no sentido de perceber, realmente, o que as pessoas querem dizer. Não interpretar a comunicação, o que as pessoas nos estão a dizer, segundo os nossos modelos mentais, ou segundo a nossa própria experiência, porque cometemos muitos erros. Temos de ver o contexto da pessoa quando nos vem falar (...) e ler entre linhas muitas das vezes, porque nem todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressar-se e de comunicar.” (Entrevista 12)

- **Empatia**

“temos que ter a capacidade de nos colocarmos nos sapatos dos outros, para ver, para perceber como aquela pessoa se está a sentir (...) para perceber a sua própria realidade.” (Entrevista 1)

- **Adaptabilidade**

“Eu diria que a adaptabilidade também, tanto à pessoa [como] ao avanço tecnológico, [pois] é impossível não falar do avanço tecnológico, que é a rapidez que o mercado está a exigir e a adaptabilidade ao dia-a-dia (...). Esta é a adaptabilidade dos RH não só à situação, mas também às tarefas. Isto é uma competência muito importante nos RH.” (Entrevista 2)

- **Proatividade**

“Outra é a proatividade, a capacidade de estarmos mais à frente para evitarmos certas situações que ocorram no nosso dia-a-dia, no que pode vir a acontecer para desempenhar da melhor forma a nossa função.” (Entrevista 1)

- **Criatividade**

“A partir do momento em que há sensibilidade para identificar um problema, não é, tem que haver, por inerência, uma busca de soluções. Esta busca de soluções só acontece se houver, efetivamente, a criatividade (...). Portanto, excluindo o processamento salarial e a gestão da assiduidade, todos os restantes processos em RH são, ou devem ser feitos à medida da empresa, da necessidade. Isso não se consegue fazer sem a criatividade...” (Entrevista 13)

- **Assertividade**

“nós não devemos ser simpáticos com a pessoa, mas sim assertivos na comunicação, ou seja, nós sabemos o que é que a empresa nos pede e perante o que a empresa nos pede e oferece, tentar assertivamente explicar ao colaborador a posição da empresa e, ao mesmo tempo, em sentido contrário, explicar à empresa aquilo que o colaborador está a necessitar.” (Entrevista 1)

- **Dinamismo**

“O dinamismo, acho que um bom gRH tem que ser uma pessoa dinâmica, eu não consigo ver um gRH, aquela ideia formatada de que o contabilista é, aquela pessoa que está ali só tecla, lança fatura... e vai arquivar, (...) o gRH não consegue ser assim.” (Entrevista 2)

- **Influência**

“ter a capacidade de influenciar, mas a capacidade de influenciar não é [numa] vertente negativa, ok? [É] sermos capazes de integrar as pessoas e de orientá-las, de aconselhar e dizer "olhe, e se pudéssemos ir por aqui? E se pudéssemos ir por ali?". De alguma forma, capacidade de influenciar, todos nós.” (Entrevista 12)

Ainda sobre a competência da influência, a Entrevista 11 reforça que apesar da importância desta competência, a influência, em particular, no negócio da empresa, ainda não é maioritariamente visível nos profissionais de GRH - *“portanto, no mercado ainda não se vê grandes profissionais que tenham essa capacidade de influenciar o negócio.” (Entrevista 11).*

Para além das competências acima referidas, os participantes enumeraram outras competências comportamentais, com menor expressão, como por exemplo: bom-senso, liderança, ética, confiança, relacionamento interpessoal, resiliência, autonomia e resolução de problemas.

3.2.3. Equilíbrio de Competências

De seguida, a subcategoria *Equilíbrio de Competências* prende-se com a igualdade de relevância de competências comportamentais e de competências técnicas.

Na grande maioria das opiniões, os entrevistados indicaram que quer as competências comportamentais, quer as competências técnicas são relevantes para o desempenho e, por conseguinte, para o sucesso do gRH. Deste modo, a conjugação destas competências corresponde ao perfil ideal destes profissionais.

Apesar destes tipos de competências possuírem graus de relevância distintos, a maioria dos participantes considera que as competências comportamentais prevalecem sobre as técnicas, nas quais se encontra a base de diferenciação dos profissionais de GRH, enquanto que as competências técnicas podem ser facilmente colmatadas, através da aprendizagem. Assim, seguem os exemplos, abaixo:

- **Equilíbrio Soft skills - Hard skills**

“Eu acho que as soft e as hard skills estão muito equivalentes porque se nós temos uma pessoa com as hard skills muito boas, mas pobre em soft skills, essa questão da comunicação, ela não vai conseguir passar a mensagem, só está ali centrada no trabalho. Se por outro lado, temos uma pessoa com as soft skills muito elevadas, mas competências técnicas mais medianas, se calhar não vai desempenhar bem a sua função. Sem dúvida nenhuma que o equilíbrio é o ideal.” (Entrevista 1)

- **Prevalência Soft skills vs. Hard skills**

“É assim, competências técnicas aprendem-se, é uma questão de tempo. As competências comportamentais e que mexam com emoções, para mim, continuam a ser as mais importantes.” (Entrevista 9)

3.2.4. Atuação Profissional

Por fim, a subcategoria *Atuação Profissional* refere-se ao desempenho dos gRH nas competências consideradas fundamentais no exercício da FRH. Esta subcategoria advém de quatro principais códigos abertos: competências do gRH, atualização de conhecimentos, desempenho e formação académica.

- **Competências do gRH**

O código *Competências do gRH* caracteriza a atuação das competências acima identificadas como as mais importantes, por parte dos profissionais de GRH. A Entrevista 11 elucida sobre esta temática.

“Eu acho que não estamos a 100%, mas já estivemos pior. E acho que existe, também, um maior interesse em relação a essas áreas. E, portanto, o facto de os próprios líderes também estarem dispostos a várias formações, a vários grupos de trabalho, a várias situações em que eles próprios são confrontados com necessidades a envolverem esse tipo de competências, puxa também para o lado dos RH de se equipararem ao mesmo nível, não é? Portanto, acho que temos feito um trabalho bom nesse nível e estamos cada vez melhores. Não estamos perfeitos, mas eu acho que estamos cada vez melhores.” (Entrevista 11)

Na mesma linha, a Entrevista 5 reforça que as competências essenciais ao exercício da FRH são cada vez mais visíveis na nova geração de profissionais.

“estamos a fazer a mudança, o chip para a parte mais positiva, na generalidade diria que sim, que conseguimos ter essas competências. Cada vez mais essas competências são visíveis nesta nova geração de profissionais.” (Entrevista 5)

- **Atualização de conhecimentos**

De seguida, o código *Atualização de Conhecimentos* retrata a necessidade dos profissionais de GRH realizarem um *upgrade* aos seus conhecimentos e habilidades.

Neste sentido, com o objetivo de responder à exigência do contexto empresarial e do mercado de trabalho, os profissionais de GRH sentem a necessidade de atualizar regularmente os seus conhecimentos, com vista à melhoria de processos e rapidez na resposta, conforme a Entrevista 5 refere.

“E depois são algumas questões mais core, que necessitamos de estar sempre a par do que está a acontecer, não nos deixarmos ficar para trás a nível de conhecimento, de sistemas, de soluções, de partilha de boas práticas entre todos nós, para conseguirmos fazer benchmarking e melhorar os nossos processos internos.” (Entrevista 5)

A Entrevista 4 acrescenta ainda que os profissionais que não têm formação em áreas ligadas à GRH, sentem dificuldade em se adaptar, necessitando, por sua vez, de atualizar conhecimentos específicos nesta mesma área.

“eu venho de uma área da engenharia e é um problema para os RH porque eu tive muitas dificuldades, ainda hoje tenho e, preciso de me atualizar na área de RH porque não sou da área, não tive a formação.” (Entrevista 4)

- **Desempenho**

Por sua vez, o código aberto *Desempenho* caracteriza a detenção das competências consideradas fundamentais ao exercício da FRH pelos gRH.

A globalidade dos participantes considera que os profissionais de GRH, maioritariamente, possuem as competências desejáveis – *“mas independente disso, acho que conseguimos desempenhar essas competências [as mais importantes].” (Entrevista 1).*

Todavia, caso os gRH não possuam essas competências essenciais, existe interesse e tentativa, por parte destes, para as desempenhar – *“Pelo menos, se não conseguem neste momento, acho que cada vez mais é um objetivo interno de chegarem lá, não é?” (Entrevista 10).*

- **Formação Académica**

O código *Formação Académica* apresenta a influência das habilitações académicas no ingresso e, posterior desempenho, na área de GRH.

Os entrevistados revelam a existência de uma diversidade de formações académicas nos profissionais de GRH. Assim, o código *Formação Académica* demonstra que a habilitação académica em GRH não é um requisito para o exercício da função, como revela a Entrevista 3.

“há muita gente a trabalhar em RH que não tem a formação para trabalhar em RH e, que também não foi aprendendo ao longo da vida. Ou seja, começou a fazer aquilo, faz o que lhe ensinaram e depois não faz mais do que isso e não fez esta formação. Também conheço muita gente que tem uma formação de base que não tem nada a ver com RH e são excelentes profissionais de RH porque foram adquirindo estas competências em formação, com os colegas que já trabalhavam há mais tempo, foram saber como é que se fazia.” (Entrevista 3)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os principais resultados obtidos, tendo por base a literatura sobre o tema, em particular sobre as competências do gRH, no contexto atual, marcado pela tecnologia.

No que diz respeito à caracterização sociodemográfica dos profissionais entrevistados, o primeiro aspeto a salientar é o facto de a maioria destes profissionais ser do sexo feminino. Atualmente, as empresas estão marcadas pela presença de mulheres no seio organizacional, capazes de gerir os RH (Gomes, 2005). Tal já nos era sugerido nos resultados obtidos por Cabral-Cardoso (2004) e pela APG (2017), que tinham verificado uma tendência crescente do número de mulheres na GRH.

Foi possível, também, reconhecer a existência de uma diversidade de formações académicas nos profissionais de GRH. Como tal, podemos constatar que a globalidade dos participantes possui formação a nível superior, requisito de acesso a este campo profissional (Almeida, 2010), sendo as áreas de formação mais recorrentes a Psicologia e a GRH, tal como se observa no estudo de Martins, Silva e Costa (2014).

Quanto à categoria profissional, ainda não podemos assumir ser totalmente linear (Martins, 2008), uma vez que o resultados obtidos revelam que a FRH é desempenhada ou por técnicos de RH (em maioria), ou por gestores ou por responsáveis de RH ou por diretores de RH. Tais resultados dificultam a atribuição de uma definição única para a denominação profissional deste grupo profissional.

Da análise das entrevistas realizadas foram alcançadas duas categorias - *FRH* e *Competências* - das quais emergiram dez principais subcategorias: Evolução da FRH, Caracterização da FRH, Departamento de RH, Contexto, Desafios da FRH, Perspetiva Futura, Competências *Hard*, Competências *Soft*, Equilíbrio de Competências e Atuação Profissional, que estão interligadas e influenciam-se entre si.

Evolução da FRH

Segundo os dados recolhidos no presente estudo, a GRH em Portugal tem sofrido diversas mudanças passando a desempenhar, gradualmente, um papel de maior proatividade e de preocupação com as pessoas. Estes resultados vão ao encontro do defendido por Coda e Coda (2014) que referem que os DRH focalizam as suas práticas nas necessidades e no desenvolvimento dos colaboradores, bem como tentam influenciar positivamente o desempenho do capital humano que compõe as organizações.

Assim, verifica-se, atualmente, um foco significativo por parte das organizações em questões relacionadas com os seus RH, compreendendo a necessidade e a importância de intervir em temas ligados às pessoas, com o mesmo grau de prioridade com que lidam com outros aspetos do negócio (Hanna, 2010). Ou seja, de acordo com os resultados obtidos, a GRH começa a assumir relevância nas organizações uma vez que as atividades organizacionais implicam a vertente e a ação humana.

Tal como a literatura prévia (*e.g.* Stefano, Zampier, & Maçaneiro, 2007; Radel, 2017) aponta, o avanço tecnológico como uma das principais razões da evolução e crescimento da FRH, perante a constante necessidade de adaptação das organizações ao contexto digital, os dados recolhidos demonstram que a GRH evoluiu para atividades e processos cada vez mais automatizados. Por esta razão, é visível o impacto da tecnologia e dos *softwares* nos diversos subsistemas de RH (Radel, 2017).

No R&S, segundo os profissionais entrevistados, as organizações recorrem, cada vez mais, a sistemas de recrutamento eletrónico, e maioritariamente, por meio de redes virtuais, como o *LinkedIn*. Tal facto já nos era sugerido por Chiang e Suen (2015) e Braz (2016) que indicam o uso crescente de redes sociais como o *LinkedIn*, o *Facebook* e o *Twitter* para avaliar perfis, identificar candidatos e, por sua vez, contactá-los sobre possíveis oportunidades de emprego.

Também, os dados recolhidos demonstram que o *email* continua a ser o meio de comunicação mais utilizado no seio organizacional, apostando-se ainda nas diversas redes sociais que estão à disposição. Esta situação remete para o que é referido na literatura uma vez que as organizações utilizam, cada vez mais, novos meios e instrumentos para desenvolver a interação e o *feedback* no ambiente organizacional, bem como a informação é rapidamente transmitida para um grande número de pessoas de forma instantânea (Michel, Michel, & Porciúncula, 2013).

Relativamente à gestão administrativa de RH, os resultados do estudo apontam para uma redução significativa da utilização de papel nas organizações, em proveito dos programas e *softwares* tecnológicos que o mercado tem ao dispor, estando alinhados com a literatura (*e.g.* Zonato et al., 2015) que refere a utilização da tecnologia e, conseqüente, diminuição da quantidade de documentos, uma das grandes mudanças na FRH, permitindo a desburocratização das tarefas administrativas.

Na opinião dos entrevistados deste estudo, o avanço tecnológico veio ainda alterar a avaliação de desempenho e a gestão da formação através, respetivamente, da utilização de portais de colaboradores e de plataformas de *e-learning*, que permitem uma maior flexibilidade e acesso

em qualquer lugar. Segundo Rosenberg (2001), o *e-learning* surge como uma fonte de obtenção de conhecimento, que favorece a adaptação dos RH às mudanças organizacionais, aumentando a sua competitividade e transferindo o conhecimento de forma uniforme e consistente, com acesso flexível, possibilitando a aprendizagem ao ritmo da própria pessoa e em locais geograficamente distantes. Assim, compreende-se que os resultados encontrados neste estudo vão ao encontro de estudos anteriores (e.g. Rosenberg, 2001; Salas et al., 2005).

Caraterização da FRH

Os profissionais de GRH diariamente sentem-se divididos entre a administração e os colaboradores, tendo o desafio de gerir os interesses de ambas as partes. Este resultado vai ao encontro da literatura (e.g. Coda & Coda, 2014) que explicita que o gRH tornou-se num elo de ligação entre a gestão de topo e os colaboradores das organizações, sendo de extrema importância que o DRH se torne um mediador entre as necessidades da organização e os desejos e expectativas dos seus colaboradores.

Segundo os resultados obtidos, do ponto de vista dos colaboradores, o gRH é encarado, maioritariamente, como uma figura de controlo no desempenho e nos resultados dos colaboradores, uma vez que a qualidade do produto/serviço, a competitividade e a pressão do mercado constituem fatores (Serrano, 2010) que tornam esta imagem inevitável.

As organizações, ao evoluírem, tornam-se suscetíveis a mudanças dentro da sua própria estrutura e na forma como os colaboradores interagem entre si, sendo estas mutações fundamentais para que as empresas evoluam e sobrevivam às alterações do mercado (Coda & Coda, 2014). Nesta lógica e, em sintonia com os dados recolhidos, o profissional de GRH representa o rosto das mudanças organizacionais perante os colaboradores e, ainda, em momentos de dificuldade e de fragilidade, os colaboradores recorrem ao gRH, considerando este uma figura de suporte e de apoio.

Os dados demonstram, ainda, o papel mediador do gRH entre as pessoas e a própria organização, sendo responsável pela integração das políticas de RH na estratégia da empresa, através da conceção de que os colaboradores são elementos valiosos para a estratégia e sucesso organizacional. Tal já nos era sugerido por Reis (2010) que evidencia a extrema importância das pessoas e do seu capital intelectual nas organizações, consideradas a chave para o sucesso organizacional, pela sua capacidade de dar resposta às influências do contexto, tendo em vista alcançar os resultados desejados.

Já do ponto de vista do mercado, os dados recolhidos mostram que ao longo dos últimos anos, o interesse pela GRH tem sido crescente por parte das organizações. Tal facto é confirmado pela literatura (*e.g.* Stavrou-Costea, 2005; Chadwick & Dabu, 2009) que refere que a GRH tem vindo a transformar-se numa área crítica para o alcance do sucesso organizacional, acrescentando valor às empresas através da gestão das condições, necessidades e motivações dos colaboradores que, influencia o desempenho destes e, por conseguinte, a eficiência organizacional e a sua capacidade de criar uma vantagem competitiva.

A par disto, tem-se verificado uma mudança de foco dos responsáveis de RH, centrada na possibilidade de existir uma efetiva contribuição estratégica em todos os planos ou tarefas por eles executados (Coda & Coda, 2014), o que é confirmado neste estudo. Os resultados apontam para uma gradual passagem de uma visão operacional para uma visão estratégica de RH, assente na possibilidade de participação e tomada de decisão na estratégia do negócio.

Além disso, os resultados demonstram que o papel do gRH diverge entre um perfil generalista e um perfil especialista, dependendo do contexto e da estrutura da organização onde está inserido. A literatura (*e.g.* Batista, 2004) sugere que em alguns casos, é desejável que os profissionais adquiram especializações e conhecimento em áreas que não estão diretamente relacionadas com a área em que se formaram inicialmente, mas que valorizará as suas qualificações técnicas, a fim de conseguirem uma maior relevância no mercado de trabalho. Por outro lado, quanto maior for o nível hierárquico de uma pessoa na empresa, maior será a necessidade de possuir uma visão macro do negócio. Daí, a necessidade e valorização de um perfil mais generalista, tal como já observado anteriormente por Batista (2004).

Conforme verificado neste estudo, e à semelhança da literatura, FRH está a caminhar cada vez mais para um perfil generalista, em detrimento do especialista, devido à necessidade de adaptação às exigências das organizações e à volatilidade do mercado. Como tal, os profissionais generalistas tornam-se valiosos no mercado de trabalho atual pelo conhecimento de diversas áreas e pelo seu carácter polivalente (Lemos & Pinto, 2008).

Departamento de RH

Neste estudo foi possível perceber que os DRH foram criados, maioritariamente, pelo rápido crescimento das organizações e pela necessidade de foco e atuação específica em questões relacionadas com os colaboradores. Esta situação remete para o que é referido na literatura uma vez que o capital humano é um fator cada vez mais relevante dentro das organizações, sendo um grande catalisador no desenvolvimento das mesmas, devido às suas competências e aptidões profissionais (Coda & Coda, 2014).

Nos dados recolhidos, compreende-se que as principais funções do DRH se prendem com atividades mais operacionais relativas aos RH. Os profissionais que trabalham neste departamento são responsáveis por toda a parte administrativa, desde a contratação, controlo da assiduidade, processamento salarial e gestão de indicadores, passando pela triagem curricular e seleção de possíveis candidatos. Além disso, são responsáveis pela gestão da formação, pela avaliação de desempenho, pelo acolhimento e integração e, em alguns casos, pela higiene, segurança e saúde no trabalho. Em menor expressão, estes profissionais dedicam-se a áreas como gestão de competências e de carreira, gestão de talento e gestão do conhecimento, áreas que se configuram cada vez como uma novidade no âmbito da FRH. Ainda assim, e em consenso com a literatura (*e.g.* Martins & Silva, 2013), apesar do crescente interesse por atividades com foco nas pessoas, os gRH desempenham a gestão de pessoas, mas sempre com uma grande vertente administrativa e operacional, nas organizações portuguesas.

É evidente, ainda, o excesso de trabalho colocado aos gRH, pelos vários e numerosos processos e atividades que têm ao seu encargo, intervindo no planeamento estratégico, no cumprimento de tarefas operacionais e no desenvolvimento de ações relacionadas com a qualidade de vida dos colaboradores. No mundo do trabalho, acreditava-se que graças aos avanços tecnológicos e científicos, as pessoas ganhariam mais tempo para atividades de lazer e, gradualmente, passariam menos tempo no trabalho (Camilo, Cruz, & Gomes, 2015). Porém, nos nossos resultados não foram encontradas evidências de tal mudança. O profissional de GRH continua a assumir mais e mais funções, sendo visível a quantidade de tarefas e o excesso de trabalho descrito pelos profissionais entrevistados.

Contexto

Segundo os dados recolhidos, a FRH em Portugal tem evoluído pela influência de distintos contextos, de natureza política, económica e social, conforme já evidenciado por Matos (2016). Em particular, o envelhecimento da população tem sido marcante na evolução da GRH, trazendo consigo desafios sobretudo ao nível do recrutamento e da adaptação tecnológica. Tal situação é retratada na literatura por Spitulnik (2006), que afirma que, face ao cenário demográfico atual, é imprescindível as organizações compreenderem as atitudes, emoções, motivações e habilidades cognitivas e físicas dos trabalhadores para determinar as políticas de ajustamento mais adequadas as diversas faixas etárias.

Também, as organizações vivem sob uma constante pressão motivada pela realidade empresarial e organizacional, bem como pela adaptação tecnológica e competitiva,

provenientes da globalização (Stefano et al., 2007). Os profissionais entrevistados referem precisamente estes contextos, indicando a rápida evolução da Indústria Automóvel e a competitividade, quer do setor, quer do talento, como as principais realidades impulsionadoras e influenciadoras do desenvolvimento e atuação da FRH.

Assim, os resultados demonstram que os contextos demográfico, económico, empresarial e competitivo influenciam significativamente o mercado, tendo profundas implicações nas empresas e na sua GRH, à semelhança do defendido por Martins e Silva (2013) quando referem que os diferentes contextos levam à transformação da cultura e da gestão de pessoas nas organizações modernas.

Desafios da FRH

Os resultados deste estudo apontam a retenção de talento como o principal desafio dos profissionais de GRH, associada ao crescente absentismo nas organizações atuais. O talento é fundamental para o crescimento e evolução de uma organização. Dado as constantes mudanças profissionais por parte dos colaboradores, as organizações necessitam de adotar práticas que lhes permitam reter, satisfazer e motivar os seus talentos, tendo em vista reduzir o *turnover* e aumentar o *engagement* (Tarique & Schuler, 2010). Assim, atrair e reter o talento é cada vez mais uma prioridade das organizações, através do contacto com as pessoas e de processos de comunicação. A literatura (*e.g.* Erickson, 2015) vem ao encontro destes resultados, considerando a comunicação e o *feedback* como práticas fulcrais na retenção de talentos.

A escassez de mão-de-obra, sobretudo em perfis operacionais e em áreas geográficas remotas, tem marcado posição nas organizações, surgindo também como um desafio dos gRH, à semelhança do defendido por Carroll, Marchington, Earnshaw e Taylor (1999) que referem que o desafio mais frequente das organizações se prende com a falta de qualidade da mão-de-obra disponível.

De acordo com Steves (2010), as organizações para reterem os conhecimentos necessários à sua sobrevivência, devem desenvolver estratégias de transferência de conhecimento, que conduzam a uma força de trabalho multigeracional dinâmica, considerando a diversidade geracional existente no ambiente de trabalho. Alinhados com a literatura, os resultados deste estudo demonstram que a gestão e integração de diferentes gerações numa organização são um grande desafio para o gRH, pela variedade de pontos de vista, interesses, necessidades e

expectativas, bem como de diferentes formas de agir e de pensar de cada pessoa que compõe a organização.

Na ótica dos profissionais entrevistados, outro desafio da GRH assenta na adaptação, a cada pessoa, a cada equipa, a cada organização e a cada realidade, face às mudanças radicais que o avanço tecnológico tem provocado no ambiente de trabalho e nas relações profissionais. Estes resultados estão em sintonia com a literatura (e.g. Bala, 2015) que refere que o desafio dos gRH passa precisamente por acompanhar e adaptar-se às mudanças que possam surgir.

Perspetiva Futura

De acordo com os resultados obtidos, uma das grandes tendências futuras da GRH será a aplicação e utilização da inteligência artificial e da realidade virtual nos vários processos de RH. A GRH poderá utilizar a inteligência artificial para oferecer e melhorar a experiência dos candidatos e dos colaboradores, ao mesmo tempo que possibilita à equipa de RH centrar-se em processos que gerem mais valor para as pessoas e para a organização (Martins et al., 2019).

No entanto, os profissionais entrevistados reforçam que a tecnologia não irá substituir na totalidade dos postos de trabalho, mas sim obrigar as pessoas a se adaptarem e a aprenderem novas funções e novas competências para as desempenhar. A literatura vai ao encontro destes resultados, defendendo que a introdução de tecnologias não irá substituir todos os colaboradores das empresas, mas sim forçar as pessoas a se adaptarem e a aprenderem novas competências, para serem alocadas a novas funções. Estima-se haver um rejuvenescimento do trabalho, com o aparecimento de novas profissões e competências, no qual a força de trabalho terá que aprender a laborar com equipamentos inteligentes, em detrimento de pares humanos (Brahma, 2018 *cit in.* Martins et al., 2019).

O foco no fator humano é ainda apontado pelos entrevistados como uma tendência futura da GRH. A literatura (e.g. Chiavenato, 2002), em sintonia com os resultados deste estudo, evidencia que a mudança para um contexto competitivo e altamente tecnológico, leva à transposição da ideia de que as pessoas só trabalham e fornecem o seu contributo, conhecimento e competências, através de parcerias, colaboração e valorização e, não como colaboradores padronizados através de um contrato formal de trabalho. Daí, a aposta futura no foco, preocupação e desenvolvimento das pessoas.

Todavia, apesar da tendência crescente dos gRH desempenharem funções com foco nas pessoas, neste estudo foi possível perceber que estes profissionais ainda mantêm um conjunto de tarefas de carácter administrativo e operacional, que já tinha sido evidenciado por Martins e Silva (2013), como o controlo da assiduidade, o processamento salarial, a formação e o R&S.

Como constatado neste estudo, a GRH em Portugal tem demonstrado uma evolução na sua componente estratégica, verificando-se a transformação de uma função reativa e administrativa para uma atividade proativa e de resposta às exigências do mercado. Estes resultados parecem estar em linha com a literatura (*e.g.* Del Corso et al., 2014) que tende a atribuir, à GRH, o papel de parceira da organização, aquando da definição e da tomada de decisões estratégicas

Contudo, apesar da atribuição de um papel macro à GRH, focada numa visão cada vez mais estratégica (Paul & Anantharaman, 2003), os profissionais entrevistados reforçam que o papel desta função ainda está muito limitado a questões operacionais e de concretização das diretrizes e orientações que provêm da administração, salientando que existe um longo caminho a percorrer, uma vez que mesmo começando a ser encarada como estratégica, a influência da GRH é ainda limitada. Estas conclusões vão ao encontro de alguns dados obtidos em estudos semelhantes (*e.g.* Gomes et al., 2015; Martins & Silva, 2013).

Competências Hard e Soft

O perfil de competências que é procurado e valorizado nos profissionais de GRH assenta na conjugação de competências comportamentais e competências técnicas. De forma a poder desenvolver a sua profissão, identificaram-se algumas competências comportamentais consideradas a base para o exercício da GRH, sendo elas a capacidade comunicativa, a escuta ativa, a empatia e a assertividade. Estes resultados acabam por traduzir alguma novidade face à literatura (*e.g.* Hecklau et al., 2017) que refere a comunicação e a cooperação como as competências mais importantes, devido à necessidade de trabalhar em ambientes corporativos conectados com plataformas digitais e equipas virtuais.

De acordo com Martins et al. (2019), a empatia é a tendência de sentir as emoções dos outros e assumi-las como se as sentíssemos. Já a compaixão é a intenção de ajudar na felicidade e no bem-estar dos outros. Os autores (Martins et al., 2019) referem que mais do que empatia, os gRH devem possuir compaixão, uma competência mais proativa, capaz de transformar-se

num hábito e, por conseguinte, melhorar os relacionamentos humanos no ambiente de trabalho.

Também, parece exigir-se cada vez mais aos gRH que desenvolvam competências *Soft* como a adaptabilidade, a proatividade, a criatividade e o dinamismo, fundamentais num contexto global e de constantes mutações. A importância do profissional de GRH possuir estas competências, aliadas à visão sistémica, ao trabalho em equipa, ao planeamento, à capacidade empreendedora, à flexibilidade e à iniciativa, revelam que os resultados obtidos estão alinhados com a literatura (Sovienski & Stigar, 2008).

Uma vez que se trata de uma profissão que exige lidar com pessoas, os gRH deverão possuir facilidade de relacionamento interpessoal, capacidade de ganhar confiança (SHRM, 2012), inteligência emocional, capacidade de motivar e desenvolver pessoas (Martins et al., 2019), sendo a influência (Meta4, 2014) e a resiliência (Jardim, 2018), também muito importantes.

É possível ainda agrupar outras competências mencionadas pelos participantes no estudo com as existentes na literatura, nomeadamente a credibilidade (Ulrich et al., 2016); o bom-senso (Almeida, 2011); a ética (Lemos & Pinto, 2008); a liderança (Brewster et al., 2000) e, a resolução de problemas (Deloitte, 2016).

Os profissionais de gRH, de forma a consolidar o seu papel e importância nas organizações, devem possuir também fortes conhecimentos técnicos, que irão assegurar uma base sólida, da qual poderão progredir.

O conhecimento de línguas, sobretudo o inglês é referido pela maioria dos entrevistados como uma competência técnica fundamental. Este resultado está alinhado com a literatura (Silva, 2017) quando argumenta que a globalização dos negócios e das empresas leva à necessidade de conquistar novos clientes e candidatos em novas geografias, o que requer progressivamente o domínio de línguas estrangeiras, tornando-se uma condição necessária para entrar num mercado de trabalho cada vez mais internacionalizado e competitivo.

Relativamente ao domínio da legislação laboral, os resultados do estudo apontam para a importância desta competência no exercício da FRH, também evidenciada por Rocha (2006), como um dos requisitos obrigatórios num gRH.

Ainda, os resultados deste estudo demonstram que, atualmente, os profissionais de GRH necessitam de interagir e utilizar cada vez mais as novas tecnologias. Autores como Ulrich et al. (2016) e Hecklau et al. (2017) já apontavam para a necessidade de os gRH aprenderem e dominarem a competência tecnológica e, por conseguinte, as ferramentas e *softwares*

de RH. Aliado a isto, o conhecimento do *Excel* é cada vez mais uma competência digital valorizada pela sua funcionalidade de preparação e integração com outras ferramentas informáticas. No entanto, este resultado não é conhecido na literatura relacionado com as competências técnicas da FRH.

Adicionalmente, parece exigir-se aos gRH que desenvolvam o conhecimento da função e do negócio à semelhança do defendido anteriormente por Brewster et al. (2000). Ou seja, os profissionais de GRH deverão aprimorar as suas competências e melhorar significativamente a sua performance, através de uma constante procura de novos conhecimentos para compreender adequadamente o setor, o mercado e o negócio em que atuam (Quintão, 2019).

Equilíbrio de Competências

Salienta-se o facto de que nos profissionais entrevistados dá-se relevância quer às competências técnicas, quer às competências comportamentais, conforme já evidenciado em estudos desenvolvidos pela Deloitte (2016). As empresas procuram uma combinação destes dois tipos de competências – *Hard* e *Soft* – entre os seus colaboradores (Muller & Turner, 2010). Como tal, os gRH devem balançar competências técnicas e comportamentais, que correspondem ao perfil ideal de competências destes profissionais.

Todavia, os participantes consideram que as competências comportamentais prevalecem sobre as técnicas, nas quais se encontra a base de diferenciação dos profissionais de GRH. Este resultado parece estar em sintonia com o defendido por Klaus (2010) quando afirma que as empresas consideram as competências interpessoais dos seus colaboradores mais importantes do que as suas competências analíticas.

Atuação Profissional

Na perceção da maioria dos profissionais entrevistados, os gRH são detentores das competências consideradas essenciais ao exercício da FRH, tal como já anteriormente referido por vários autores (*e.g.* SHRM, 2012; Ulrich et al., 2016).

No entanto, caso estes profissionais não possuam as competências desejáveis, existe interesse por parte destes de atualizarem regularmente os seus conhecimentos, em particular, através da formação. Ferreira (2010), em sintonia com os resultados, aponta o gosto pelo conhecimento e pela aprendizagem contínua como um dos desafios dos gRH na atualidade, uma vez que sendo a formação um dos processos de RH, espera-se que os profissionais que exercem funções nesta área, também invistam na sua formação ao longo da vida.

Neste sentido, verifica-se que os gRH querem adquirir novas competências e desenvolver continuamente as competências detidas, definindo-se como profissionais que procuram melhorar continuamente. Os profissionais de GRH necessitam de procurar constantemente os conhecimentos e as competências necessárias para fazer face às mudanças que possam surgir, ou que exigem não apenas o conhecimento da função, mas também a capacidade de aplicar o conhecimento nos desafios que se apresentam. Estas evidências parecem aduzir a tentativa de procurar encontrar soluções para os problemas do quotidiano (Ruth & Soares, 2008; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). É possível que estes resultados possam ajudar a explicar o facto de alguns entrevistados procurarem colmatar lacunas que sentem no seu dia-a-dia profissional.

O presente estudo teve como principal objetivo conhecer a percepção dos gRH sobre os desafios da era digital, no domínio das competências requeridas, no âmbito da Gestão de Pessoas. Para atingir este objetivo foi realizada uma abordagem transversal sobre a GRH, desde a análise da sua evolução histórica, a realidade da área em Portugal, os desafios da digitalização na Gestão de Pessoas, bem como as competências essenciais aos gRH na atualidade, marcada pela mudança e digitalização. Para recolher a informação foram realizadas quinze entrevistas individuais semiestruturadas a profissionais de GRH com pelo menos cinco anos de experiência na área e, por conseguinte, os dados foram tratados segundo os princípios da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1994).

Relativamente ao perfil dos profissionais de GRH, foi possível apurar que, maioritariamente, são do sexo feminino e possuem formação superior em Psicologia ou GRH. De facto, estudos anteriores (e.g. Cabral-Cardoso, 2004; APG, 2017; Martins, Silva, & Costa, 2014) já apontavam a crescente feminização em cargos de GRH e a progressiva valorização de licenciados em RH ao longo dos anos.

Conclui-se, também, que o avanço tecnológico é uma das principais razões da evolução e crescimento da FRH, perante a constante necessidade de adaptação das organizações ao contexto digital. Neste sentido, a GRH evoluiu para processos cada vez mais automatizados, influenciando e melhorando diversas atividades de RH, como o R&S, a gestão administrativa, a formação e a avaliação de desempenho. O recurso à tecnologia permite, aliás, conciliar a redução de custos com o aumento da qualidade e da produtividade, facilitando as tarefas dos gRH, cabendo a estes profissionais estabelecer estratégias de gestão capazes de criar um crescimento organizacional sustentado (Gomes et al., 2015).

A par disto, tem-se verificado uma mudança de foco dos responsáveis de RH, centrada na possibilidade de contribuírem estrategicamente em todas as tarefas executadas (Coda & Coda, 2014). Esta investigação demonstra precisamente a importância que os profissionais de GRH têm vindo a alcançar nas organizações atuais e, cada vez mais, na estratégia do negócio.

É de salientar que o papel do gRH deve tornar-se mais estratégico, em parceria com os diversos *stakeholders* da empresa, reforçando a sua posição na tomada de decisões e a sua participação nos planos de negócio. No entanto, apesar da crescente importância estratégica, continua a existir uma prevalência de tarefas administrativas e operacionais de RH nas organizações atuais portuguesas (Martins e Silva, 2013).

Constata-se, também, que o gRH tornou-se num elo de ligação entre a gestão de topo e os colaboradores das organizações. O interesse pela GRH por parte das empresas tem sido crescente, devido à sua vertente e ação humana, o que é confirmado pelos profissionais que constituem este estudo. Já do ponto de vista dos colaboradores, a FRH é caracterizada por duas perspetivas principais: como uma figura de suporte e de apoio e, por outro lado, como uma figura de controlo e como o rosto das mudanças organizacionais. Ambas as visões desta profissão exigem do gRH uma grande capacidade de adaptação, imparcialidade e bom-senso, de forma a garantir o melhor serviço aos clientes internos da organização, tendo em vista a motivação, a satisfação e o compromisso dos colaboradores, essenciais para a obtenção dos resultados desejados.

Ainda, é de salientar que o contexto e/ ou realidade em que a FRH está inserida é um fator influenciador da sua evolução e imagem no mercado. O contexto político, económico e social, bem como a globalização, a competitividade e a exigência do negócio influenciam o avanço da FRH, transformando a cultura e a gestão de pessoas nas organizações modernas.

Caraterizada a evolução da GRH, podemos efetivamente partir para outro objetivo da investigação, nomeadamente, identificar e compreender as competências que os gRH consideram essenciais no exercício da sua função.

Os resultados permitem identificar as competências mais procuradas e valorizadas nos profissionais de GRH. A capacidade comunicativa, a escuta ativa, a empatia, a assertividade, bem como a adaptabilidade, a proatividade, a criatividade e o dinamismo são as competências comportamentais mais procuradas nos gRH pelas organizações, na ótica dos profissionais entrevistados. Por sua vez, as competências técnicas como o conhecimento de línguas e de legislação laboral, as competências digitais, em particular o conhecimento de *Excel*, o conhecimento da função e do negócio são também valorizadas nestes profissionais.

Assim, têm-se verificado o mesmo desafio presente noutras profissões e/ou áreas de atuação, que é a procura pelos melhores profissionais que o mercado tem para oferecer, procurando-se as competências técnicas, mas simultaneamente, privilegiando as competências comportamentais.

Além disso, na perceção dos profissionais entrevistados, maioritariamente, os gRH são detentores das competências consideradas essenciais ao exercício da FRH. Caso não possuam estas competências, existe interesse por parte dos profissionais de atualizarem regularmente os seus conhecimentos, através de programas de aprendizagem e de formação.

Finalmente, o último objetivo do estudo prende-se com a identificação dos desafios e tendências futuras da GRH. Os profissionais que participaram no estudo demonstram uma grande preocupação com os obstáculos e desafios que podem emergir e em se adaptarem às tendências futuras. Assim, os gRH deverão antecipar os desafios que tenderão a surgir como a retenção de talento, a escassez de mão-de-obra e a diversidade geracional, a par de tendências futuras como a realidade virtual e o foco no fator humano.

De acordo com Chiavenato (2004), gerir o talento humano é indispensável para o sucesso das organizações, pois ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Como tal, surge o desafio de gerir e reter as pessoas talentosas da organização. Os profissionais de GRH devem incentivar o desempenho do colaborador e permitir o autocontrolo do seu comportamento que, irá potenciar a motivação intrínseca, reforçando o compromisso com a empresa, o desenvolvimento da criatividade e, por conseguinte, a retenção na organização (Camara et al., 2013).

Nesta lógica, conclui-se que num ambiente de trabalho cada vez mais robotizado, a valorização do capital humano despoleta uma maior inovação que promove o desempenho positivo da organização. Por esta razão, os RH e o seu capital intelectual, têm sido considerados o verdadeiro fator diferenciador das organizações, sobretudo em ambientes altamente tecnológicos (Selvarajan et al., 2007), como é confirmado pelos profissionais entrevistados.

Assim, os desafios e as tendências, apesar de constituírem possíveis dificuldades, podem ser ultrapassados e o seu impacto mitigado ou, até mesmo extinto, devendo ser encarados como uma oportunidade para o gRH mostrar o seu valor e importância nas organizações.

5.1. Contribuições da Investigação

Tendo em conta o carácter atual do tema, esta investigação pretende ser um contributo não só para a comunidade académica, mas também para a comunidade científica.

Este estudo tem interesse para as empresas e para os seus colaboradores, em particular, para as empresas do Setor Automóvel, no sentido que explora não só a atuação e as competências desejáveis aos gRH, no exercício da sua função, neste setor, mas também os principais desafios que este grupo profissional enfrenta atualmente e tenderá a enfrentar. Esta identificação permite às empresas e aos profissionais de GRH terem uma perspetiva dos desafios atuais e futuros da função, de forma a identificarem novas práticas e mecanismos que possam reduzir o impacto dos desafios e/ou colmatar os mesmos.

Finalmente, este estudo, em termos de contribuição para a prática profissional dos gRH, tem implicações em termos da perceção destes profissionais, das suas expectativas e receios sobre a realidade da profissão e dos desafios que surgirão no futuro, numa tentativa de sensibilização e superação dos mesmos, desenvolvimento de competências e promoção da atuação profissional, tendo em vista uma participação mais estratégica nas organizações.

5.2. Limitações do Estudo

Como qualquer outra investigação científica, o presente estudo apresenta algumas limitações. Uma limitação encontra-se no facto de o estudo incidir apenas sobre profissionais que desempenham funções em empresas do setor da Indústria Automóvel uma vez que a atuação, competências e desafios dos gRH podem ser diferentes consoante o setor de atividade ou a cultura e especificidades da organização em que estão inseridos.

Outra limitação deste estudo prende-se com a desejabilidade social, no sentido que durante a realização das entrevistas os participantes podem ter transmitido uma imagem positiva, focando as suas respostas no que acreditam ser o mais correto. Assim, em questões mais sensíveis e que possam provocar algum constrangimento, nomeadamente quanto à atuação profissional, os participantes podem tender a responder de acordo com o que consideram ser o mais correto, aceitável ou desejável socialmente (Almiro, 2017).

Também, a seleção dos participantes foi um processo demorado e incerto, devido aos critérios de escolha da população-alvo, ao tempo de espera pelo consentimento de participação no estudo, e ainda, pela incerteza na marcação e concretização das entrevistas, consoante as restrições de agenda dos entrevistados.

5.3. Investigação Futura

No sentido de colmatar as limitações já apresentadas e complementar este estudo sugere-se a realização de investigações futuras que incidam diretamente sobre os profissionais de GRH, de forma a conhecer este grupo profissional de forma estruturada e mais detalhada.

A compreensão da perspetiva das próprias empresas sobre a atuação profissional dos gRH, conhecendo as competências que são mais indicadas e valorizadas por estas, poderia complementar o estudo realizado. Outra perspetiva pertinente seria um estudo mais aprofundado, através de uma Metodologia Quantitativa, objetivando uma visão mais alargada da problemática e entendendo em que medida os resultados apresentados são confirmados ou contrariados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAP. (2019). Associação Automóvel de Portugal. Retrieved June 16, 2019, from <https://www.acap.pt/pt/home>.
- AFIA. (2019). Indústria de Componentes para Automóveis. Retrieved June 16, 2019, from https://afia.pt/wp-content/uploads/2019/01/afia_indcompautomoveis.pdf.
- AICEP. (2016). Indústria automóvel e componentes. *Portugalglobal*, 87, 1–61.
- Almeida, A. (2010). Quem são os profissionais de Recursos Humanos em Portugal? In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: das Teorias às Boas Práticas - Os Artigos de Investigação e Intervenção* (1st ed., pp. 95–109). Editorial Novembro.
- Almeida, A. (2011). Os profissionais de gestão de recursos humanos: competências e espaços de reconhecimento profissional. In T. Carvalho, R. Santiago, & T. Caria (Eds.), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento: Tendências, Problemas e Perspectivas* (pp. 97–108). Edições Afrontamento.
- Almiro, P. A. (2017). Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação Psicológica*, 16(3), 253–386. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed>.
- André, A., & Rodrigues, A. (2013). Emergência e desenvolvimento do conceito de competência. In *IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos* (pp. 1–13). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- APG. (2017). infoRH. Retrieved June 18, 2018, from <http://inforh.pt/estudo-da-apg-revela-as-caracteristicas-do-grh-portugues/>.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Asame, M. El, & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 3(1), 225–236.
- Baharin, I., & Abdullah, A. (2011). Sustainable Business in Malaysia: The Need for Talent Ecosystem. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4), 44–47.
- Bala, I. (2015). HRM In The Digital Age – Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *International Journal Of Business Management*, 2(2), 1259–1266.

- Barracho, C. J. (2014). Os Recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança. *Lusíada. Economia & Empresa*, 8, 173–184.
- Bartram, D. (2004). Assessment in Organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 237–259.
- Batista, H. (2004). *O Perfil do Profissional de Sucesso do Mundo Moderno* (1st ed.). e-book. Retrieved from br/wp-content/uploads/2011/12/perfil.pdf.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. In *Soundview: Executive Book Summaries* (pp. 7–8).
- Bentes, L., Correia, A., & Gomes, J. (2009). À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, 14, 77–91.
- Bhadoriya, M., Bajpai, N., & Patwardhan, M. (2017). Identifying and Prioritizing the Determinants of e-HRM: an AHP Approach. In *Annual International Conference on Enterprise Marketing & Globalization* (pp. 74–83). Global Science & Technology Forum.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68–80.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2006). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boyatzis, R. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: Wiley – Interscience.
- Braz, J. (2016). *Pensar Social Media - Toolkit de Social Media Marketing II*. Medias Sociais. Retrieved from <https://document.onl/documents/pensar-social-media-toolkit-de-social-media-marketing-ii.html>.
- Breakwell, G., Smith, J., & Wright, D. (2012). *Research Methods in Psychology* (4th ed.). London: Sage Publications.

- Brewster, C., Farndale, E., & Van Ommeren, J. (2000). HR Competencies and Professional Standards. *World Federation of Personnel Management Association*. Cranfield: University of Cranfield.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6th ed.). Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Cançado, V., Moraes, L., & Silva, E. (2006). Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso da Empresa XSA. *Organizational Commitment and Human Resource Practices: The “XSA” Case*, 7(3), 11–37.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236–250.
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: RH Editora.
- Ceartil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiang, J., & Suen, H.-Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516–524.
- Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas* (4th ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coda, R., & Coda, A. (2014). Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: Uma Pesquisa Exploratória acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 11(4), 116–140.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
- Corrêa, D., & Gonçalves, W. (2015). O Método Grounded Theory: Um norte teórico segundo o estado da arte do último decênio. *Gestão Contemporânea*, 18, 146–168.

- Costa, R. (2014). Ridendo Castigat Mores. A Transcrição de Entrevistas e a (Re)Construção Social da Realidade. In *Actas do VIII Congresso Português de Sociologia: 40 Anos de Democracia(s): Progressos, Contradições e Prospetivas*. Évora: Universidade de Évora.
- Cunha, R., Obeso, C., & Cunha, M. (2004). Spain and Portugal: different paths to the same destiny. In W. Mayrhofer, C. Brewster, & M. Morley (Eds.), *Human Resource Management in Europe : evidence of convergence?* (pp. 161–188). Oxford: Elsevier.
- Deadrick, D., & Stone, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195.
- Del Corso, J., Petraski, S., Silva, W., & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10, 49–57.
- Deloitte. (2016). Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age. Retrieved January 29, 2019, from <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/growth/articles/essential-skills-for-working-in-machine-age.html>.
- Deloitte. (2017a). 2017 Deloitte Global Human Capital Trend: Rewriting the rules for the digital age. Retrieved January 31, 2019, from <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2017.html>.
- Deloitte. (2017b). The High-Impact HR Operating Model: Familiar, Sustainable, Revolutionary. Retrieved January 31, 2019, from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr.html>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (pp. 15–41). Porto Alegre: Artmed.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 32(160), 261–292.

- Epley, H., Ferrari, T., & Cochran, G. (2017). Development of a competency model for a state 4-H camp counselor program. *Journal of Park & Recreation Administration*, 35(2), 51–73.
- Erickson, R. (2015). Communication and Employee Retention. In C. Berger, M. Roloff, S. Wilson, J. Dillard, J. Caughlin, & D. Solomon (Eds.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*.
- Fernandes, D. (2007). Seleção por competências: uma visão prática. *Avaliação Psicológica*, 6(1), 107–109.
- Ferreira, J. (2010). Recursos Humanos: futuros e aquisições. *Dirigir: A Revista Para Chefias e Quadros*, 111, 24–27. Retrieved from https://www.iefp.pt/documents/10181/702845/DIRIGIR_111.pdf/55dca17f-4808-46a1-9425-69947def0b03.
- Ferris, G., Hall, A., Royle, M., & Martocchio, J. (2004). Theoretical Development in the field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future. *Organizational Analysis*, 12(3), 231–254.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183–196.
- Garavan, T., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13, 144–164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>.
- Glas, A., & Kleemann, F. (2016). The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management: A Conceptual and Qualitative Analysis. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(6), 55–66.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (2008). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Gomes, A. (2005). O outro no trabalho: mulher e gestão. *Revista de Gestão USP*, 2(3), 1–9.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work?—A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *47th Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6758978&isnumber=6758592>
- Hanna, D. (2010). Organization development and human resource management: knowing our place for the first time? *OD Practitioner*, *42*, 12–16.
- Harshwardhan. (2008). Challenges & Opportunities in HRM. *Journal of Marketing & Communication*, *4*(2), 89–93.
- Hashim, M., & Hameed, F. (2012). Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2*(9), 44–52.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP - 6th CIRP Conference on Learning Factories*, *54*, 1–6.
- Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017). Human Resources Management: Meta-Study - Analysis of Future Competences in Industry 4.0. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 163–174).
- Huzek, D., Stefano, S., & Gezeszczeszyn, G. (2008). Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas. In *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende: AEDB. Retrieved from <https://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61>.
- Jardim, P. (2018). Os cinco papéis do gestor de RH. Retrieved August 10, 2019, from <https://inforh.pt/novo-papel-do-gestor-rh/>.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, *19*, 1208–1221.
- John, J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. *Pacific Business Review*, 19–27.
- Júnior, V., Buzatto, T., Medeiros, C., & Heinzmann, L. (2017). Formação de competências do gestor público. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, *15*(1), 1–18.

- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0. Securing the Future of German Manufacturing Industry [Final Report of the Industrie 4.0 Working Group]. *Acatech - National Academy of Science and Engineering*, 4–7.
- Klaus, P. (2010). Communication Breakdown. *California Job Journal*, 28, 1–9.
- Lansiti, M., & Lakhani, K. (2014). Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90–99.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
- Le Boterf, G. (1995). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Éditions D'Organisations.
- Lemos, A., & Pinto, M. (2008). Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? *Cadernos EBAPE.BR*, 6, 1–15.
- Lorza, A., & Zapata, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117–140.
- Losey, I., Ulrich, D., & Meisinger, S. (Eds.). (2005). *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. New York, United States: John Wiley & Sons.
- Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- Maior, S. (2016). As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)*.
- Manzini, E. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In *Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos* (pp. 1–10). Bauru: USC.
- Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20–23.

- Martins, D. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. Retrieved from http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/6696/4/COM_DoraMartins_2008_2.pdf.
- Martins, D., Gomes, J., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *MBA para Gestores e Engenheiros* (1st ed., pp. 241–281). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, D., & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português. In C. Henriques, I. Monteiro, F. Serra, J. Santos, & P. Águas (Eds.), *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013* (pp. 195–206). Faro: Universidade do Algarve.
- Martins, D., Silva, S., & Costa, E. (2014). El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal. In M. Jesus, C. Baptista, & F. Serra (Eds.), *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo, TMS Conference Series 2014* (pp. 23–36). Faro: Universidade do Algarve.
- Matos, J. (2016). The making of Portuguese Human Resources Management (1959–1986): regime change and the prevalence of normative discourse. *Management & Organizational History*, 11(3), 298–317.
- Maxwell, A. (2013). *Qualitative Research Design, an interative approach* (3rd ed.). London: SAGE Publications Inc.
- Mayo, E. (2004). *The Human Problems Of An Industrial Civilization* (Volume VI). London: Routledge.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for “Intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Melo, M. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise. Cics Comtextos* (Vol. 7). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/23973>.
- Meta4. (2014). Cinco Novas Competências dos profissionais de RH num contexto global. Retrieved August 11, 2019, from <https://www.meta4.pt/portfolio-items/meta4-revela-as-cinco-novas-competencias-dos-profissionais-de-rh-num-contexto-global/>.
- Michel, M., Michel, J., & Porciúncula, C. (2013). A comunicação organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 117–136.

- Milanović, S. (2017). Human Resource Management in the Conditions of Globalization. *TEME: Casopis Za Društvene Nauke*, 41(1), 297–299.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada” no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Atas CIAIQ - Investigação Qualitativa nas Ciências Sociais*, 3, 126–131.
- Mulder, M. (2007). Competência - essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 5–23.
- Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
- Nascimento, L., Souza, T., Oliveira, I., Moraes, J., Aguiar, R., & Silva, L. (2018). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228–233.
- Neves, G., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 1–66.
- Nicolai, A., & Dautwiz, J. (2010). Fuzziness in Action: What Consequences Has the Linguistic Ambiguity of the Core Competence Concept for Organizational Usage? *British Journal of Management*, 21(4), 874–888.
- Paul, A., & Anantharaman, R. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246–1266.
- Pereira, L., & Rodrigues, A. (2013). Competências transversais dos recém-diplomados do ensino superior no mercado global. In *IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos* (pp. 1–13). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Práxis Educacional - Dossiê Temático: Trabalho e Educação*, 1(1), 57–65.
- Quintão, E. (2019). Profissional de RH: um olhar para o futuro. Retrieved August 2, 2019, from <https://inforh.pt/profissional-de-rh-um-olhar-para-o-futuro/>.

- Radel, J. (2017). Organizational Change and industry 4.0 (id4). A perspective on possible future challenges for Human Resources Management. In H. Berlin & M. Knaut (Eds.), *Industrie von morgen. Beiträge und Positionen 2017* (pp. 32–39). Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Rivero, A., & Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 3(142), 39.
- Rocha, F. (2006). *Recrutamento e selecção nas organizações - Uma mais-valia para vencer a crise*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Rosenberg, M. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(3), 280–291.
- Ruth, E., & Soares, A. (2008). O perfil dos profissionais de recursos humanos das empresas de pequeno, médio e grande porte de Guarapuava. *Revista Eletrônica Lato Sensu*.
- Salas, E., DeRouin, R., & Littrell, L. (2005). Research-based guidelines for designing distance learning: What we know so far. In H. Gueutal & D. Stone (Eds.), *The Brave New World of E-HR: Human Resources Management in the Digital Age* (pp. 104–137). San Francisco: Jossey Bass.
- Sandu, A. (2018). Constructionist Grounded Theory - GT. Conceptual and Methodological Clarifications. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 10(1), 183–209.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schröder, C., & Klering, L. (2012). Abordagens Paradigmáticas Alternativas: Possibilidades para Estudo em ADI. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(3), 73–88.
- Selvan, P. (2016). Competency mapping: the need of the hour & a strategic tool for higher efficiency. *International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techniques (ICEEOT)*, 4810–4815.

- Selvarajan, T., Ramamoorthy, N., Flood, P., Guthrie, J., MacCurtain, S., & Liu, W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456–1470.
- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*. Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working Papers (Vol. 1).
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, 5309–5316.
- Shanine, K., Buchko, A., & Wheeler, A. (2011). International Human Resource Management Practices from a complex adaptive systems perspective: An exploratory investigation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 1–7.
- SHRM - Society for Human Resource Management. (2012). SHRM HR Competency Model. Retrieved December 15, 2018, from https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/Documents/FullCompetencyModel11_2_10_1_2014.pdf.
- Silva, A. (2017). Línguas estrangeiras: uma excelência no currículo. Retrieved August 10, 2019, from <https://inforh.pt/linguas-estrangeiras-excelencia-no-curriculo/>.
- Silva, E. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–99.
- Silva, M., & Ludeña, M. (2013). A utilização da tecnologia de informação na área de recursos humanos: estudo de caso em duas empresas de São Paulo. *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, 6(1), 114–127.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Guimarães: Universidade do Minho.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10(10), 51–61.

- Sparrow, P., & Bognanno, M. (1994). Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. *International Journal of Selection and Assessment, 1*, 50–58.
- Sparrow, P. R. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management, 18*(5), 845–867.
- Spencer, L., & Spencer. (1993). *Competence at work - Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spitulnik, J. (2006). Cognitive development needs and performance in an aging workforce. *Organization Development Journal, 24*(3), 44–53.
- Srivastava, E., & Agarwal, N. (2012). The Emerging Challenges in HRM. *International Journal of Scientific & Technology Research, 1*(6), 46–48.
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training, 29*(2), 112–134.
- Stefano, S., Zampier, M., & Maçaneiro, M. (2007). Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: Um estudo de multi-casos na região central do Paraná. *X SEMEAD - Globalização e Internacioalização de Empresas, 10*, 1–16.
- Stevens, G. (2012). A critical review of the science and practice of competency modelling. *Human Resource Development Review, 12*(1), 86–107.
- Steves, R. (2010). Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research, 3*(3), 77–83.
- Stone, D., & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 139–145.
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 216–231.
- Stone, D., & Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review, 23*(1), 1–5.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology: An Overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 273–285). Thousand Oaks, United States: Sage Publications Inc.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). London: Sage Publications, Inc.
- Tarique, L., & Schuler, R. (2010). Global talent management: literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Tatte, M. (2015). HR Management in 21st Century:challenges for future. *International Journal for Administration in Management, Commerce and Economics*, 1(5), 222–225.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Uddin, M., Tanchi, K., & Alam, M. (2012). Competency mapping: a tool for HR excellence. *European Journal of Business and Management*, 4(5), 90–98.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: mastery at the intersection of people and business*. United States: The Societ.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In. *The RBL White Paper Series*.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2016). 2016 HR Competency Model. *Human Resource Competency Conference 2016*. Retrieved from http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Van Der Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 71–89.

- Vani, G. (2011). Evolution of Human Resource Management. *Review of Management*, 1(2), 127–133.
- Vieira, F., & Varão, S. (2010). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. In M. Ceitil (Ed.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1st ed., pp. 131–179). Lisboa: Edições Sílabo.
- Viscaino, C., & Estork, L. (2007). Gestão de Pessoas: Um Olhar sobre a Evolução Histórica do Principal Ativo das Organizações Empresariais. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 13, 1–7.
- Voogt, J., & Roblin, N. (2010). *21st century skills: discussion paper*, IV(56). Enschede: University of Twente.
- Zarifian, P. (2003). O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac.
- Zonato, J., Pavan, N., & Nardi, A. (2015). O Impacto da Tecnologia na Gestão de Recursos Humanos. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, 5(5), 104–117.

Anexo I – Declaração de Consentimento Informado

O presente trabalho de investigação, intitulado “*Competências do Gestor de Recursos Humanos: Desafios da Era Digital*”, inserido no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tem como principal objetivo explorar as competências do Gestor de Recursos Humanos na atualidade.

Deste modo, pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, tornando-se necessário a participação de indivíduos que estejam inseridos na área de GRH. Daí a sua colaboração ser fundamental.

Este estudo não o irá expor a nenhum risco ou desconforto em virtude da sua participação, sendo a mesma voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento ou recusar-se a continuar na mesma, sem que tal facto tenha prejuízos ou consequências para si.

As informações serão recolhidas através de um questionário sociodemográfico, com a duração máxima de cinco minutos e, de uma entrevista semiestruturada, sujeita a gravação, de forma a existir uma eficiente recolha de informação. Aquando do tratamento dos dados, os mesmos serão codificados, mantendo assim o anonimato e a confidencialidade.

Ainda, para um esclarecimento adicional poderá sempre entrar em contacto com a investigadora Sara Vidinha, através do seguinte *email*: saravidinha_1996@hotmail.com.

Depois do anteriormente referido, declaro que, concordo, voluntariamente, participar no referido estudo e, que permito a gravação durante a entrevista.

Assinatura do investigador: _____

Assinatura do participante: _____

Data: _____

Anexo II – Guião de Entrevista

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Duração da entrevista:

Parte I – Caracterização e Desafios da Função Recursos Humanos

1. Considerando as atividades que desempenha, quais as principais alterações que ocorreram ao longo do tempo?
2. Na sua opinião, o que levou a tal mudança?
 - 2.1. Que exemplos de cada uma dessas mudanças enfrentou nas diversas áreas de RH?
(se aplicável)
3. Que mudanças espera no futuro da função?
4. Em termos gerais, como caracteriza a FRH no mercado de trabalho atual?
5. Do seu ponto de vista, como considera que os trabalhadores olham para a FRH?
6. Quais são os principais desafios que a FRH enfrenta na atualidade?

Parte II – Competências da Função Recursos Humanos

7. Na sua opinião, quais são as competências mais importantes para o desempenho da FRH?
8. Como avalia a atuação dos responsáveis da função no desempenho dessas competências?
9. Gostaria de dar mais alguma informação/contributo acerca deste tema?

Anexo III – Questionário Sociodemográfico

O presente questionário está inserido no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), acerca das competências desejáveis dos profissionais de GRH na era digital.

Este questionário tem como principal e único objetivo caracterizar os participantes do estudo e as organizações em que estão inseridos. Garante-se total confidencialidade e anonimato no processo de recolha e análise dos dados, sendo unicamente utilizados para fins académicos. Agradeço desde já a sua colaboração.

Dados do Participante:

1.	Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
2.	Idade	_____ Anos	
3.	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro/a	<input type="checkbox"/> União de facto
		<input type="checkbox"/> Casado/a	<input type="checkbox"/> Divorciado/a
		<input type="checkbox"/> Viúvo/a	
4.	Habilitações Académicas	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/> Bacharelato
		<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Mestrado
		<input type="checkbox"/> Doutoramento	
5.	Área de Formação		
6.	Há quanto tempo trabalha na área dos RH?	_____ Anos	
7.	Há quanto tempo trabalha na organização atual?	_____ Anos	
8.	Função na empresa		
9.	Atividades desempenhadas	<input type="checkbox"/> Recrutamento e Seleção	
		<input type="checkbox"/> Processamento Salarial	
		<input type="checkbox"/> Gestão Administrativa de RH	
		<input type="checkbox"/> Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho	
		<input type="checkbox"/> Gestão da Formação	
		<input type="checkbox"/> Gestão de Competências	
		<input type="checkbox"/> Gestão e Avaliação de Desempenho	

		<input type="checkbox"/> Gestão de Carreira <input type="checkbox"/> Gestão de Talento <input type="checkbox"/> Acolhimento e Acompanhamento <input type="checkbox"/> <i>HR Analytics</i> <input type="checkbox"/> Gestão do Conhecimento
--	--	---

Dados da Organização:

9.	Localização da Empresa (Distrito)	
10.	Área de Atividade (CAE)	
11.	Ano de Fundação	
12.	Número de Colaboradores da Empresa	_____ Colaboradores

Anexo IV - Categorias

Categoria – FRH

Codificação Seletiva	Codificação Axial	Codificação Aberta
FRH	Evolução da FRH	Rapidez de resposta
		Avanço tecnológico
		Diminuição de papel
		Utilização de tecnologia
		Utilização de <i>softwares</i>
		Automatização
	Caraterização da FRH	Imagem positiva vs. imagem negativa
		Valorização vs. desvalorização
		Parceiro estratégico
		Perfil generalista vs. perfil especialista
	Departamento de RH	Equipa DRH
		Excesso de trabalho
	Contexto	Contexto empresarial
		Contexto organizacional
		Contexto social
		Contexto económico
		Competitividade
		Exigência do mercado
	Desafios da FRH	Retenção de talento
		Absentismo
		Diversidade de gerações
		Escassez de mão-de-obra
		Adaptação
	Perspetiva Futura	Realidade virtual
		Importância estratégica
		Foco nas pessoas
		Substituição de pessoas

Categoria – Competências

Codificação Seletiva	Codificação Axial	Codificação Aberta
Competências	Competências Hard	Conhecimento técnico
		Línguas
		Legislação laboral
		Competências digitais
		Conhecimento do negócio
		Conhecimento da função
	Competências Soft	Capacidade comunicativa
		Escuta ativa
		Empatia
		Adaptabilidade
		Proatividade
		Criatividade
		Assertividade
		Bom-senso
		Dinamismo
	Influência	
	Equilíbrio de Competências	Equilíbrio Soft skills - Hard skills
		Prevalência Soft skills vs. Hard skills
	Atuação Profissional	Competências do gRH
		Atualização de conhecimentos
Desempenho		
Formação académica		