

The Role of HR between Teaching, the Job Market and Talent Management: the Portuguese Case

A Função de RH entre o Ensino, o Mercado de Emprego e a Gestão de Talento: o Caso Português

MARGARIDA PITEIRA*

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a (in)existência de equilíbrio entre a formação vigente no ensino superior e a procura do mercado para a função de Recursos Humanos (RH) em Portugal. Tentou-se, também, compreender a orientação para o talento: tanto pelo ensino, como pela procura do mercado de RH. Seguiu-se uma abordagem qualitativa, apresentando-se um estudo empírico, descritivo e exploratório. Para o efeito, foram selecionados e comparados dois grupos: i) no ensino superior, foram identificadas dez escolas com licenciaturas em Gestão de RH (cinco públicas e cinco privadas); ii) no mercado de emprego, foram analisados 189 anúncios para a função de RH, de quatro diferentes sites. Os dados demonstram haver uma aproximação entre a formação ministrada pela academia e os profissionais de RH procurados pelas organizações. No entanto, a gestão de talento não assume uma posição de relevo. São ainda avançadas pistas para futuras investigações.

Palavras-chave: função de recursos humanos, mercado de emprego, ensino superior, gestão de talento

Abstract

The aim of this study is to analyse the balance between higher education in Human Resource (HR) Management and the market demand for this function in Portugal. In addition, the study aims to understand HR's talent management, both with regard to education and the job market. The qualitative approach was followed, and an empirical, descriptive and exploratory study presented. Two groups were selected and compared: i) in higher education, 10 schools with degrees in HR Management (five public and five private) were identified; ii) in the job market, 189 advertisements for the HR function, from four different sites were analysed. Data show that there is a connection between the training provided by the academy and the demand for HR professionals by organizations. However, it is argued that, currently, talent management does not assume a prominent position. Research avenues for future work are also advanced.

Keywords: human resources function, job market, higher education, talent management

* Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão. Email de contacto: margarida_piteira@hotmail.com

1. Introdução

O trabalho que se apresenta decorre de um projeto em curso que visa a compreensão da função de Recursos Humanos (RH), tendo em conta o seu mercado de trabalho e o seu ensino. Para além deste estudo, mais dois estão a ser desenvolvidos: um que incide sobre as competências requeridas pelo mercado de trabalho da função de RH (Piteira, 2016), analisando-se a tipologia das *soft* e *hard skills*; e outro sobre o perfil requerido para a função de RH, em termos de experiências e formação académica.

Não é, de todo, *cliché* que o sucesso das organizações depende, acima de tudo, das suas pessoas e das suas competências. É do almejado desempenho superior, transformado em criação de valor, que se diferencia uma organização entre as demais. Em termos gerais, e adotando a perspetiva de Likierman (2007), a gestão do talento assenta em processos de gestão adicionais, através da criação de oportunidades, para que as pessoas possam ser consideradas talento na sua organização. Isto, para alguns autores (Cappelli, 2008; McCartney & Garrow, 2006), pode ser feito através de práticas como a atração, o desenvolvimento e o envolvimento dos indivíduos que têm especial valor e são considerados com elevado potencial para o negócio da organização.

Decorrente deste enquadramento, quem está envolvido na responsabilidade de atrair, acolher e integrar pessoas, para que estas venham a ter um desempenho superior, tendo em conta o seu talento, deve também desenvolver competências particulares. Então, questiona-se aqui quem são os profissionais mais ajustados para lidar com o atual talento nas organizações, tendo em conta, por um lado, a formação que o ensino superior lhes proporciona, bem como, por outro, as novas exigências das organizações. Para tal, foi desenvolvido um estudo empírico, que visou adiantar algumas respostas a esta indagação.

O principal objetivo deste trabalho foi, então, compreender o papel do ensino superior para a função de Recursos Humanos (RH), via a formação ministrada, comparando com o que atualmente as organizações procuram. Assim, analisaram-se os programas das licenciaturas em Gestão de Recursos Humanos, do ensino público e privado, em Portugal; e, em paralelo, fez-se uma análise aos anúncios de emprego para a função de RH. Compararam-se as áreas em que a academia está a formar profissionais de RH com as áreas mais procuradas, pelo mercado, nesta função.

O presente artigo está dividido em quatro pontos principais. No primeiro, descreve-se o modelo que orientou a recolha e análise dos dados. Em seguida, apresenta-se o método e os procedimentos acionados; seguindo-se, no terceiro

ponto, o estudo empírico. Finaliza-se o trabalho, discutindo os resultados; e, apresentando as suas conclusões, limitações e implicações.

2. Modelo analítico: problema e proposições de estudo

Da emergente literatura, alguns estudos têm incidido sobre a relação entre o setor da educação e o mercado de trabalho. Na perspetiva da educação, veja-se por exemplo Cabus e Somers (2017), que, na sua análise sobre a expansão do ensino superior nos últimos 20 anos, concluíram que têm sido desenvolvidas melhores combinações entre educação e mercado de trabalho. Também as novas práticas no ensino das licenciaturas em GRH têm sido alvo de discussão, como evidenciado, por exemplo, no trabalho de Gruys e Stewart (2015). Estes autores recorreram a métodos como a mimética, através da imitação de algumas das tarefas de trabalho que um profissional de RH pode ter de desempenhar. Por seu turno, outros trabalhos, na perspetiva da indústria, também têm sido desenvolvidos. Aponte-se, como exemplo, o de Sousa (2017), que questionou quais as competências necessárias nos cursos de ensino superior no sentido de tornarem a função de RH estratégica para as organizações. Neste estudo, a autora identificou as competências mais relevantes para que a referida função se constitua estratégica e que contribuam para a melhoria do desempenho organizacional e competitividade no mercado.

Objetivando a compreensão da formação ministrada pelo ensino superior e as reais necessidades das organizações para a área de RH, a presente análise questionou se, no caso português, existe um equilíbrio entre a formação vigente no ensino superior e a procura do mercado para função de Recursos Humanos, orientado para a nova tendência da designada gestão do talento?

Autores como Pfeffer (1998) e Bonache (2006), ao questionarem porque é que os gestores prestam pouca atenção aos estudos científicos (ou não os aplicam), têm adiantado algumas explanações para o fosso existente entre a academia e os práticos de RH. Este afastamento tem, obviamente, sido prejudicial aos potenciais profissionais de RH, que buscam formação na academia, e procuram desenvolver-se, posteriormente, nos cenários de trabalho. Não obstante os afastamentos e aproximações entre académicos e práticos nesta área, importa perceber se os profissionais formados pelas escolas de ensino superior vão de encontro ao que as organizações precisam. Assim, questiona-se quais as áreas que devem ser contempladas na formação de um profissional de RH, no atual contexto competitivo. Entretanto, alguns estudos foram sendo desenvolvidos para identificar quais as dimensões subjacentes ao

modelo de GRH. Por exemplo, em 1995, duas entidades americanas (*Society for Human Resources Management* e *Human Resource Certification Institute*), como resposta à necessidade de teóricos e práticos, fizeram uma avaliação curricular dos conhecimentos relacionados com GRH. Estes estudos (cit. in Neves, 2007: 12-13) evidenciaram seis dimensões, as quais integram conteúdos de natureza estratégica e funcional, a saber: (1) práticas de GRH (como por exemplo a planificação, a estrutura e desenvolvimento organizacional, a orçamentação, controlo e avaliação, entre outros); (2) recrutamento e seleção; (3) formação e desenvolvimento; (4) remuneração e benefícios; (5) relações laborais; (6) saúde, higiene e segurança.

Na literatura académica, alguns autores têm, também, debatido qual o papel do gestor de RH: se este deverá ter funções mais administrativas ou mais estratégicas. Borman, Ilgen e Klimoski (2003) exemplificam: i) como tarefas para a função administrativa de RH o processamento de salários, controlo e registo das ausências, planeamento das férias, atividades logísticas para as formações; e, ii) para as tarefas mais estratégicas, elencam a participação na definição estratégica, responsabilidade na identificação e gestão de talentos, gestão do desempenho, políticas de desenvolvimento e liderança. Um outro modelo recorrente é o desenvolvido por Ulrich (1997), descrevendo os quatro papéis de RH, que as empresas devem desenvolver, em contexto de internacionalização. Todos estes papéis são conceptualizados para uma escala global, numa perspetiva de organizações internacionais, aos quais estão associadas um conjunto de tarefas, sendo respetivamente: (1) Parceiro estratégico, com foco na estratégia e centrado nos processos; (2) Agente de mudança, com foco na estratégia e centrado nas pessoas; (3) Campeão dos colaboradores, com foco operacional e centrado nas pessoas; e, (4) Especialista administrativo, com foco operacional e centrado nos processos.

Uma outra abordagem mais recente, para sistematizar as áreas de atuação de um gestor de RH, é a desenvolvida por Torrington, Hall, Taylor e Atkinson (2011). Estes autores circunscrevem a GRH a quatro objetivos: (1) Gerir efetivos, definindo o número de colaboradores apropriado à organização; o desenho e estrutura; o tipo de vínculos; os contratos; as políticas de recrutamento e seleção; os sistemas de incentivos; (2) Gerir o desempenho via o compromisso com a organização; a formação e desenvolvimento; os sistemas de recompensas; a negociação com sindicatos e parceiros sociais; as políticas de promoção de bem-estar e saúde; (3) Gerir a mudança através da recolocação das pessoas; de ajustes culturais, formação, recrutamento e seleção, lide-

rança, e gestão de conflitos; (4) Gerir processos administrativos, assegurando o cumprimento dos três objetivos anteriores, através de atividades de apoio, tais como o registo de dados e informações sobre o desempenho, absentismo, frequência de ações de formação, processamento de salários, pensões, benefícios, licenças de maternidade, conhecimentos de Direito do Trabalho.

Face ao enquadramento exposto, apresentam-se, em seguida, as hipóteses de investigação que orientaram o estudo empírico.

- Hipótese 1 (H1): Os programas curriculares do ensino superior, nas licenciaturas de GRH, estão orientados para o exercício da função RH, integrando as suas várias dimensões e práticas.

Da panóplia de modelos existentes sobre qual o papel da função dos RH nas organizações, abraça-se aqui a perspetiva sistémica. Entre os seus vários autores, Cascio (2006: 679) designa o sistema de RH como uma abordagem global da gestão, que inclui os aspetos de recrutamento/seleção, retenção, desenvolvimento, ajustamento e gestão da mudança. A par disto, e recorrendo à terminologia avançada por Borman e colaboradores (2003), contempla-se também a GRH enquanto uma função que pode ter uma orientação mais administrativa ou mais estratégica. Esta orientação dependerá da forma como ela seja entendida pela própria organização: se vista como um departamento que é um mero especialista administrativo; ou como um departamento que assume a função de parceiro estratégico, sendo um agente de mudança e percecionado como campeão dos colaboradores (Ulrich, 1997). Assim, o ensino superior, como agente importante de formação, tem a responsabilidade de formar profissionais para o mercado de trabalho, devendo desenhar programas curriculares que correspondam às necessidades das organizações. Tendo em conta o que a maior parte dos modelos apresenta sobre o que deve ser a função de RH, em contexto de trabalho, os currículos para o ensino de RH devem contemplar áreas como o planeamento e a gestão de efetivos, a gestão do desempenho, da mudança e dos processos administrativos (Torrington et al., 2011).

- Hipótese 2 (H2): As funções dos profissionais de RH procuradas pelas organizações portuguesas (mercado de emprego em RH) contemplam, na sua maioria, as áreas de formação ministrada pelas escolas do ensino superior, nas licenciaturas de GRH.

Partindo da premissa importada dos modelos do ciclo de vida das organizações (CVO, e.g. Miller & Friesen, 1984), as organizações vão procurar ao mercado, profissionais com formação superior em RH, que assegurem o seu crescimento e desenvolvimento. Para manter os seus graus de inovação, ao longo da sua vida, é necessário atrair, desenvolver e ajustar os profissionais de RH certos para esta função. Isto é, as organizações devem ter profissionais com experiência e com formação superior, portadores de conhecimentos específicos; que ajudem, por sua vez, a atrair desenvolver e a ajustar os potenciais talentos, no sentido de criar vantagem competitiva e gerir eficazmente as mudanças, tal como já preconizado por Borman e colaboradores (2003). Por conseguinte, e de acordo com Dessler (2003), tendo a GRH como objetivo o gerir as pessoas como um importante recurso estratégico, o próprio profissional de RH deve ser, ele também, recrutado estrategicamente. Porém, adotando a ideia de Schular e Jackson (2003), as organizações devem adaptar a função de RH à estratégia da organização, promovendo inovação. Assim, características como a criatividade, a colaboração, a preocupação moderada com a qualidade, a capacidade para assumir riscos e a tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade são fundamentais (Schular & Jackson, 2003).

- Hipótese 3 (H3): A gestão de talento é uma nova designação funcional na área de RH, e significativamente procurada pelo mercado de emprego português; estando assegurada, também, nos programas curriculares das licenciaturas em GRH.

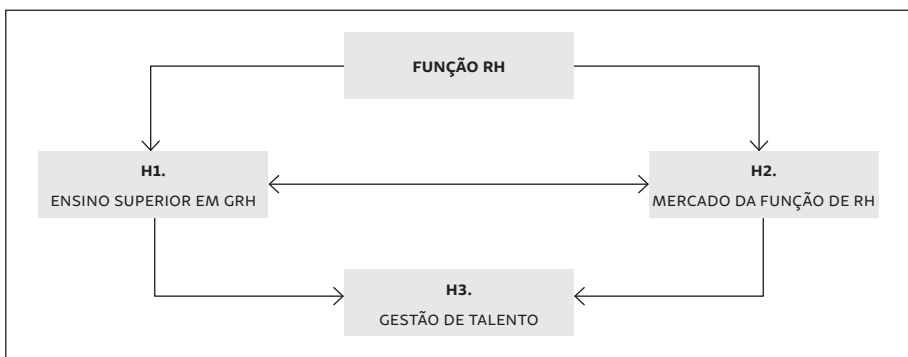
Das várias designações atribuídas à função de RH, esta já assumiu uma diversidade de nomenclaturas, consoante as contingências socioeconómicas das épocas. Não obstante estas designações, e como notam alguns autores (e.g. Storey, 1989; Price, 1997), a gestão de recursos humanos não veio substituir a gestão de pessoal, sendo a mudança apenas no léxico. Até hoje, muitas mais designações emergiram, como por exemplo, capital humano, desenvolvimento organizacional, e, mais recentemente, gestão de talento. Uma boa parte dos autores defende que esta mudança de designação(ões) representa uma nova filosofia, através da qual a GRH construiu uma nova conotação: mais estratégica, associando a gestão das pessoas à concretização dos objetivos de negócio; e, refutando o então papel reativo, de longo prazo, associado às designações mais antigas (Guest, 1998; Budhwar, 2000). Como sequência natural, emerge, então, a designação de gestão de talento, como resposta à pressão para

as organizações agregarem valor estrategicamente. Assumindo que talento é a combinação de um conjunto de competências e experiências para desempenhar excepcionalmente um trabalho (Berger & Berger, 2004), nesta análise entende-se, então, como pessoa talentosa aquela que possui uma extraordinária capacidade mental, sendo psicologicamente compatível com as necessidades de mudança e de inovação da empresa, com competências administrativas e de tomada de decisão eficiente, sendo, em simultâneo, aguerrida e emocionalmente equilibrada (Jackson & Schuler, 1990).

Novos desafios estão, assim, a ser colocados à função de RH, entre eles o de gerir talentos. Algumas abordagens mais recentes (e.g. Capelli, 2008) identificam como princípios na gestão de talento: i) ter um equilíbrio entre tomar decisões *versus* comprar decisões; ii) reduzir os riscos na previsão da procura do talento; iii) melhorar o retorno de um investimento em iniciativas de desenvolvimento; iv) proteger os investimentos, criando oportunidades internas e encorajando os gestores recém-formados (e com talento) a ficarem na empresa. Por sua vez, Collings e Mellahi (2009) argumentam que esta gestão de talentos é estratégica, comportando atividades e processos que envolvam a identificação de posições chave, as quais contribuam para a vantagem competitiva e sustentável de uma empresa. Assim, o desenvolvimento de um grupo de pessoas com talento (chamado de *talent pool*), com alto potencial e elevado desempenho, para preencherem estas posições e garantirem o seu empenho na organização, é crucial. Isto não só para as posições de topo, mas para todas as outras.

Descritas as hipóteses, a Figura 1 ilustra o modelo em estudo e a relação entre as três hipóteses.

FIGURA 1. Desenho (hipóteses) de investigação.



Em suma, o modelo proposto por esta análise visa compreender o atual estado da função de RH, em Portugal, em duas dimensões: (1) através da análise da formação no ensino superior, ao nível das licenciaturas de GRH (H1); e, (2) identificando as áreas funcionais de RH mais procuradas pelas organizações (H2). A par disto, intenta-se comparar se existe um equilíbrio entre este tipo de formação e as reais necessidades das organizações. Adicionalmente, acrescentou-se a gestão do talento (H3), tendo em conta a própria evolução da função RH; bem como, a pressão ao seu ajustamento, face às novas (e constantes) necessidades organizacionais de mudança e inovação. Assim, pretende-se perceber quais as novas tendências da função RH, e confirmar se estas pressões já estão, também, contempladas nos currículos ministrados pelo ensino superior.

3. Método

Ressalte-se que a estratégia de investigação se centrou nos pressupostos epistemológicos da construção de teoria baseada na prática, segundo as recomendações de alguns metodólogos (e.g. Eisenhardt, 1989); ou seja, conseguir uma interpretação dos possíveis modelos a partir dos dados do campo empírico. Deste modo, construíram-se as hipóteses de investigação que conduziram a recolha de dados (apresentadas no ponto anterior), tendo sido consideradas as seguintes dimensões e respetivas variáveis: i) Programas curriculares das licenciaturas de RH: componentes teóricas e componentes práticas; ii) Mercado da função de RH: designação da função e áreas de especialidade procuradas pelo mercado de trabalho; iii) Gestão do talento: designação das unidades curriculares e conteúdos associados e designação das especialidades funcionais de RH. Destas dimensões e variáveis emergiram as grelhas categoriais, decorrentes da análise dos dois *corpora* de dados, que constituíram a investigação (os programas curriculares e os *sites* de emprego).

A abordagem metodológica seguida foi a qualitativa. Não tendo como intenção a generalização, mas a compreensão em profundidade, seguiram-se as recomendações de alguns autores emblemáticos desta área (Miles & Huberman, 1984; Shaw, 1999), com vista a circunscrever a relevância dos significados, particularizando os dados nas situações concretas em estudo, com o fim último de construir um novo conhecimento e desenvolver nova teoria.

A análise dos dados seguiu a lógica dedutiva ou inferencial, recomendada por (Bardin, 2007), ou seja, deduzir de forma lógica conhecimentos a partir dos conteúdos das fontes selecionadas. A inferência é, normalmente, definida

como a operação lógica, através da qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras (Bardin, 2007). Neste sentido, a inferência foi o procedimento intermediário que permitiu a passagem, de forma explícita e controlada, da descrição (enumeração de características do texto) à interpretação (a significação concedida às características do texto). O processo de inferência, no presente estudo, obedeceu a várias fases: (1) Seleção das fontes de informação do estudo — os *sites* de recrutamento e os programas curriculares referentes aos três anos de licenciatura em GRH; (2) Constituição dos *corpus*, i.e., o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos — o conjunto dos *sites* e o conjunto dos programas curriculares; (3) Construção das grelhas categoriais segundo o modelo de análise previamente desenvolvido e de acordo com as possíveis novas categorias emergentes decorrentes das leituras dos *corpus*; (4) Codificação do conteúdo; (5) Geração e análise dos *outputs* — gráficos e tabelas de frequências relativas.

No que concerne à constituição do *corpus* de análise, asseguraram-se os seguintes critérios (regras, segundo a terminologia de Bardin, 2007): exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência das fontes de evidência.

A codificação remeteu para o processo pelo qual os dados brutos dos textos foram transformados sistematicamente, e agregados em unidades; permitindo uma descrição rigorosa das características mais pertinentes do conteúdo (Holsti, 1969; Bardin, 2007: 1997). Assim, de acordo com o modelo de análise pré-concebido, foram identificadas as unidades de contexto (programas e *sites*) e de registo (forma de contagem das categorias). A regra de enumeração usada foi o critério da presença e ausência da categoria na unidade de contexto; sendo, posteriormente, efetuada uma análise de coocorrências através das suas frequências relativas, para evidenciar o peso que as categorias assumiram no conjunto da sua dimensão analítica. Os *outputs* da análise de conteúdo gerados foram matrizes e gráficos de frequências relativas; os quais permitiram uma interpretação, mais sistematizada, das categorias. Recorreu-se também ao *software* MAXQDA (versão 12.1.0), na ajuda à categorização e redução dos dados.

Tendo em conta o objetivo da investigação, o campo empírico foi circunscrito em dois grupos: i) as escolas de ensino superior, com licenciaturas em GRH; e, ii) um conjunto de anúncios de emprego, para a função de RH. Começou-se por identificar as escolas portuguesas de ensino superior que têm

licenciaturas em GRH. Deste grupo selecionaram-se cinco do ensino público (uma universidade, dois institutos não politécnicos e dois institutos politécnicos) e cinco do ensino privado (três universidades e dois institutos não politécnicos). Desta amostra, dois são do ensino politécnico público. Apesar das especificidades dos tipos de ensino, ao analisarem-se os programas curriculares, não se verificaram disparidades relevantes nos conteúdos, assegurando-se por esta via a homogeneidade do *corpus* desta dimensão. Foram posteriormente analisadas as unidades curriculares de cada uma destas escolas, nos decorrentes três anos que compõem este grau de formação.

Em relação ao mercado de RH, i.e., ao tipo da função de RH mais procurada pelas organizações, foram analisados os quatro *sites* de emprego mais emblemáticos no mercado português, a saber: Expresso Emprego, Indeed Portugal, Net Empregos e Sapo Emprego. A observação ocorreu durante três meses, selecionando-se os anúncios disponíveis *online*. Entre estes ficaram para análise 189 anúncios válidos. Como critérios de validade para estes elementos, usou-se a exclusão dos anúncios que não tinham toda a informação pré-definida pelas categorias de análise; e, comparando os quatro *sites*, foram também excluídos os anúncios repetidos.

4. Resultados

Nesta secção apresentam-se, primeiramente, os resultados referentes ao ensino em RH, seguindo-se apresentação de quais as áreas que, em matéria de emprego, as organizações portuguesas mais requisitam. Finaliza-se, avaliando o enfoque dado à gestão de talento, tanto pelo ensino superior português, como pela procura do mercado, da função em estudo.

4.1 O ensino superior em GRH: conteúdos programáticos

Ao efetuar uma análise mais pormenorizada das áreas da componente de práticas, presentes nos programas curriculares, entre as licenciaturas é possível elencar algumas evidências importantes. No ensino público, as áreas mais presentes neste grupo de escolas (com uma FR de .22) são: i) o recrutamento, seleção, *assessment* de candidatos, contratação e desvinculação, e o acolhimento e integração de novos elementos; ii) a avaliação e gestão de desempenho; iii) a comunicação, motivação e gestão de pessoas, e a gestão de carreiras internacionais; iv) a legislação laboral e de modelos compreensivos em relações laborais; e, v) a gestão administrativa e planeamento de RH. Entre as escolas do ensino privado, as categorias mais presentes das áreas mais práticas (com

uma FR de .22) são: i) a economia da empresa, principais indicadores contabilísticos e rácios financeiros; ii) a higiene, segurança e saúde ocupacional, e condições de trabalho; e iv) legislação laboral e de modelos compreensivos em relações laborais.

Entre as áreas que não constam nos programas, no ensino público, são a responsabilidade social, a cidadania organizacional e governança. E as que representam menos peso (.04) são auditoria e consultoria em RH; inovação, criatividade e empreendedorismo; e desenvolvimento organizacional. No ensino superior privado, há apenas uma área inexistente, a auditoria e consultoria em RH. As menos significativamente presentes (.04) são: i) GRH na administração pública; ii) gestão internacional de RH; e, iii) desenvolvimento organizacional. A Tabela 1 apresenta uma descrição mais detalhada das categorias presentes na componente das práticas em GRH.

TABELA 1. Frequências relativas da categoria «práticas» presentes nas licenciaturas de GRH

Tipo de Ensino	Categoria: Práticas nas licenciaturas de GRH											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Privado	0,04	0,13	0,09	0,09	0,13	0,22	0,13	0,22	0,13	0,17	0,17	0,17
Público	0	0,22	0,04	0,04	0,13	0,22	0,09	0,17	0,09	0,22	0,17	0,13
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Privado	0,09	0	0,22	0,13	0,13	0,22	0,22	0,22	0,13	0,04	0,04	
Público	0,09	0,09	0,13	0,17	0,13	0,13	0,22	0,17	0,17	0,09	0,04	

LEGENDA: (1) Auditoria e consultoria em RH; (2) Economia da empresa/Principais indicadores contabilísticos e rácios financeiros; (3) GRH na Administração Pública; (4) Gestão internacional de RH; (5) Análise, descrição e avaliação de funções; (6) Recrutamento, seleção, *assessment* de candidatos; Contratação e desvinculação; Acolhimento & integração dos novos elementos; (7) Construção de portefólios de competências/definição de perfil; (8) Avaliação/Gestão de desempenho; (9) Gestão da Produtividade e Qualidade no Trabalho; (10) Higiene e Segurança/Saúde Ocupacional/Condições de trabalho; (11) Sistemas de compensação, remuneração, benefícios e reconhecimento; (12) Formação profissional. (13) Gestão do capital humano/intelectual e gestão de talento; (14) Responsabilidade social e da cidadania organizacional, governança; (15) Comunicação, motivação, gestão de pessoas; (16) Liderança/gestão de equipas/gestão da mudança; (17) Conflitos e negociação; (18) Gestão de carreiras (inter)nacionais; (19) Legislação laboral e de modelos compreensivos em relações laborais; (20) Gestão administrativa RH, planeamento; (21) Ferramentas informáticas aplicadas ao contexto da GRH; (22) Inovação, criatividade e empreendedorismo; (23) Desenvolvimento organizacional.

Dos dados anteriores, é curioso salientar que não constam, nos currículos do ensino público, as problemáticas da responsabilidade social, da cidadania organizacional e da governança. Sendo este tipo de ensino representante do Estado e onde existe *know-how* e massa crítica, o ensino deste tópico deveria ser uma área a explorar. No caso do ensino privado, também se questiona não haver enfoque nas questões da auditoria e consultoria em RH; uma vez que é onde, maioritariamente, as empresas privadas desenvolvem os seus negócios de RH.

4.2 Oferta e procura de profissionais de RH

No que concerne ao atual estado da oferta/procura de profissionais de RH, em Portugal, analisou-se qual o tipo de função mais procurada entre os quatro *sites* da especialidade. Dos anúncios *online* presentes nestes *sites*, elencaram-se as designações funcionais referentes aos profissionais em RH. A Tabela 2 ilustra, para cada um dos sites, as funções que, atualmente, são procuradas, para este grupo profissional.

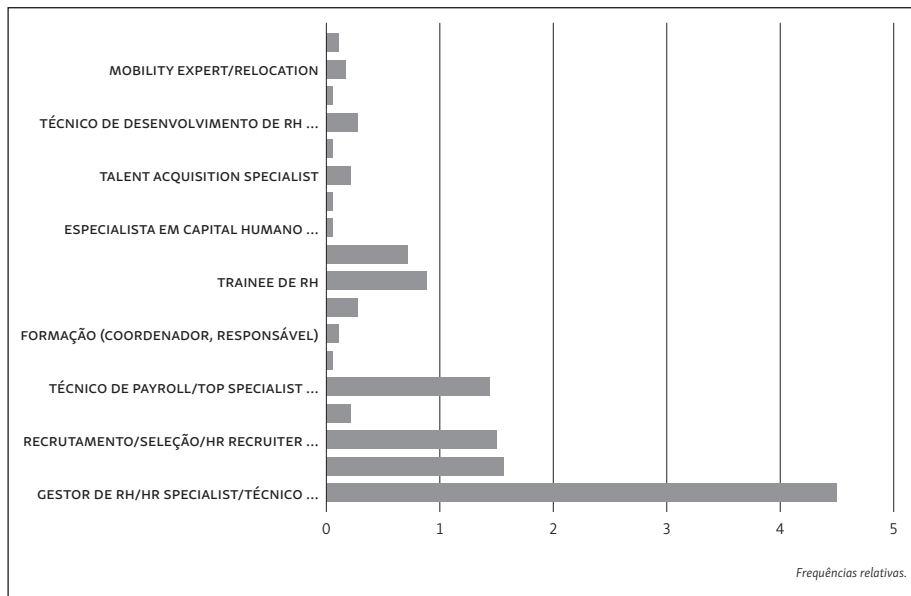
TABELA 2. Frequências relativas da categoria designação da função e áreas de especialidade requerida pelos sites de recrutamento

Sites	Categoria: Designação da função RH																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Expresso	0,67	0,5	0,22	0,06	0,39	0,06	0	0,17	0,39	0,06	0,06	0	0	0	0,06	0	0	0
Indeed	1,22	0,17	0,17	0,06	0,06	0,06	0,06	0	0,06	0	0	0,06	0,06	0,06	0,11	0	0	0
Net Empregos	1,5	0,5	0,5	0,06	0,56	0	0	0,06	0,22	0,33	0	0	0,06	0	0,11	0	0,06	0,11
Sapo Empregos	1,11	0,39	0,61	0,06	0,44	0	0	0,06	0,22	0,33	0	0	0,11	0	0	0,06	0,11	0
Total geral	4,5	1,56	1,5	0,22	1,44	0,06	0,11	0,28	0,89	0,72	0,06	0,06	0,22	0,06	0,28	0,06	0,17	0,11

LEGENDA: [1] Gestor de RH/HR *Specialist*/Técnico de RH/Responsável de RH/Coordenador; [2] Consultor/Auditor RH; [3] Recrutamento/Seleção/HR *Recruiter* (Especialista, Técnico); 4. *IT HR Consultant*/Especialista de RH em Tecnologias de Informação (TIC); [5] Técnico de *Payroll*/Top *Specialist Payroll*/HR & *Payroll Senior Consultant*/Consultor de Compensações e Benefícios/Técnico de processamento salarial; [6] Relações Laborais/Direito do trabalho; [7] Formação (Coordenador, Responsável); [8] Operacional de RH/*Human Resources Operational Manager* (Responsável, Gestor); [9] *Trainee* de RH; [10] Técnico Administrativo de RH; [11] Especialista em Capital Humano/Gestor de Unidade de Negócio de *Human Capital*; [12] Liderança de Equipas; [13] *Talent Acquisition Specialist*; [14] *People and Culture Specialist*; [15] Técnico de Desenvolvimento de RH/*Learning and Development Consultant/Business developer*; [16] Comercial de RH; [17] *Mobility Expert/Relocation*; [18] Técnico de Prevenção de Riscos Laborais e Recursos Humanos/HST.

As designações para a função de RH, mais evidenciadas neste estudo e comuns em todos os *sites*, são: gestor de RH, *HR specialist*, técnico de RH, responsável de RH, coordenador de RH (4.5 em FR). As organizações procuram profissionais que tenham um conhecimento mais generalizado das áreas de RH, recrutando mais pela experiência e visão geral, do que por áreas mais especializadas. No caso do *site* do Expresso Emprego, estando conotado, até recentemente, com uma fonte de recrutamento mais orientada para funções de qualificações superiores e de profissionais de topo, é a função de consultor/auditor RH que aparece em segundo lugar (.5). No *site* da Indeed Portugal, a segunda função mais requerida é também a de consultor/auditor RH, em paralelo com a de técnico/especialista em recrutamento e seleção (.17). No *site* da Net Empregos, segue-se a de técnico/especialista em *payroll*/consultor de compensações e benefícios/técnico de processamento salarial (.57); a par, também, com a de consultor/auditor (.5). Por fim, no Sapo Emprego aparecem, em segundo lugar, o técnico/especialista em recrutamento e seleção (.61), e o consultor/auditor (.39). Numa comparação genérica, entre as funções RH mais procuradas, a Figura 2 apresenta os resultados totais dos quatro *sites*.

FIGURA 2. Funções de RH mais procuradas nos sites de emprego



Resumindo, as funções mais procuradas em Portugal, para a função de RH são: i) a de gestor de RH, *HR specialist*, técnico de RH, responsável de RH e/ou coordenador de RH (4.5); ii) consultor/auditor RH (1.56); iii) técnico/especialista em recrutamento e seleção (1.44); e, iv) técnico/especialista em *payroll*/consultor de compensações e benefícios/técnico de processamento salarial.

4.3 O gestor de talento(s): ensino e mercado

A dimensão gestor de talento(s) é aqui analisada em duas vertentes: i) inclusão da gestão de talento nas unidades curriculares das licenciaturas; e, procura de profissionais de RH nesta área específica.

Assim, quanto ao ensino, os dados afirmam uma vontade de desenvolver esta área nos programas curriculares (rever Tabela 1). Algumas escolas já têm, nos seus currículos de licenciatura, algumas unidades curriculares mais orientadas para este tema, como por exemplo a gestão do capital humano/intelectual e gestão de talento. Tanto o ensino público como o privado apresentam o mesmo valor (.09). Adicionalmente, também estão contempladas as áreas como inovação, criatividade e empreendedorismo (no público .04, no privado, .09); comunicação, motivação, gestão de pessoas (no público .22, no privado, .13); e liderança/gestão de equipas/gestão da mudança (no público .13, no privado, .17).

Em relação ao que o mercado procura, existem novas designações para a função de RH que, embora incipientes, podem ser interpretadas como sinais para uma mudança na designação da função e dos seus conteúdos. Estas novas designações (rever Tabela 2 e Figura 2), relacionadas com o talento, são: i) técnico de desenvolvimento de RH/*learning and development consultant/business developer* (.28); ii) *talent acquisition specialist* (.22); iii) *IT HR consultant*/especialista de RH em tecnologias de informação (.22); iv) especialista em capital humano/gestor de unidade de negócio de *human capital* (.06); v) *people and culture specialist* (.06).

5. Discussão

Reportando ao objetivo do presente trabalho, procura-se agora responder às hipóteses anteriormente equacionadas.

Tendo em conta a H1 — que incidiu em saber se programas curriculares do ensino superior, nas licenciaturas de GRH, estão orientados para o exercício da função RH, integrando as suas várias dimensões e práticas — par-

tindo dos dados, pode afirmar-se que as licenciaturas, nos dois tipos de ensino, asseguram as suas várias dimensões e práticas de RH. Destas práticas, comparando com as adiantadas pela literatura (Cascio, 2006; Borman et al., 2003), quase todas são contempladas nos programas curriculares: desde as mais administrativas às mais estratégicas. Assim, temos unidades curriculares na dimensão mais administrativa, tais como: a gestão administrativa e o planeamento de RH; os sistemas de compensação, remuneração, benefícios e reconhecimento, ou a gestão da produtividade e qualidade no trabalho. Como exemplo de áreas mais estratégicas apontam-se: a gestão internacional RH ou a gestão de carreiras (inter)nacionais.

Em relação à H2, procurou-se compreender se as funções dos profissionais de RH procuradas pelas organizações portuguesas contemplam, na sua maioria, as áreas de formação ministradas pelas escolas do ensino superior nas licenciaturas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Contrastando os dados dos *sites* com os das escolas de ensino superior, verificou-se existir uma aproximação entre o que se ensina e o que na prática se procura. Contrariando algumas críticas de que académicos e práticos estão muitas vezes de costas voltadas uns para os outros (cf. Pfeffer, 1998; Bonache, 2006), os dados mostram que, no caso português, as áreas de RH ministradas nas escolas de ensino superior, cobrem maioritariamente as áreas funcionais requeridas pelo mercado para esta função. Veja-se que as áreas mais requisitadas pelo mercado (Figura 2), são as generalistas em RH, seguindo-se as áreas da consultoria e da auditoria, os técnicos e especialistas em recrutamento e seleção e os especialistas em compensações, benefícios e processamento de salários. Estas áreas estão asseguradas pelas licenciaturas, embora, nem todas tenham um idêntico grau de importância, dado não terem apresentado os valores mais altos. Há ainda que desenvolver a área da auditoria e consultoria, pois só o ensino público a tem introduzido parcamente nos seus programas. As áreas do recrutamento e seleção, das compensações e benefícios estão consolidadas e asseguradas. Não obstante alguns destes dados, é possível corroborar a literatura, indo de encontro, por exemplo aos estudos de 1995 da Society for Human Resources Management e do Human Resource Certification Institute. Por conseguinte, as áreas mais estratégicas, referenciadas pela literatura, como a participação na definição estratégica, a identificação e gestão de talentos, a gestão do desempenho, as políticas de desenvolvimento e liderança (Borman et al., 2003) não são as mais evidenciadas pelos dados: nem pelas escolas nem pelos anúncios.

No que respeita à H3, pretende-se constatar se a gestão de talento é uma nova designação funcional, na área de RH, significativamente procurada pelo mercado de emprego português, estando assegurada também nos programas curriculares das licenciaturas em GRH. Isto foi aferido integrando-se os dados das escolas com a análise aos *sites* de emprego. As evidências empíricas demonstram que a gestão de talento, associada à função de RH, está a tomar forma. Contudo, corrobora-se a perspetiva da gestão de talento na GRH como uma área estratégica desta, como, aliás, defendido por um vasto grupo de autores (e.g. Capelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Assim sendo, isto confere o dinamismo e necessidade de ajustamento da função RH às próprias mudanças a que as organizações estão constantemente sujeitas, como apregoado por exemplo por Beznosiuk (1981). As novas designações como *talent acquisition specialist*, técnico de desenvolvimento de RH, *learning and development consultant*, *business developer*, constituem-se, aqui, emblemáticas.

Em suma, a Figura 3 resume as hipóteses discutidas neste trabalho, apresentando o seu estado em relação às evidências empíricas.

Respondendo à questão colocada pelo problema de investigação que conduziu este trabalho — sobre a existência de equilíbrio entre a formação vigente no ensino superior português e a procura do mercado para função de RH, orientada para as suas novas tendências da gestão do talento — tendencialmente afirma-se existir este equilíbrio, embora, não totalmente. De acordo com as evidências empíricas, anteriormente demonstradas, foi possível constatar que o ensino em GRH assegura as principais áreas que constituem a função, embora com um enfoque mais forte para as áreas administrativas. Apesar de a componente das práticas de RH ser a mais presente no ensino de GRH, as áreas estratégicas de RH são as que assumem menos visibilidade nos currículos das licenciaturas. Por conseguinte, também na parte da procura de profissionais para a função de RH são as áreas administrativas as mais evidenciadas: são procurados os profissionais com competências mais generalistas; ou, então os especialistas em processamento de salários e compensações, ou em recrutamento e seleção. Apesar de crítica, a gestão de talento é uma área que não está muito presente: nem no ensino de GRH; nem na procura da função por parte do mercado. Confirmando-se, parcialmente, a hipótese três, adianta-se que a gestão de talento está fracamente presente no ensino em GRH; e que também não é significativamente procurada no mercado, embora apareça pontualmente, em alguns anúncios. Neste sentido, verifica-se um equilíbrio: ambos os setores não estão a valorizar esta especialidade de RH.

FIGURA 3.

HIPÓTESE/ESTADO	O QUE DIZ A LITERATURA	O QUE DIZEM AS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO ESTUDO
<p>H1. <i>Os programas curriculares do ensino superior, nas licenciaturas de GRH, estão orientados para o exercício da função RH, integrando as suas várias dimensões e práticas.</i></p> <p>Estado: hipótese confirmada</p>	<p>Com base nas várias abordagens teóricas, sobre qual o papel a assumir pela função de RH, nas organizações, é possível identificar duas grandes áreas de atuação no campo dos RH: ou mais administrativas ou mais estratégicas. Estas, por sua vez, contemplam várias dimensões, processos e práticas de GRH. (Borman et al., 2003; Ulrich, 1997; Torrington et al., 2011)</p>	<p>Os dois tipos de ensino (público e privado) asseguram as práticas, processos e dimensões associadas às áreas da função de RH, mais comuns nas suas áreas de atuação: tanto na dimensão mais administrativa (decorrentes das atividades quotidianas de gestão de pessoas), como nas mais estratégicas (imprescindíveis, através das suas várias práticas, para a competitividade dos negócios). Como áreas mais administrativas, evidenciam-se o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho; sistemas de compensações e benefícios. Os dados demonstram, ainda, que o enfoque no ensino de GRH é mais prático do que teórico. No entanto, com maior relevância para as áreas mais administrativas do que para as estratégicas (como por exemplo a gestão de talento).</p>
<p>H2. <i>As funções dos profissionais de RH procuradas pelas organizações portuguesas contemplam, na sua maioria, as áreas de formação ministrada pelas escolas do ensino superior, nas licenciaturas de GRH.</i></p> <p>Estado: hipótese confirmada</p>	<p>A evolução da designação e dos conteúdos da função de GRH tem sido dinâmica, acompanhando a própria mudança nas organizações. A procura de profissionais para a função de RH tem-se modificado, também em função da crescente complexidade que assola as organizações, recrutando-se indivíduos que contribuam para a inovação, com valor acrescentado. A formação destes profissionais tem acompanhado gradualmente esta evolução. Mas nem sempre a academia está/esteve em equilíbrio com as reais necessidades do mercado: académicos e consultores/práticos não estão em equilíbrio; devalorizando, entre si, os trabalhos produzidos pela contraparte. (e.g. Dessler, 2003; Schular & Jackson, 2003; Pfeffer, 1998; Bonache, 2006)</p>	<p>Os dados evidenciam que, em Portugal, existe uma aproximação entre o que se ensina e o que as organizações na prática procuram no mercado da função de RH. As áreas de RH ministradas nas escolas de ensino superior cobrem, maioritariamente, necessidades funcionais requeridas pelo mercado. A par disso, as funções de RH mais procuradas têm, nos programas do ensino superior, as unidades curriculares que enformam os requisitos para o exercício desta função.</p>
<p>H3. <i>A gestão de talento é uma nova designação funcional na área de RH, e significativamente procurada pelo mercado de emprego português; estando assegurada, também, nos programas curriculares das licenciaturas em GRH.</i></p> <p>Estado: hipótese parcialmente confirmada</p>	<p>As pessoas nas organizações devem ser geridas estrategicamente de modo a desenvolverem o seu talento; por sua vez, as organizações devem criar mecanismos para atrair, reter e desenvolver o talento das pessoas. A GRH é um desses instrumentos estratégicos. (Capelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009)</p>	<p>Apesar de os dados evidenciarem que a gestão do talento começa a ser equacionada em alguns dos programas curriculares, ainda não o está de uma forma generalizada e mais consolidada. Por conseguinte, também o mercado não procura, muito significativamente, esta designação funcional; embora, esta vá aparecendo pontualmente. Assim, academia e necessidades reais das organizações estão em equilíbrio: nem a gestão de talento está enraizada na academia, nem o mercado para a função de RH procura muito os gestores de talento. Contudo, em Portugal, a gestão de talento não assume um peso significativo, como uma nova tendência, para a designação da função RH.</p>

6. Conclusão

O trabalho que aqui finda apresenta um conjunto de conclusões que colocam em discussão o estado atual da função de RH em contexto português. Em primeiro lugar, levanta a discussão do seu ensino, e do respetivo ajustamento às reais necessidades das organizações. De acordo com as evidências empíricas apresentadas, as várias áreas que constituem a função de RH estão asseguradas pelas diferentes unidades dos programas curriculares das licenciaturas. Em segundo lugar, e ao contrário do que a literatura tem vindo a defender, o ensino em GRH está em equilíbrio com o que as empresas portuguesas procuram. As funções mais requeridas no mercado estão devidamente abrangidas pelos currículos do ensino superior. Por último, a gestão do talento não se assume como uma nova designação funcional de RH, não sendo muito relevante, embora, vá, pontualmente, aparecendo, tanto nos currículos, como na sua procura pelo mercado.

Destas conclusões, extraem-se alguns contributos para a criação de conhecimento desta área. Em primeiro lugar, os dados que se apresentaram ilustram o estado atual em duas áreas de ação, fundamentais para o desenvolvimento de qualquer setor: o ensino e a sua prática. Pretendeu-se estreitar o fosso entre a teoria/académicos e a(s) prática(s), dirimindo as críticas que, muitas vezes, são apontadas nas relações entre estes grupos. A partir destes dados, é possível tentar adivinhar as tendências deste mercado e delinear estratégias mais ajustadas às suas necessidades, por parte do ensino.

A par disto, poder-se-ão estabelecer pontes para atuações conjuntas e mais concertadas entre organizações e académicos; potenciando, por exemplo, licenciaturas mais especializadas, de acordo com as novas necessidades desta área. Em simultâneo, contribui-se, assim, para que as escolas de ensino superior façam a sua autoavaliação, identificando quais as áreas mais críticas, no ensino da RH, desenhando novos programas e renovando os mais obsoletos.

Apontando-se como uma das limitações deste estudo a não representatividade das amostras, seriam desejáveis estudos de cariz quantitativo, para continuidade e reforço das conclusões apresentadas. Propõem-se, assim, estudos longitudinais, para aferir as tendências na procura da função RH, comparando temporalmente estes dados. Poder-se-ão, posteriormente, estudar as competências associadas à designação da função de RH, para um conhecimento mais aprofundado e detalhado, sobre os requisitos exigidos para este grupo profissional. Outra variável a ter em conta poderá ser o setor de atividade das organizações, o qual condiciona os conhecimentos e as áreas

de atuação, mais especializados, para estes profissionais. Muito há ainda a investigar, pois, como se constatou ao longo do trabalho, está-se a lidar com as pessoas em contexto de trabalho, terreno profícuo em complexidade, desafios e constantes mudanças. Logo, está-se a trabalhar num ciclo contínuo e virtuoso, onde o conhecimento é sempre pouco, porque tudo muda, a todo o instante.

Referências

- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Beznosiuk, W. (1981). *Préface Personnel*. In Peretti, J., Beznosiuk, W. & Halfer, J., *Gestion du personnel*, Vuibert Gestion: Paris.
- Bonache, J. (2006). Retención y ruptura laboral. In J. Bonache & A. Cabrera (Eds.). *Evidencias e perspectivas para el siglo XXI* (pp. 31-61). Madrid: Prentice-Hall/Financial Times.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). Stability and change in industrial and organizational psychology. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R.J. Klimoski, *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 1-17). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Budhwar, P. S. (2000). A reappraisal of HRM models in Britain. *Journal of General Management*, 26(2), 72-91.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cabus, S., & Somers, M. (2017). Mismatch between education and the labour market in the Netherlands: is it a reality or a myth? The employers' perspective. *Studies in Higher Education*, 42, 1-15.
- Cascio, W. L. (2006). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resources Management Review*, 19(4), 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557
- Guest, D. E. (1998). Beyond HRM: Commitment and the contract culture. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds.), *Human resource management: The new agenda*. London: Financial Times / Pitman Publishing.

- Gruys, M., & Stewart, S. (2015). Teaching human resource management concepts with experiential exercises. *Journal of Human Resource Education*, 1(1), 38-57.
- Holsti, O. (1969). A computer content analysis program for analysing attitudes: The measurement of qualities and performance. In G. Gerbner (Ed.). *The analysis of communication content, developments in scientific theories and computer techniques* (pp. 75-89). New York: Wiley.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning challenges for industrial / organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223-239. doi/10.1037/0003-066X.45.2.223
- Likierman, A. (2007). How to measure the success of talent management. *People Management*, 13(4), 46-47.
- McCartney, C., & Garrow, V. (2006). *The talent management journey*. Horsham: Roffey Park Institute.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10), 1013-1034. doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161
- Neves, J. (2007). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 5-30). Lisboa: RH Editora.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Piteira, M. (2016). Profissionais de recursos humanos: O que procura o mercado? Paper presented in the 2nd International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organizations and Work, "Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies". Lisbon, Costa da Caparica: Faculty of Sciences and Technology, New University of Lisbon.
- Price, A. (1997). *Human resource management in a business context*. London: International Thomson Business Press.
- Schular, R., & Jackson, S. (2003). *Managing human resources through strategic partnership*. Ohio: Thomson.
- Shaw, I. (1999). *Qualitative evaluation*. London: Sage Publications.
- Sousa, M. J. (2017) Human resources management skills needed by organizations. In R. Benlamri & M. Sparer (Eds.), *Leadership, innovation and entrepreneurship as driving forces of the global economy* (pp. 395-402). Zurich: Springer, Cham.
- Storey, J. (1989). Introduction: From personnel management to human resource management. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 1-10). London: Routledge.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. Pearson Education: London.

Ulrich, D. (1997). *Human resources champions, the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

