

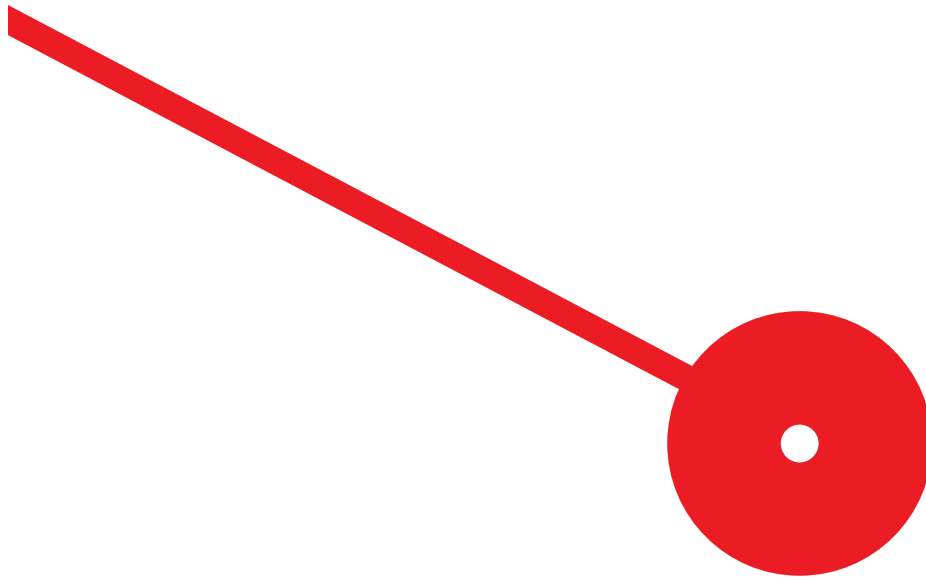
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS
DOS PROFISSIONAIS DE
RECURSOS HUMANOS REQUERIDAS
EM ORGANIZAÇÕES
INTERGOVERNAMENTAIS
Marco André Reis Silva

11/2020



M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

AS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS
DOS PROFISSIONAIS DE
RECURSOS HUMANOS REQUERIDAS
EM ORGANIZAÇÕES
INTERGOVERNAMENTAIS

Marco André Reis Silva

**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 Doutora Ana
Cláudia Rodrigues.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos pela compreensão e carinho, à minha mulher pelo permanente apoio e incentivo, a ambos pelo tempo que lhes tirei.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, que, tendo aceitado o desafio para orientar este trabalho, demonstrou uma inexcelsível disponibilidade, cuidado, saber e dedicação.

RESUMO

Ao longo das últimas décadas o conceito de mercado de trabalho tem sofrido grandes desenvolvimento fruto do crescente fenómeno da globalização. Dentro das organizações internacionais, as organizações intergovernamentais (OIG), como entidade empregadora, fazem parte deste mercado, e a sua compreensão no âmbito do recrutamento de diplomados em recursos humanos (RH) pode contribuir significativamente para a empregabilidade dos mesmos.

Neste trabalho, identifica-se o perfil de competências, assim como as competências transversais valorizadas por essas organizações para as funções de RH, assim como os perfis valorizados por organização e por função em RH.

O mapeamento de competências foi realizado a partir da análise de 2577 ofertas de emprego entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020, recolhidas exclusivamente nas plataformas online de cinco as organizações selecionadas. Dessas, 111 foram incluídas na análise, por reportarem às funções de RH, e após aplicados os critérios de exclusão, foram identificados 33 ofertas, que se constituíram como a amostra de análise.

O estudo desenvolvido acerca das OIG consideradas, permitiu identificar um perfil de competências dos profissionais RH que integra doze competências: duas competências transversais e dez competências específicas comuns às organizações estudadas.

Este trabalho preenche uma lacuna da literatura, pois não conhecemos trabalhos que analisem competências de RH em OIG e, serve como orientação de carreira para profissionais interessados em trabalhar nestas organizações. São apresentadas as limitações, desafios e sugestões de estudos futuros.

Palavras chave: Perfil de Competências, Competências Transversais, Organizações Intergovernamentais, Recursos Humanos, Diplomados.

ABSTRACT

Over the last decades, the concept of the labour market has undergone great development as a result of the growing phenomenon of globalisation. Within international organisations, intergovernmental organisations (IGOs), as employers, are part of this market, and their understanding of the recruitment of graduates in human resources (HR) can contribute significantly to their employability.

In this work, the competences profile is identified, as well as the transversal competences valued by these organisations for HR functions, as well as the profiles valued per organisation and per HR function.

Competence mapping was carried out based on the analysis of 2577 job vacancies between December 2019 and February 2020, collected exclusively on the online platforms of five selected organisations. Of these, 111 were included in the analysis, as they reported to HR functions, and after applying the exclusion criteria, 33 offers were identified as the analysis sample.

The study developed on the OIGs considered, allowed the identification of a competence profile of HR professionals that integrates twelve competencies: two transversal competencies and ten specific competencies common to the studied organisations.

This work fills a gap in the literature, as we do not know any work that analyses HR skills in OIG and, serves as career guidance for professionals interested in working in these organisations. The limitations, challenges and suggestions for future studies are presented.

Key words: Competence profile, Key competences, Intergovernmental Organizations, Human Resources, Graduates.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	x
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
1.1 Organizações Internacionais.....	6
1.1.1 Definição	7
1.1.2 Caracterização das Organizações	8
1.1.3 Súmula Conclusiva.....	9
1.2 Recursos Humanos	10
1.2.1 Função de Recursos Humanos.....	11
1.2.2 Recrutamento e Seleção.....	11
1.2.3 Súmula Conclusiva.....	14
1.3 Competências	15
1.3.1 Conceito(s)	15
1.3.2 Modelos de Competências Transversais.....	21
1.3.2.1 Modelo europeu.....	23
1.3.2.2 Estudo de competências transversais requeridas no mercado global.....	24
1.3.3 Modelos de competências para profissionais de RH.....	25
1.3.3.1 <i>Society for Human Resource Management (SHRM)</i>	26
1.3.3.2 <i>Human Resources Competency Study (HRCS)</i>	28
1.3.3.3 <i>World Federation Personnel Management Associations (WFPMA)</i>	30

1.3.3.4	<i>Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)</i>	30
1.3.4	Súmula Conclusiva	35
CAPÍTULO II – CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE		38
2.1	Definição do problema	39
2.2	Pergunta de partida e Objetivos	40
2.3	Metodologia	40
2.4	Procedimentos de recolha de dados	41
2.5	Amostra	43
2.6	Tratamento e análise de dados	45
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS		47
3.1	Atividades da função RH e a classificação das OIG	50
3.2	Perfil de competências valorizado por cada OIG	53
3.3	Perfil de competências comum valorizado pelas OIG	55
3.4	Perfil de competências e classificação das OIG	57
3.5	Perfil de competências e os modelos de competências	59
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS		62
4.1	Conclusões	63
4.2	Limitações e desafios	66
4.3	Estudos futuros	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		68
APÊNDICES		75
ANEXOS		89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - "Route Map" do trabalho.	3
Figura 2 - Classificação das Organizações Internacionais.	8
Figura 3 - Sistema de Gestão de Recurso Humanos.....	10
Figura 4 - Fases da função recrutamento e seleção.	11
Figura 5 - <i>Modelo de competências da SHRM 2012</i>	25
Figura 6 - Modelo de competências da HRCS 2016.	27
Figura 7 - Mapa Profissional da CIPD 2018.	29
Figura 8 - Áreas de formação identificadas como requisito.	44
Figura 9 - Requisitos de formação identificados na amostra.....	45
Figura 10 - Requisitos de experiência profissional identificados.....	45
Figura 11 - Distribuição da função RH identificada na amostra.	46
Figura 12 - Distribuição da função RH na amostra, para ONU.	46
Figura 13 - Distribuição da função RH na amostra, para NATO.	47
Figura 14 - Distribuição da função RH na amostra, para a OECD.	47
Figura 15 - Distribuição da função RH na amostra, para OSCE.	47
Figura 16 - Distribuição da função RH na amostra, para EU.....	48
Figura 17 - Perfil de competências identificado para a NATO.	49
Figura 18 - Perfil de competências identificado para a OSCE.	49
Figura 19 - Perfil de competências identificado para a ONU.....	49
Figura 20 - Perfil de competências identificado para a EU.	50
Figura 21 - Distribuição das competências identificadas na amostra (total).	50
Figura 22 - Relação entre competências implícitas e explícitas registadas.	51
Figura 23 - Perfil de competências das OIG c/ objetivos específicos.	52
Figura 24 - Perfil de competências das OIG c/ objetivos gerais.	53
Figura 25 - Perfil de competências das OIG de âmbito regional.....	53
Figura 26 - Perfil de competências valorizado pelas OIG, identificado.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo das vantagens e desvantagens do recrutamento online.	13
Tabela 2 - Perspetivas da competência.	17
Tabela 3 - Evolução do conceito de competência.	19
Tabela 4 - Tipologia de competências.	20
Tabela 5 - Designação de competências transversais usadas internacionalmente.....	22
Tabela 6 - Competências transversais identificadas, por categorias.	24
Tabela 7 - Resumo dos Modelos de Competência.	35
Tabela 8 - Resumo da recolha de anúncios para constituição da amostra.....	44
Tabela 9 - Análise da amostra.	44
Tabela 10 - Relação do perfil de competências apresentado.	61
Tabela 11 - Registo da recolha de anúncios para constituição da amostra.....	76
Tabela 12 - Estrutura e conceito dos anúncios por OIG.....	77
Tabela 13 - Classificação das Organizações Internacionais Governamentais.....	78
Tabela 14 - Categorias, subcategorias e indicadores analisados.	79
Tabela 15 - Distribuição total das competências identificadas.....	86

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CIPD	<i>Chartered Institute of Personnel and Development</i>
COE	Conselho da Europa
EPSO	Serviço Europeu de Seleção de Pessoal
GIRH	Gestão Internacional de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OEA	Organização dos Estados Americanos
OI	Organizações Internacionais
OIG	Organizações Intergovernamentais
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado Atlântico Norte
RH	Recursos Humanos
SHRM	<i>Society for Human Resource Management</i>
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

O mundo do trabalho é cada vez mais global e está em permanente mudança. Neste contexto, este trabalho pretende estudar o perfil das competências profissionais valorizadas pelas Organizações Internacionais (OI), associadas ao recrutamento de diplomados em recursos humanos, tendo como pano de fundo o crescente fenómeno da globalização.

A globalização foi um dos fatores que promoveu a instabilidade que se viveu no mundo no início do século XXI. As sociedades e organizações estão em permanente mudança, as economias estão cada vez mais ligadas tendo o conhecimento como seu principal motor e a tecnologia é cada vez mais universal e evolui mais rapidamente do que a capacidade que as pessoas têm em se adaptarem. A sociedade da informação obriga as organizações a atuarem de forma aberta e em rede, tendo para isso que procurar estratégias eficazes para se tornarem mais competitivas (Watson, 2004).

As organizações intergovernamentais (OIG), sendo uma tipologia de OI, constituem-se como atores do sistema político internacional, e portanto com capacidade para exercer influência ou moldar, direta ou indiretamente, o cenário internacional (Castro, 2012), desempenham hoje um papel fundamental e central da política internacional e da vida social, exigindo um esforço crescente de atuação e participação aos países que as integram e exigem. A sua compreensão é cada vez mais fundamental para a prática profissional, para a perceção do mundo que nos rodeia e no exercício da cidadania.

A pertinência do trabalho advém do contributo que pode dar para a compreensão das OIG como entidade empregadora para diplomados em Recursos Humanos (RH), tendo em consideração o crescente fenómeno da globalização dos mercados de trabalho, o gradual aumento do interesse pela formação área da gestão em RH, através do estudo do perfil de competências valorizado pelas OIG.

Ao estudarmos as OIG através da análise das competências requeridas no processo de contratação dos profissionais de RH, poderemos definir orientações que facilitem e incrementem o número de diplomados portugueses em RH nas OIG. Acresce referir que de acordo com a pesquisa exploratória desenvolvida, identificou-se uma lacuna teórica relativa às competências em RH nas OIG na sua generalidade, e quanto objeto de estudo em análise em particular, o que significa que este trabalho pretende vir a contribuir para o preenchimento desse espaço no conhecimento.

O trabalho está articulado em quatro capítulos. O Capítulo I apresenta a revisão da literatura, que pretende descrever de alguns conceitos base para a perceção do trabalho,

nomeadamente: Organização Internacional, sistema de recursos humanos, função recrutamento e seleção, competências e modelos de competências.

No Capítulo II é definido o modelo de análise e estrutura do trabalho. No Capítulo III procedemos à apresentação dos resultados, e desenvolve-se a análise e discussão dos mesmos. No último capítulo, o Capítulo IV, são apresentadas as conclusões, considerações finais, as limitações do estudo, assim como indicações para investigações futuras.

Pretendemos desenvolver a nossa investigação por forma a contribuir para o aumento do conhecimento científico da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em geral e sobre o perfil de competências transversal aos diplomados em RH nas OIG em particular de acordo com a Figura 1 - "Route Map" do trabalho.

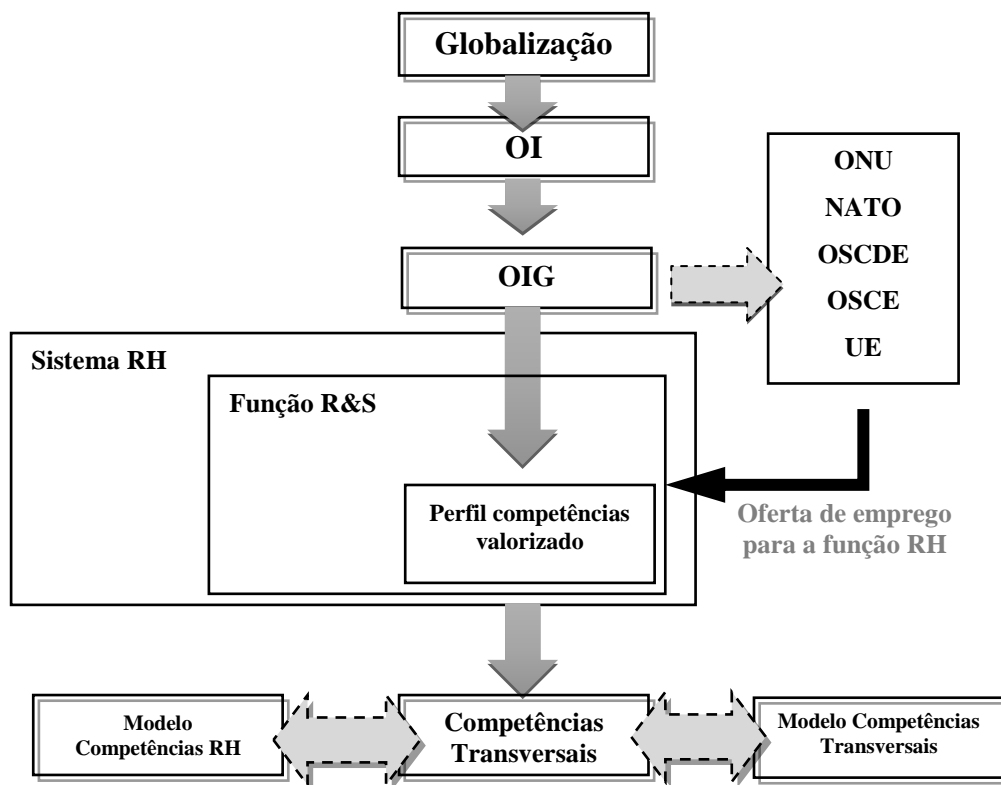


Figura 1 - "Route Map" do trabalho.

Tendo como ponto de partida as ofertas de emprego publicadas pelas OIG nas suas plataformas de recrutamento, neste trabalho mapeamos as competências mais valorizadas pelas organizações com o intuito de identificar as competências transversais a qualquer OIG. Para o efeito vamos adotar uma estratégia *Top-Down*.

A inserção no mercado de trabalho e manutenção da sua empregabilidade, depende do desenvolvimento de um conjunto de competências que distingam os profissionais e o tornem mais competitivo no atual contexto. As competências transversais asseguram quer a sua empregabilidade, quer a sua capacidade de adaptação vários contextos, incluindo, contextos evolutivos. A importância crescente das competências transversais está associada à instabilidade e imprevisibilidade do mercado de trabalho. O mercado de trabalho atual, que não se encontra circunscrito à região ou país de origem do trabalhador, tem como uma das suas mais vincadas características a mobilidade geográfica. A identificação de competências requeridas num contexto internacional permitirá aos profissionais de RH, alargar as fronteiras de enquadramento e desenvolvimento profissionais.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Organizações Internacionais

A globalização é uma realidade incontornável dos nossos dias, que afeta e continuará a afetar o nosso quotidiano, seja num contexto social, cultural, económico, científico, tecnológico e político (Giddens, 2006). Este fenómeno implica o desenvolvimento de relações internacionais e a consequente necessidade de cooperação internacional a diferentes níveis. O conceito de globalização descreve um processo de disposição para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e dos hábitos. É mais do que a internacionalização, e é gerado pela crescente ausência de barreiras e fronteiras, apressado pelas tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens, promovendo uma interdependência cada vez maior entre economias dos estados (Teixeira, Lourenço & Piçarra, 2006). Neste contexto, é possível identificar cinco características emergentes: novos atores, novos mercados, novas normas e regras, novos instrumentos de comunicação, novos paradigmas da gestão (Finuras, 2016). No entanto, é importante não esquecer alguns efeitos nefastos deste fenómeno da globalização: forte contaminação ou afetação de vários países no surgimento de crises, o favorecimento da transferência (mobilidade) de empresas e empregos, e o incremento da especulação financeira (Carvalho & Costa, 2016).

Após a Segunda Guerra Mundial, as nações perceberam a necessidade da aproximação dos mercados a nível mundial e interligação dos continentes, promovendo de forma gradual a integração e interdependência internacional. A criação da Organização das Nações Unidas (ONU) e de blocos de integração económica regional, como a União Europeia (UE), marcaram o surgimento e crescimento da ideologia económica do liberalismo (Carvalho & Costa, 2016). As instituições criadas desde então, são constituídas pelos Estados membros signatários dos acordos que as instituem, e têm representantes de cada um desses Estados nessas instituições.

A complexidade do sistema internacional exige a cooperação entre as nações. A existência de OI tem facilitado o progresso, sociabilidade e solidariedade entre os Estados, dissuadindo conflitos e promovendo a cooperação e o desenvolvimento económico.

Atualmente, as OI são atores permanentes, dinâmicos e imprescindíveis do contexto internacional desempenhando um papel vital na aproximação pacífica e integração dos Estados, potenciadas pela sua crescente interdependência em setores como economia, social, humanitário, técnico, financeiro e monetário, científico e cultural. Existem dois tipos de OI: as Organizações Intergovernamentais (OIG) e as Organizações Não Governamentais (ONG) (Campos et al., 2011).

1.1.1 Definição

As organizações intergovernamentais (OIG), podem ser definidas como “associações voluntárias de Estados estabelecidas por acordo internacional, dotadas de órgãos permanentes, próprios e independentes, encarregados de gerir interesses coletivos e capazes de expressar uma vontade juridicamente distinta de seus membros” (Seitenfus 1997, p.173). Com um número crescente e difícil de precisar, estas organizações adquiriram um papel preponderante no âmbito internacional quer pela dimensão organizacional de cada uma delas, como pelas áreas em que atuam: manutenção da paz, segurança, saúde, finanças, comércio e integração regional (Archer, 2001). Para o mesmo autor, regra geral a satisfação das necessidades no âmbito dos RH é da responsabilidade dos Estados que integram a OIG, de acordo com as normas e regulamentos internos a cada OIG aprovados pelos representantes dos próprios Estados.

Para Campos *et al.* (2011) uma OIG é “uma associação de sujeito de direito internacional constituída com carácter permanente por um adequado ato jurídico internacional, com vista à realização de objetivos comuns aos seus membros e prosseguidos através de órgãos próprios” (p. 212). Normalmente constituída por Estados soberanos, são formadas com um carácter permanente, servidas por órgãos próprios no quadro de uma estrutura institucional complexa, estabelecidas em sede permanentemente localizada no território de um Estado membro ou não membro, e instituídas por um acordo internacional ratificado pelos seus membros (Campos et al., 2011).

1.1.2 Caracterização das Organizações

As OIG assumiram diferentes formas em virtude do seu modo de funcionamento, objeto, objetivo ou fins. Para a sua classificação podem ser adotados os seguintes critérios: âmbito ou territorialidade, objetivo ou fins, condições de admissão e competências.

Quanto à territorialidade podem ser classificadas como universais (ex.: Organização das Nações Unidas), com vocação para agregar todos os estados, ou regionais, quando congregam estados de apenas uma determinada região (ex.: União Africana, Organização dos Estados Americanos, Organização do Tratado Atlântico Norte). Em relação ao objeto, podem assumir fins gerais, abarcando um vasto conjunto de aspetos nas relações pacíficas entre os seus membros e a resolução de conflitos internacionais, ou específicos, com finalidade circunscrita a sectores particulares da cooperação internacional. No âmbito das competências, que está intrinsecamente associada à maior ou menor complexidade do sistema institucional de cada OIG, bem como, à natureza das atribuições dos respetivos órgãos, podemos falar em organizações de cooperação (ex.: Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Económico, Organização das Nações Unidas), com competências muito limitadas, ou organizações de integração, em que os estados abdicam de alguns aspetos da sua soberania (ex.: União Europeia). Por fim, quanto às condições de ingresso, podem ser abertas ou fechadas. No primeiro caso, pressupõe o preenchimento de um conjunto de condições assegura o direito à integração, e no segundo caso, as que segundo outros fatores apresentados limitam a possibilidade de adesão (Campos et al., 2011). Diez de Velasco (1997) propõe ainda algumas subclassificações nas que foram anteriormente apresentadas, no que respeita aos fins específicos e à composição de âmbito regional

Figura 2 - Classificação das Organizações

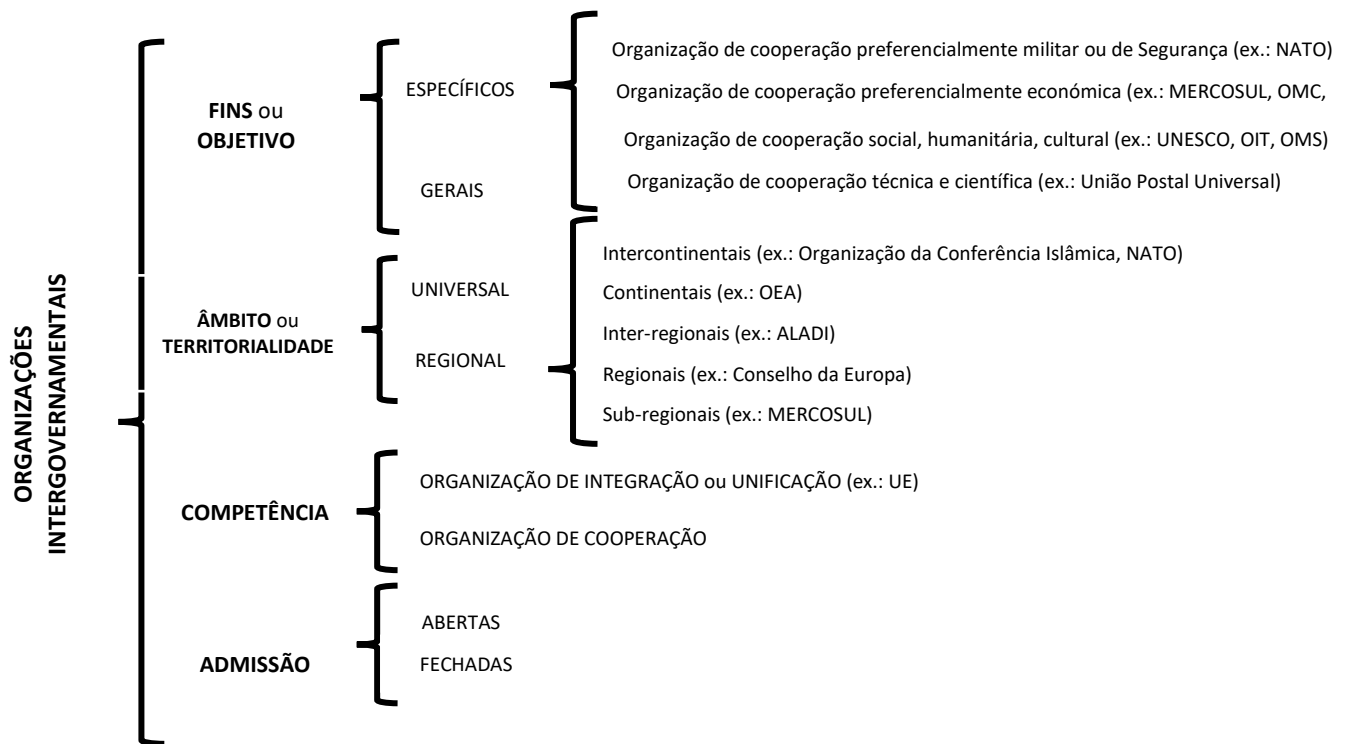


Figura 2 - Classificação das Organizações Intergovernamentais

Fonte: Adaptado de Campos et al. (2011) e Diez de Velasco (1997).

1.1.3 Súmula Conclusiva

Baseado na literatura, pode dizer-se que uma OIG se caracteriza: (i) pela composição, essencialmente, intraestatal; (ii) pela existência formal através de um tratado multilateral e internacional; (iii) pela existência de uma sede e estrutura orgânica permanente e independente; (iv) pela existência de uma personalidade jurídica autónoma distinta da dos Estados (autonomia jurídica). Em relação à sua classificação podemos considerar que, quanto aos fins ou objetivo podem ser específicos ou gerais, o seu âmbito pode ser regional ou universal, em termos da sua competência podem ser classificadas como organizações de integração ou de cooperação, e a admissão pode funcionar segundo um sistema aberto ou fechado.

Estes serão os conceitos adotados ao longo do presente trabalho, à luz dos quais iremos efetuar a classificação de cada uma das organizações selecionadas, bem como efetuar a análise e discussão dos resultados.

1.2 Recursos Humanos

Segundo Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008) podemos considerar que a área de RH representa nas suas práticas diárias, o elo de ligação entre três elementos: a realidade envolvente (social, política, económica e cultural), a organização e as suas peculiaridades, e os indivíduos que nela trabalham, com as suas singularidades.

O sistema de recursos humanos integra um conjunto alargado de funções que interligados e alinhados com a estratégia da organização, permitem atingir os objetivos estabelecidos neste âmbito. Os elementos que constituem as funções de recursos humanos asseguram, entre outras, a informação, aconselhamento, liderança, e serviços necessários à gestão, emprego, formação e desenvolvimento, atração, recompensa e bem-estar das pessoas. A função RH desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente que permita às pessoas o melhor contexto para exercer o seu trabalho e otimização das suas capacidades, tendo em vista o benefício mútuo (Armstrong & Taylor, 2014).

O modelo de prestação de serviços em RH de Dave Ulrich assenta em três pilares (Armstrong e Taylor, 2014): parceiros estratégicos de negócio (“*strategic business partners*”) coordenam o trabalho com os gestores de linha, para os ajudar a alcançar os seus objetivos, através da implementação da estratégia organizacional; centros de serviços partilhados (“*shared servisse centres*”) no qual é criada uma entidade responsável pelo controlo e execução das atividades rotineiras (ex.: *payroll*, *accounting*, gestão administrativa, absentismo e disciplina) libertando assim os profissionais RH para se poderem focar na liderança e gestão da organização; centros especializados (“*centres of expertise*”) orientados para assegurar serviços especializadas de elevado nível em atividades chave.

1.2.1 Função de Recursos Humanos

A estrutura e disposição da função de recursos humanos depende da dimensão da organização, das suas necessidades, da sua área de atuação, da tipologia de funcionários e das responsabilidades atribuídas a cada função. Para Armstrong e Taylor (2014) o sistema de recursos humanos nasce da filosofia de recursos humanos da organização, e integra um conjunto de estratégias, políticas e práticas que são influenciadas pelo ambiente interno e considerar os constrangimentos e oportunidades do ambiente externo, em permanente ligação à responsabilidade social da organização e à gestão do capital humano. As estratégias, políticas e práticas de recursos humanos estão organizadas em cinco grandes dimensões: organização, atração, formação e desenvolvimento, gestão de recompensas e relações laborais Figura 3 - Sistema de Gestão de Recurso Humanos.

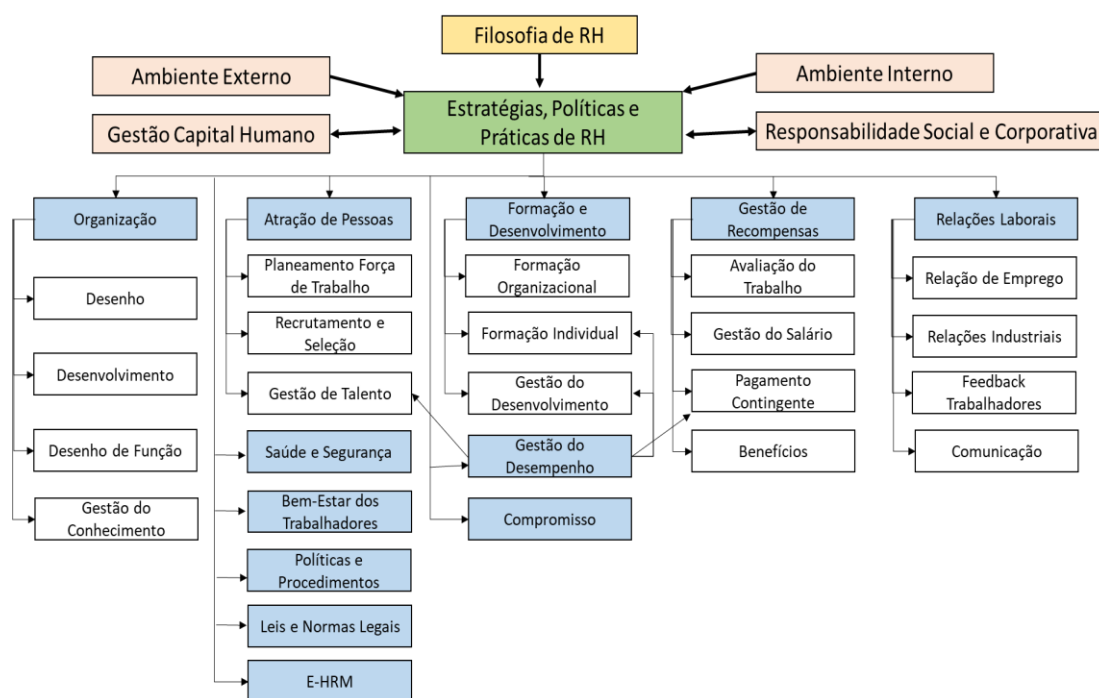


Figura 3 - Sistema de Gestão de Recurso Humanos.

Fonte: Adaptado de Armstrong e Taylor (2014).

1.2.2 Recrutamento e Seleção

Tendo em consideração que o perfil de competências valorizado pelas Organizações Intergovernamentais (OIG) determina o conteúdo das ofertas de emprego que vão constituir a amostra do presente trabalho, parece-nos relevante aprofundar a atividade de recrutamento e seleção, tendo em vista o melhor enquadramento e compreensão da temática.

Assim sendo, e a montante da decisão para preenchimento do cargo, a organização pode considerar outras opções: recorrer a *outsourcing*, reanalisar os perfis e competências promovendo a sua alteração a fim de satisfazer as necessidades do novo cargo, verificar se existem tarefas ou cargos que possam ser eliminados ou automatizados, levando à mobilidade interna (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Após a tomada de decisão, é importante definir a abordagem estratégia a adotar quanto ao recrutamento: recrutamento interno ou externo, considerando as suas características, vantagens e inconvenientes (Camara et al., 2013). De referir ainda que, os seguintes fatores devem ser inicialmente tidos em conta: o incremento nos custos que estão autorizados, a orçamentação desses mesmos custos, as previsões de “*headcount*” e a data desejável para início de funções (Camara et al., 2013).

De acordo com Armstrong e Taylor (2014) o processo de recrutamento e seleção está organizado em oito fases: definição dos requisitos, atração dos candidatos, gestão das candidaturas, aplicação dos métodos de seleção (entrevistas, testes, avaliação dos candidatos) obtenção de referências, verificação das candidaturas, oferta de emprego, e finalmente, o seguimento Figura 4 - Fases da função recrutamento e seleção.



Figura 4 - Fases da função recrutamento e seleção.

Fonte: Adaptado de Armstrong e Taylor (2014).

A definição de requisitos geralmente assenta no perfil da função, organizado em genéricas ou transversais, e específicas, que se pretende satisfazer, garantindo assim a base das especificidades que se procuram.

Para efeitos de recrutamento, deve incluir: identificação da função, o seu título e enquadramento organizacional e os termos e condições do trabalho (salário, benefícios e horário) e requisitos especiais tais como a mobilidade, aprendizagem, desenvolvimento e oportunidades de carreira (Camara et al., 2013).

A definição das especificidades da pessoa que se procura devem ser definidas segundo: conhecimento (o que é necessário saber), capacidades e habilidades (o que tem de ser capaz de fazer), competências comportamentais (o tipo de comportamentos necessários para o sucesso alinhados com a visão e valores organizacionais), qualificações (profissionais, técnicas, académicas), experiência (atividades e resultados preditores de sucesso), exigências específicas (associado à especificidade da função) e requisitos especiais para a função (mobilidade, viagens, horário flexível). A sua definição é fundamental e estabelece a base para todo o processo em especial a seleção dos candidatos (Armstrong & Taylor, 2014; Camara et al., 2013).

Sendo que frequentemente as organizações optam por combinar diferentes métodos, tendo em consideração: a probabilidade de garantirem bons candidatos, a velocidade do processo associada à oportunidade na disponibilização dos candidatos e consequente satisfação da necessidade, e por fim, os custos envolvidos (Armstrong & Taylor, 2014; Rego et al., 2015).

O recrutamento *online* está normalmente apoiado no *site* da organização ou plataformas de emprego. Para Armstrong e Taylor (2014), algumas das vantagens são o maior alcance e os custos reduzidos, e como desvantagens podem ser considerados o elevado número de candidatos e o tempo que é necessário despende para obter resultados, como é possível identificar na Tabela 1 - Resumo das vantagens e desvantagens do recrutamento *online*.

Tabela 1 - Resumo das vantagens e desvantagens do recrutamento *online*.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Mais rápido e barato que os métodos mais tradicionais • Maior alcance e volume de candidaturas • Submeter informação adicional • Uso marca para atrair candidaturas • Plataformas de emprego permitem procura por “<i>keyword</i>” e gestão eletrónica do CV • Redes Sociais – alcance (eg. LinkedIn tem 100 milhões de usuários) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número e baixo nível de candidaturas • Ainda não é a primeira opção de muitos dos que procuram emprego • Dispendioso em termos de tempo • Plataformas de emprego não são apropriadas para não ativos • Redes sociais – necessidade de autogestão do perfil pelo empregador/recrutador

Fonte: Adaptado de Armstrong e Taylor (2014).

A gestão das candidaturas passa pela receção das candidaturas, pela sua análise da qual deverá resultar uma lista reduzida com as candidaturas mais fortes (“*shortlist*”), pelo desenho e gestão do programa de entrevistas. As candidaturas podem ser submetidas através de um formulário estandardizado, que pode facilitar todo o processo posterior (Armstrong & Taylor, 2014).

Para tornar o este formulário mais eficiente deve ser tido em consideração: quais são os critérios de seleção e qual a sua importância, colocar questões claras, relevantes e não discriminatórias, reduzir ao mínimo as questões pessoais, tornar o formulário flexível na forma de preenchimento e possibilitar a referências a redes sociais e *blogs* pessoais dos candidatos. O registo das candidaturas deve ser efetuado de forma integrada aquando da sua submissão, sendo apropriado o registo de: nome do candidato, data de receção da candidatura e ação subsequente tomada. Nesta fase é fundamental dar feedback ao candidato do *status* da sua candidatura (Armstrong & Taylor, 2014). A análise, deve ser promovida à luz dos critérios e requisitos previamente definidos, organizados em: essenciais (só serão considerados os que satisfaçam estes requisitos), muito desejável (será dada preferência aos que possuem estes requisitos) e desejável (serão tidos em consideração podendo ser fator de escolha entre candidaturas idênticas), devendo subsequentemente as candidaturas serem classificadas em: favorável, marginal ou incompatível. O processo deve ser repetido com critérios mais restritivos até ser obtida uma lista reduzida com as candidaturas mais fortes (“*shortlist*”), devendo ser idealmente entre quatro e oito nomes.

A seleção visa avaliar a adequação dos candidatos, analisando em medidas as suas características condizem com os requisitos definidos e prevendo a sua capacidade de respostas no desempenho da função, levando à tomada de opções entre eles. Os métodos de seleção, devem ser considerados em largo espectro: entrevistas (estruturadas e não estruturadas), testes de seleção (inteligência, personalidade, capacidade e comportamentais) e *Assessment Centers*, consideradas as suas características, vantagens e inconvenientes (Armstrong & Taylor, 2014).

1.2.3 Súmula Conclusiva

O Recrutamento e Seleção é uma prática que integra o complexo sistema de recursos humanos, devendo estar alinhada com as estratégias, políticas e práticas desenvolvidas pela organização tendo em consideração a filosofia da mesma.

Recrutamento é o processo de encontrar e contratar as pessoas que a organização precisa, ou segundo Camara et al. (2013) situa-se entre a determinação de completar o cargo e o apuramento dos candidatos que adequam ao perfil da função e reúnem as condições para ingressar.

A seleção é a parte do processo de recrutamento que incide sobre a decisão de que candidatos devem ser indicados para ocupar o lugar e que vão receber a oferta de emprego (Armstrong & Taylor, 2014; Camara et al., 2013).

Para o desenvolvimento do trabalho vai ser considerado o sistema de gestão de recursos humanos apresentado Armstrong & Taylor (2014), apresentado ao longo deste subcapítulo, tendo em consideração que, apesar do trabalho não se focar no processo de recrutamento e seleção, vai ser desenvolvido em torno das ofertas de emprego difundidas pelas OIG no âmbito deste processo. Portanto, considera-se fundamental para a compreensão e contextualização do trabalho, o seu correto enquadramento no âmbito dos processos e do sistema de recursos humanos.

1.3 Competências

Podem ser considerados seis fatores catalisadores da crescente importância das competências (Boterf, 2005): os novos desafios da competitividade, a terciarização da economia, a evolução das análises estratégicas das organizações em termos de vantagem competitiva, a instabilidade das situações e dos contextos de trabalho, o desenvolvimento crescente de uma economia do saber e finalmente, o crescente interesse dos indivíduos pelas competências.

1.3.1 Conceito(s)

Segundo McClelland (1973) o conceito de competência articula-se com o de formação e de mercado de trabalho. Segundo este, os testes de avaliação de inteligência, por si só não se apresentavam como uma ferramenta eficiente na predição de desempenhos superiores e das capacidades necessárias para o exercício de qualquer função.

Alguns anos depois, o termo competência voltou a ser utilizado por Boyatzis (1982), que a definiu como “as características subjacentes de um determinado indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior” (p. 64), ou seja, a tradução dos seus comportamentos ou ações. Alguns anos depois, aquando da publicação do primeiro dicionário de competências (Spencer & Spencer Jr., 1993), surge classificado como qualidades pessoais e comportamentos capazes de mobilizar conhecimento técnico ao serviço da organização.

A definição de competência evoluiu sofreu significativa evolução ao longo dos tempos, mediante o conceito do seu autor. As competências traduzem a parte explícita, observável e concreta de tudo aquilo que não é visível das características de um indivíduo, sendo necessária a junção de três condições para a sua aplicação: a disposição da própria pessoa para fazer algo, o saber mobilizar os recursos que tem disponíveis para realizar a tarefa, e finalmente a capacidade de aplicar num determinado contexto e experiência profissional (Le Boterf, 2013). Para outros autores a este conceito inclui não só o desempenho individual, como o valor económico e social que as competências acrescentam à própria organização onde de inserem (Takey e Carvalho, 2015). Para Camara (2017) uma competência é “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da organização” (p. 16).

As competências podem ser inseridas em quatro perspetivas (Ceutil, 2016): atribuições, qualificações, traços ou características pessoais ou como comportamentos e ações Tabela 2 - Perspetivas da competência. As primeiras são atribuições que determinadas pessoas devem usar e que são inerentes o exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, as segundas reportam-se a um conjunto de saberes ou áreas de domínios de execução técnica que as pessoas adquirem, tanto pelo sistema formal de ensino como pela formação profissional. As competências como traços estão relacionadas à forma como cada pessoa executa ou irá fazer no futuro as suas tarefas, ou seja, a forma como mobiliza as suas capacidades para ações concretas. A última, são visíveis, observáveis e mais facilmente mesuráveis, uma vez que são traduzidas em realidade ou atos praticados em determinado contexto, situação e atividade (Ceutil, 2016).

Tabela 2 - Perspetivas da competência.

Perspetiva	Descrição
Competência como atribuições	Elemento formal, não é contingencial às características pessoais, nem aos desempenhos específicos, antes às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades.
Competências como qualificações:	Elemento extra pessoal que se relaciona com o conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Pode estar relacionada com o contexto educativo.
Competências como comportamentos e ações	As competências só existem na e pela ação, sendo assim consideradas como um elemento intrapessoal.
Competências como traços ou características pessoais	Associadas a características intrapessoais e representando capacidades dos indivíduos.

Fonte: Adaptado de Ceitil (2016).

As competências constituem-se como elementos críticos para o sucesso organizacional uma vez que podem alavancar capacidades, contribuindo de forma decisiva para o desempenho e alcançar de objetivo e resultados organizacionais, e o seu desenvolvimento não está exclusivamente associado à vida académica ou profissional. O propósito do seu emprego pode estar associado ao desenvolvimento de desempenho, prever desempenho em funções complexas, identificação de pessoas adequadas ao desempenho de funções, desenvolver e integrar práticas de gestão, medir e desenvolver a eficácia dos processos e dos indivíduos no desempenho das funções. São elas que distinguem os indivíduos e que estão na base do seu desempenho e sucesso (Ulrich & Brockbank, 2005).

As pessoas detêm competências que podem ou não estar a ser aproveitadas pelas organizações como fator agregador de valor ao património de conhecimento da organização. É recomendável pensar as competências individuais de forma genérica e isolada, mas antes no alinhamento das competências essenciais da organização (Dutra, 2004).

Numa perspetiva individual, são inibidores do desenvolvimento de competências os fatores de ordem psicológico, que vão desde as perceções pessoais sobre as necessidades de cada um e a habilidade para aprender; as emoções, despoletadas por sentimentos e reações face aos desafios e à possibilidade da sua resolução; e os valores e crenças pessoais de cada indivíduo.

No plano organizacional, a cultura e o ambiente interno constituem-se como dois principais fatores inibidores do desenvolvimento de competências, principalmente quando se verifica que privilegiam os resultados mais do que os processos de desenvolvimento de gestão de pessoas.

O desenvolvimento de competências não é exclusivo da vida académica e profissional, são características que se começam a desenvolver no seio familiar, sendo críticas para uma carreira de sucesso em gestão de recursos humanos, uma vez que quando adquirem as competências adequadas ao desempenho da função assumem um papel fundamental na criação e desenvolvimento de capacidades da organização (Ulrich & Brockbank, 2005).

O conceito de competências pode ser aplicado a diversos propósitos, entre os quais é possível salientar: identificar áreas de atuação tendo em vista o incremento no desempenho, prever desempenhos em funções complexas, identificar as pessoas com as competências adequadas ao desempenho da função, desenvolver e integrar práticas de gestão, medir e desenvolver a eficácia dos profissionais, processos e funções. São elas que distinguem os indivíduos e estão na base do seu desempenho e sucesso. A nível organizacional, as competências são determinantes para o desempenho da organização e o alcance dos objetivos e resultados organizacionais, sendo fundamentais para os processos de recursos humanos, em particular o recrutamento e seleção (Ulrich & Brockbank, 2005).

Num sentido mais contemporâneo, o conceito de competência confunde-se com o de empregabilidade, uma vez que quanto mais os indivíduos desenvolverem as suas competências, mais possibilidades terão de entrar ou de se movimentarem no mercado de trabalho. Deter mais ou menos competências específicas requeridas pelas organizações empregadoras distingue a alta ou baixa empregabilidade (Xavier, Lopes, Vilhena, & Calvosa, 2012).

O termo competência é cada vez mais invocado como mais adequado para exprimir as exigências requeridas pelas organizações (Amaro, 2008). Para além disto, numa sociedade do conhecimento, as capacidades das pessoas são vistas cada vez mais como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado (Sovienski & Stigar, 2008). Almeida (2007) reitera esta abordagem, dado que a introdução do conceito de empregabilidade nos discursos relativos ao mercado de trabalho, tem vindo a por em causa a capacidade dos sistemas de educação e de formação em dotar os indivíduos das competências desejadas.

O conceito de competência remete para a individualidade da pessoa através da procura e conquista de emprego e, portanto, mobiliza a subjetividade de cada um em torno do seu próprio processo, exigindo versatilidade, capacidade de reinvenção e a assunção de riscos pelas mudanças de trajetória profissional que possam ocorrer. Em termos gerais: análise, síntese, comunicação, propensão ao risco e capacidade de “fazer acontecer” são termos recorrentes no mapeamento de competências. Lemos & Pinto (2008) referem ainda a tendência para a valorização do perfil generalista, em detrimento do especialista, a capacidade de adaptação a situações novas, a aptidão para o trabalho sobre pressão, a liderança e capacidade de trabalho em equipa, a solidariedade e ética na busca de objetivos comuns. O conceito de competência, tem sofrido uma evolução significativa ao longo do tempo, tendo deixado de se traduzir apenas pela capacidade de aplicar capacidades de um determinado indivíduo, passando a considerar entre outros os fatores contingenciais

Tabela 3 - Evolução do conceito de competência.

Autor (Ano)	Definição de Competência
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, habilidades, comportamentos e características pessoais (mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras) de modo a concretizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações específicas, num dado contexto. As competências são características que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior.
Spencer e Spencer Jr., (1993)	Característica subjacente de um indivíduo (algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações) e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior num trabalho ou situação.
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.
Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002)	Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho. Resulta da instrução e da experiência profissional.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, permitindo ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente.
Cascão (2004)	Manifesta-se nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade; relaciona-se com o desempenho e os resultados alcançados; é observável, reconhecível e avaliável; está relacionada com situações específicas (contextual e contingente); é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com conhecimentos.

Autor (Ano)	Definição de Competência
Durand (2006)	O conceito de competência engloba ativos, recursos, diferentes tipos de conhecimentos e as práticas de controle levadas a cabo pelas organizações.
Le Boterf (2011)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais. Neste sentido, ter as competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
Ceartil (2016)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.
Camara et al. (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 empresa.

A complexidade do conceito também é refletida pela diversidade de tipologias que este poderá assumir. Cada uma procura diferenciar a diferente natureza que a competência poderá assumir, induzindo a uma hierarquização das mesmas no contexto da organização. As competências organizacionais essenciais são aquelas que conferem maior vantagem competitiva num mercado cada vez mais global.

Tabela 4 - Tipologia de competências.

Autor (Ano)	Tipologias de Competências
Boyatzis (1982)	Competências críticas: características inerentes a desempenhos superiores. Competências básicas: características inerentes a desempenhos médios.
Spencer e Spencer Jr. (1993)	Competências básicas: características essenciais a qualquer trabalho para ser minimamente eficaz; Competências distintivas: distinguem alguém com um desempenho superior aos de mais.
Fleury e Fleury (2001)	Competências de negócio: relativas à compreensão do negócio; Competências técnico profissionais: relativas a operações, ocupações ou atividades; Competências sociais: necessárias na interação entre indivíduos.
Zarifian (2003)	Competências sobre os processos: relativas aos processos do trabalho; Competências técnicas: conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado. Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho. Competências de serviço: relativas às competências com impacto no consumidor final. Competências sociais: atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas.
Ceartil (2016)	Competências específicas: associadas a uma determinada função, profissão, emprego) Competências transversais: não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.
Camara, et al. (2013) e Camara (2017)	Competências de liderança e de gestão Competências técnico-profissionais: dependem do tipo de função e área de atividade. Competências comportamentais: atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar de modo a ter um desempenho coerente com os valores e cultura da empresa.

1.3.2 Modelos de Competências Transversais

Os modelos de competências, que são o conjunto de requisitos de determinada função, podem ser utilizados no processo de seleção das organizações ou servir como referencial na formação dos profissionais tendo em conta o exercício das suas funções (Ceitil, 2016). As competências permitem aliar o elevado desempenho individual aos objetivos da organização, refletindo-se num impacto positivo no próprio desempenho da organização (Campion et al., 2011).

Um modelo de competências traduz-se num conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e outras características que são necessárias para o desempenho de um cargo, e tem um papel preponderante nas organizações em processos de recursos humanos, entre os quais recrutamento e seleção, formação e avaliação de desempenho ou como instrumento de decisão de carreira. Neste âmbito, o modelo deve integrar competências genéricas ou transversais, e competências específicas. As primeiras são aplicáveis a todos os colaboradores, independentemente da função que ocupam e com graus de exigência diferenciados. Devem estar ligadas e decorrer dos valores e cultura da organização, refletindo os comportamentos que melhor corporizam os valores da organização e a sua forma de atuação. As segundas, que são apenas aplicadas a uma família de funções, em conjunto com as anteriores formam o perfil de uma função, que apesar de, não deverem ter à partida número limitado de competências, é recomendável que tenha entre oito e doze (Campion et al., 2011; Shippmann, Ash, Carr, Eyde, & Sanches, 2000).

É possível identificar na literatura duas abordagens distintas de competências transversais. São elas: uma abordagem alargada que compreende as competências básicas, os atributos pessoais, ética e juízo de valor, as competências de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade, e uma abordagem restritiva que tende a enfatizar as competências no contexto de trabalho e, portanto, uma visão mais instrumental. Para Cascão (2004) o conceito de competência transversal está associado à mobilidade profissional, aos movimentos funcionais, verticais ou horizontais quer a caracterizam.

São reconhecidas algumas vantagens na gestão por competências: promover a adoção de uma linguagem comum na organização, promover o foco nos resultados da organização, possibilitar os prognósticos comportamentais dos colaboradores, facilita a comparação do perfil de competências exigido e aquele que é demonstrado, permite o desenvolvimento do perfil de competências decorrente da avaliação efetuada, serve de catalisador a uma gestão de recursos humanos integrada e coerente (Ceitil, 2016).

O conceito de competências transversais não é consensual. Assiter (1995) aborda o conceito como capacidade gerais que possibilitam aos sujeitos ter sucesso numa vasta diversidade de tarefas e ocupações, enquanto Moreno (2006) as apresenta como “as atitudes, capacidades e habilidades do indivíduo que contribuem para uma atuação eficaz em diferentes situações de trabalho, sendo transferíveis de um contexto para outro ao longo da vida” (p. 126). A OIT (2002) apresenta as competências transversais como sendo comuns a diversas atividades profissionais, possibilitando a transferibilidade entre perfis profissionais ou entre conjuntos de módulos curriculares.

Este conceito distingue-se pela sua transversalidade (não são contextualizadas) e transferibilidade (adquiridas num determinado contexto e passíveis de serem exercidas em contexto diferente), isentas de especificidades profissionais e situacionais (Ceitil, 2016). Acresce referir que não existe uma designação universalmente aceite para “competências transversais” Tabela 5 - Designação de competências transversais usadas internacionalmente.

Tabela 5 - Designação de competências transversais usadas internacionalmente.

País	Designação
Estados Unidos	<i>Basic skills, necessary skills, workplace know-how</i>
Canadá	<i>Employability skills, core competencies</i>
Reino Unido	<i>Core Skills, Key skills, common skills</i>
França	<i>Transferable skills</i>
Alemanha	<i>Key qualifications</i>
Portugal	Competências transversais, competências genéricas
Nova Zelândia	<i>Essential skills, soft skills</i>
Austrália	<i>Key competencies, employability skills, generic skills</i>
Japão	<i>Work skills; employability skills</i>
Malásia	<i>Generic skills, employability skills</i>
UE	<i>Key Competences</i>
Singapura	<i>Critical enabling skills</i>
China	<i>Employability skills</i>
África do Sul	<i>Basic skills</i>

Fonte: Adaptado do *National Center for Vocational Education Research (NCVER, 2003)*.

1.3.2.1 Modelo europeu

Na sequência de uma recomendação do Conselho da União Europeia de maio de 2018¹, a Comissão Europeia (CE, 2019), adotou e difundiu as “*Key Competences for Lifelong Learning*” que prevê oito competências genéricas ou transversais que resultam da combinação de conhecimentos, capacidades e comportamentos. Elas são desenvolvidas ao longo da vida através nos momentos de aprendizagem formais, não formais e informais que ocorrem em diferentes contextos. As competências em questão são:

- Competência em alfabetização: capacidade de identificar, compreender, expressar, criar e interpretar conceitos, sentimentos, factos e opiniões, tanto de forma escrita como oral, e de forma visual, sonora e digital. Implica a capacidade de comunicação e de ligação emocional com os outros de forma ajustada e criativa;
- Competência multilíngue: a capacidade de usar diferentes línguas de forma apropriada e eficiente para a comunicação. Integra a manutenção e desenvolvimento das capacidades linguísticas, como a aquisição de novos idiomas;
- Competências em matemática, ciências, Tecnologia e engenharia: desenvolver, aplicar o pensamento matemática tendo em vista resolução de problemas do quotidiano.
- Competências digitais: envolve a utilização de forma confidencial, crítica e responsável o uso das tecnologias digitais para a aprendizagem, no trabalho e na participação social.
- Competências pessoais, sociais e de autoaprendizagem: capacidade de introspeção, gestão efetiva do tempo e da informação, trabalho colaborativo, resiliência e gestão pessoal do conhecimento e da carreira, lidar com a incerteza e complexidade das situações, e desenvolver tanto o bem-estar físico como psicológico;
- Competências de cidadania: agir de forma responsável e ativa na sociedade, com um comportamento assente na responsabilidade e compreensão dos conceitos e estruturas sociais, políticas, económicas e legais;

¹ *The Official Journal* 2018/C 189/01, disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AC%3A2018%3A189%3ATOC>.

- **Competências e empreendedorismo:** agir sobre as oportunidades e ideias, e transformar as mesmas em valor para os outros. Está assente na criatividade, no pensamento crítico, na resolução de problema, na tomada de iniciativa, na perseverança, e no desenvolvimento de trabalho colaborativo tendo em vista o planeamento e gestão dos valores culturais, sociais e financeiros;
- **Competências de expressão e consciência social:** pressupõe uma compreensão e respeito pelas ideias e pela forma como as ideias são expressas e comunicadas em diferentes culturas.

1.3.2.2 Estudo de competências transversais requeridas no mercado global

Pereira e Rodrigues (2013) efetuaram a análise de conteúdo a 22 (vinte e dois) estudos transnacionais que visavam a identificação de competências transversais. A análise revelou que o perfil de competências transversais requeridas varia significativamente entre continentes, e que existe uma assinalável heterogeneidade de competências. Apesar de se ter verificado que todos os perfis apresentam competências instrumentais, interpessoais e sistémicas, à exceção da Oceânia, existe nos outros continentes preponderância nas competências instrumentais. As oito competências transversais que se evidenciaram no estudo, organizadas pelas três categorias consideradas foram: instrumentais, interpessoais e sistémicas Tabela 6 - Competências transversais identificadas, por categorias.

Tabela 6 - Competências transversais identificadas, por categorias.

Categoria	Competência
Instrumentais	Resolução de problemas
	Planeamento e organização
	Comunicação
	Tecnologia de informação e comunicação
Interpessoais	Trabalho em equipa
	Relacionamento interpessoal
Sistémicas	Aprendizagem contínua
	Flexibilidade e adaptação

Fonte: Adaptado Pereira e Rodrigues (2013).

1.3.3 Modelos de competências para profissionais de RH

Os perfis e as competências necessárias ao desempenho das funções e dos cargos estão intrinsecamente associados. Compreender o perfil do cargo ou função é fundamental em qualquer organização, uma vez que pressupõe diferentes conjuntos de respostas (Egan & Akdere, 2005). Neste contexto, também o desempenho de funções no âmbito dos recursos humanos exige competências específicas (Coetzer, Ryan, Susomrith, & Suseno, 2016).

Os novos desafios que se colocam à gestão de recursos humanos passam por contribuir de forma ativa para a definição das estratégias organizacionais. Ela ocupa atualmente papel de destaque na transformação das organizações, uma vez que tem como grande objetivo melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para a satisfação das necessidades. Em grande medida, o sucesso das organizações modernas depende do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual disponível (Sovienski & Stigar, 2008).

A gestão de recursos humanos deve procurar desenvolver práticas de promoção da empregabilidade e criar programas internos de crescimento das competências que aumentem o valor da organização, para desta forma aumentar a percepção individual do grau de empregabilidade independente do vínculo contratual. A área de recursos humanos representa nas suas práticas diárias o elo de ligação entre: a realidade social, política, económica e cultural, a organização na qual se encontra inserida e as suas idiosincrasias, e os indivíduos que nela trabalham cada um deles com as suas competências particulares. Aos recursos humanos compete promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas com a seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição, bem como as atividades relacionadas com a preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da organização (Sovienski & Stigar, 2008).

Para Becker e Huselid (2006) são cinco as áreas de competências dos profissionais de recursos humanos:

- Conhecimento do negócio: para agregarem valores à organização através da compreensão do funcionamento da sua área de atividade, da condução da área de

recursos humanos e condução das atividades organizacionais que conduzem às mudanças;

- Fornecimento de práticas de RH: os profissionais devem conhecer e ser capazes de fornecer práticas inovadoras de RH;
- Gestão da mudança: através do apoio e colaboração na criação de respostas à novas orientações, trajetórias e estratégias;
- Gestão da cultura organizacional: culturas mais fortes tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados;
- Credibilidade pessoal: os profissionais devem viver os valores e a cultura da empresa, construindo relacionamentos assentes na confiança recíproca.

1.3.3.1 *Society for Human Resource Management (SHRM)*

O modelo de competências para profissionais de gestão de recursos humanos desenvolvido pela *Society for Human Resource Management (SHRM, 2012)* prevê um total de nove competências, sub competências e comportamentos expectáveis de acordo com cada nível de carreira, que variam com os anos de experiência e responsabilidades, distribuídas por oito competências comportamentais e uma competência técnica. São elas:

- Especialização em Recursos Humanos (*Human Resources Expertise*): competência técnica que se refere ao conhecimento das práticas, princípios e funções que constituem a gestão de recursos humanos numa organização;
- Ética (*Ethical Practice*): competência comportamental, remete para a confiança, integridade, credibilidade e elevado nível de profissionalismo dos profissionais de RH. Assegurar a confidencialidade de assuntos que a exigem, resolução de conflitos, transparência e interesse por todas as opiniões, são alguns dos comportamentos esperados.
- Liderança (*Leadership and Navigation*): competência comportamental que se traduz na capacidade de liderar iniciativas e processos na organização, traduzido através da pró atividade, promoção de consensos e facilitação da mudança.
- Visão do Negócio (*Business Acumen*): competência comportamental que assenta na visão estratégica do negócio da relação que esta mantém com a gestão de recursos humanos.

- Consultoria (*Consultation*): competência comportamental que se traduz na capacidade de fornecer orientações necessárias aos *stakeholders*.
- Análise crítica (*Critical Evaluation*): competência comportamental expressa na capacidade de tomar decisões e efetuar recomendações com base em informação da organização, garantindo decisões com suporte científico.
- Comunicação (*Communications*): competência comportamental manifestada providência de informação clara, concisa, sucinta, transmissão de informação crucial, clarificação de ambiguidades nas informações.
- Eficácia Global e Cultural (*Global and Cultural Effectiveness*): competência comportamental que leva em conta os contextos das pessoas, assegurando a adaptação a situações específicas e culturas diferentes, promovendo a inclusão das pessoas e as situações globais na tomada de decisão.
- Gestão de relacionamentos (*Relationship Management*): competência comportamental que se traduz na capacidade de gestão de relacionamentos dentro da organização de forma a contribuir positivamente para o funcionamento da mesma.



Figura 5 - Modelo de competências da SHRM 2012.

Fonte: SHRM Competency Model

A estudo indica que o nível de proficiência das competências pode variar de acordo com o nível de carreira do indivíduo, atendendo ao seu grau de especialização e/ou anos de experiência. As nove competências foram consideradas transversais aos diferentes níveis da carreira dos profissionais, e foram caracterizadas segundo cinco elementos: nome da competência, definição da competência, competências associadas, comportamentos e padrão de eficiência.

A investigação concluiu ainda que, o nível de proficiência pode variar de acordo com o nível de carreira, atendendo aos anos de experiência e grau de especialização, definindo então quatro níveis: “*early level*”, “*mid level*” o “*senior level*” e o “*executive level*”.

1.3.3.2 *Human Resources Competency Study (HRCS)*

Os investigadores Dave Ulrich e Wayne Brockbank, professores na *Ross School of Business* da Universidade de Michigan, conduziram um estudo sobre as competências dos profissionais de recursos humanos. Um estudo longitudinal e abrangente, conta com mais de 25 (vinte e cinco) anos de aplicação e inclui organizações de vários setores de atividade, dimensões e localizações geográficas (2016). O estudo pretende identificar quais as competências que são necessárias para a eficácia dos profissionais de recursos humanos, o valor acrescentado para o bom desempenho da organização, traduzido em vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio.

Os resultados obtidos permitiram identificar um vasto conjunto de competências comportamentais que foram categorizadas em nove domínios de competências. O estudo revela que estas competências identificadas têm um forte impacto quer na perceção da eficácia do profissional de recursos humanos, quer no desempenho da organização onde trabalha. São elas:

- Pensamento estratégico (*Strategic Positioner*): o profissional de recursos humanos deve deter capacidade de analisar e perceber a envolvente externa, de modo a serem tomadas opções estratégicas internas que permitam à organização alcançar os resultados organizacionais desejados;
- Credibilidade (*Credible Activist*): o profissional de recursos humanos deve assentar a sua credibilidade através do cumprimento das promessas e da construção de relacionamento baseado na confiança e comunicação clara, consistente e com integridade;
- Navegar entre incompatibilidades (*Paradox Navigator*): maximizar ideias e resultados que possam estar em choque dentro da organização através de uma gestão constate de tensões e antagonismos;

- Promoção da Cultura e da Mudança (*Change culture Champion*): os profissionais de recursos humanos devem assegurar que todas as ações e decisões organizacionais são integradas ou sustentadas em processos de mudança controlados, que devem acontecer ao nível institucional, ao nível da iniciativa e a nível individual;
- Recuperador do Capital Humano (*Human Capital Curator*): apresenta soluções inovadora e integradas ajustada à organização, tendo em vista a manutenção e desenvolvimento do capital humano.
- Recompensa Total (*Total Rewards*): criar e desenvolver um sistema de recompensa total que integre compensações, benefícios e remuneração não monetária.
- Integrador de Tecnologia e mídia (*Technology and Media Integrator*): deve potenciar e promover o uso de tecnologia como forma de apoio ao desenvolvimento da organização. Utiliza a “social media” para promover o recrutamento, retenção, desenvolvimento do capital humano.
- *Designer Analítico e Interprete (Analytics Designer and Interpreter)*: fazer uso das ferramentas de “peopel analytics” no processo de decisão organizacional.
- Gestor de Conformidades (*Compliance Manager*): o profissional de recursos humanos deve ser capaz de gerir processos de acordo com as orientações superiores e legais.



Figura 6 - Modelo de competências da HRCS 2016.

Fonte: Ulrich & Brockbank (2016).

O estudo revela ainda que o padrão de competências é transversal em termos geográficos, tipologia de carreiras, funções e tipologia de organizações.

1.3.3.3 *World Federation Personnel Management Associations (WFPMA)*

No final da década de 90 (noventa) do século passado, a *World Federation of Personnel Management Associations* realizou um estudo com o apoio da *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) junto de 22 (vinte e dois) países, no qual resultou o relatório *HR Competencies and Professional Standards* (Farndale, Brewster, & Ommeren, 2000). O estudo desenvolvido identificou um conjunto de competências chave, mas também variações baseadas em três contextos: nacional (cultura institucionalização, estrutura da organização e competências próprias), organizacional (reflexo da atividade do RH no desempenho da organização) e tempo (processos que quando perduram no tempo podem requerer aos profissionais competências específicas). As áreas das competências chave identificadas foram:

- **Pessoais:** comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas, visão do negócio, credibilidade e profissionalismo, liderança, gestão interpessoal e adaptabilidade;
- **Organizacionais:** conhecimento da envolvente externa e do sector de atividade, conhecimento acerca da organização, avaliação do impacto, sentido do departamento de RH como parte da organização.
- **Gestão:** autogestão, gestão de pessoas e gestão de recursos.
- **Funcional:** planeamento de RH, gestão de desempenho, compensação e benefícios, segurança e saúde no trabalho, gestão de sistemas de informação, projeto e desenvolvimento organizacional.

1.3.3.4 *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*

Em 2018 o *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2018) lançou um modelo de análise atualizado, que estabelece um conjunto de competências para os profissionais de recursos humanos, assentes em conhecimentos, comportamentos e valores que devem servir de sustentação aos profissionais de RH e que pretendem refletir as mudanças no mundo do trabalho e as prioridades das pessoas.

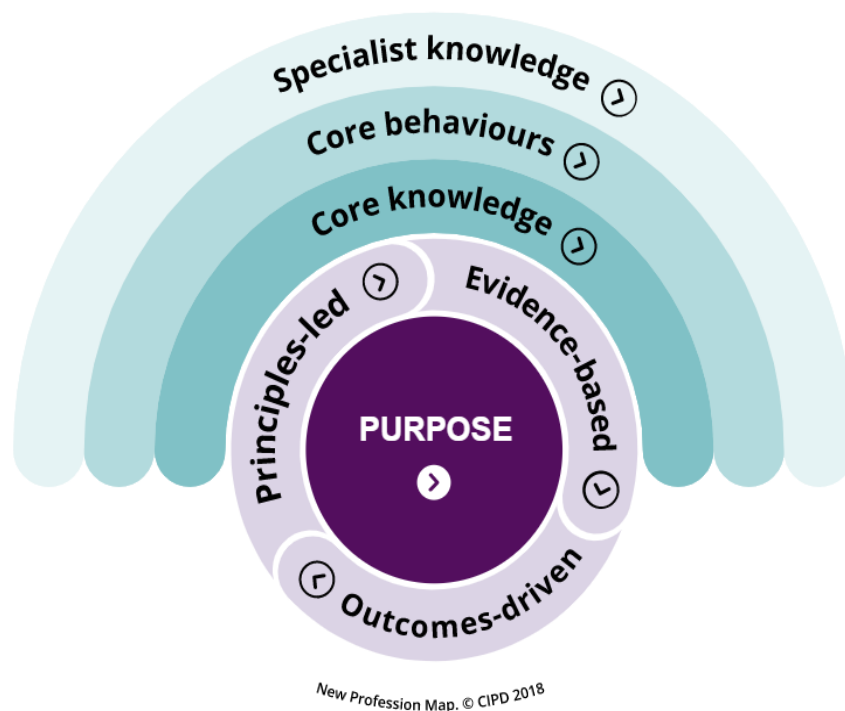


Figura 7 - Mapa Profissional da CIPD 2018.
 Fonte: CIPD (2018).

O modelo centra-se nos conhecimentos e comportamentos necessários para criar valor e ter impacto no trabalho, deslocando o foco das melhores práticas genéricas para a tomada de decisões baseadas em valores. O modelo apresentado em 2018 exhibe competências organizadas em três grupos (Figura 7 - Mapa Profissional da CIPD 2018.): “*Core knowledge*”, procura traduzir as coisas que precisa de saber para se considerar um especialista em pessoas, trabalho e mudança; “*Core behaviours*”, integra as formas de pensar e agir necessárias para ser considerado um profissional eficaz, identificado através da investigação académica e do feedback da profissão, e finalmente “*Specialist knowledge*” que identifica nove áreas de especialização dentro da profissão das pessoas.

Os “*Core knowledge*” integram seis áreas nucleares de conhecimento necessárias para impulsionar a mudança, criar valor e ter um impacto positivo no mundo do trabalho. Os elementos identificados constituem-se como relevantes para todos os profissionais e definem o que é essencial saber como profissional eficiente, independentemente da tarefa, sector de atividade ou especialidade:

- Prática com pessoas: reflete os conhecimento básico e práticas que devem ser desenvolvidas ao longo do ciclo de vida dos colaboradores, e como estas práticas têm impacto umas nas outras e se inter-relacionam;

- Cultura e comportamento: compreender e influenciar os sistemas organizacionais e o comportamento humano é parte integrante do desenvolvimento de uma cultura positiva e de um ambiente de trabalho;
- Perspicácia comercial: compreensão da organização (objetivo, direção futura, prioridades e desempenho) bem como as influências e tendências externas que as afetam;
- Analítica e criação de valor: conhecer o valor dos dados das pessoas e o seu papel como no apoio à tomada de decisões empresariais, e ajudar a descobrir como as pessoas acrescentam valor nas organizações;
- Trabalho digital: compreensão do papel da tecnologia e do impacto que esta tem sobre as pessoas e o seu funcionamento. Trata-se de conhecer as últimas ofertas tecnológicas e compreender como podem melhorar a produtividade e ajudar a um trabalho mais colaborativo;
- Mudança: consiste em adotar uma abordagem estruturada e planeada da mudança, a fim de assegurar que a mudança aconteça de uma forma ponderada;

Os “*Core behaviours*” fornecem uma base sólida para apoiar a tomada de decisão eficaz, e define oito comportamentos fundamentais para capacitar na criação de valor para as pessoas, organizações, sociedade e para a própria profissão. Estes comportamentos promovem a criação de formas de agir e pensar universais e consistentes, mesmo em situações novas e desafiantes, com um grande enfoque na tomada de decisões éticas e baseadas em provas. São eles:

- Desenvolvimento de práticas éticas: reflete os valores éticos que fornecem a bússola moral pela qual vivemos e tomamos decisões - 'fazer a coisa certa' porque é a coisa certa a fazer;
- Coragem profissional e influência: consiste em ter a coragem profissional e pessoal para falar quando é a coisa certa a fazer, mesmo que se antecipe ou experimente resistência ou oposição;
- Valorizar as pessoas: colocando as pessoas no centro da abordagem, procurando o equilíbrio entre consideração, compaixão e justiça;
- Trabalho inclusivo: a forma como trabalhamos com os outros é cada vez mais importante na obtenção dos resultados num mundo do trabalho em permanente mudança;

- Orientação comercial: consiste em aplicar uma abordagem empresarial e centrada no cliente, e demonstrar o compromisso de fornecer resultados que criem valor para as organizações;
- Paixão pela aprendizagem: é um elemento central do profissionalismo e é, portanto, crítico para todos os profissionais. Este comportamento centra-se na forma como asseguramos o nosso desenvolvimento profissional contínuo, e o dos outros;
- *Insights* focados: adotar uma abordagem disciplinada para compreender e diagnosticar problemas, e depois utilizar uma série de provas para desenvolver a perceção e as soluções das pessoas;
- Tomada de decisões situacional: consiste em tomar decisões ou escolhas eficazes e pragmáticas e considerar a situação ou contexto específico, evitando assim uma abordagem de "tamanho único". Implica a identificação de diferentes opções, juntamente com os benefícios e riscos a elas associados, e o seu alinhamento com princípios e valores profissionais;

O conceito de “*Specialist knowledge*” integra nove disciplinas de especialização que podem servir de apoio na aplicação dos conhecimentos que cada profissional detém, em busca de um impacto positivo no mundo do trabalho. Segundo este modelo, se pretende aprofundar conhecimentos para autodesenvolvimento, os percursos profissionais a explorar são nas seguintes áreas de especialização:

- “*Employee experience*”: consiste em criar um grande ambiente de trabalho para as pessoas. Implica compreender o papel que a confiança desempenha na relação de emprego e assegurar que as pessoas são ouvidas e têm voz nas questões que as afetam;
- Relações laborais: consistem em alinhar os valores da organização com a experiência das pessoas. Trata-se de criar e entregar práticas que desenvolvem e mantêm uma relação de trabalho positiva dentro da organização;
- Diversidade e inclusão: criação de um ambiente e práticas onde os indivíduos possam ser eles próprios e ser apoiados a trabalhar no seu melhor. Trata-se de conhecer e ir além dos requisitos básicos legislativos e de conformidade para criar e implementar abordagens que assegurem o florescimento dos indivíduos, enquanto permitem às organizações cumprir as suas responsabilidades;

- Aprendizagem e desenvolvimento: criar a cultura e o ambiente para que indivíduos e organizações aprendam e cresçam. Trata-se de conhecer as necessidades atuais e futuras de capacidade da organização, bem como de como criar uma cultura de aprendizagem que impulse o envolvimento no desenvolvimento profissional contínuo;
- Desenvolvimento e conceção da organização: consiste em adotar uma abordagem baseada em sistemas e comportamentos científicos para melhorar o desempenho de uma organização;
- “*People analytics*”: consiste na recolha e utilização de dados e informações para fornecer conhecimentos sobre as questões relativas às pessoas e orientar a tomada de decisões;
- Recursos: envolve a atração e seleção de indivíduos para o papel certo no momento certo e ao custo certo. Trata-se de utilizar dados relevantes de planeamento da força de trabalho e conhecer as abordagens corretas de *sourcing* e as ferramentas digitais para explorar os diversos grupos de candidatos, tanto ativos como passivos;
- Recompensa: consiste em conceber e implementar estratégias que garantam que os trabalhadores sejam recompensados de acordo com o contexto organizacional e a cultura, em relação ao ambiente do mercado externo;
- Gestão de talentos: consiste em utilizar dados da força de trabalho, ferramentas de planeamento de sucessão e de contingência para compreender que talento existe dentro da organização, que populações de talentos são necessárias, e a identificação de indivíduos que são particularmente valiosos para uma organização.

1.3.4 Súmula Conclusiva

Podemos concluir que o conceito de competência tem evoluído ao longo dos anos de acordo com a abordagem adotada, necessidade ou possibilidade de emprego e a realidade individual, social e organizacional. Da análise aos modelos apresentados não  possível identificar um padrão quanto  constituição e organização dos modelos, sendo no entanto possível identificar algumas competências que surgem com maior frequência, tais como: flexibilidade e capacidade de adaptação, tica e integridade, a liderana e o trabalho de equipa, a capacidade de planeamento e organização, a comunicação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal, a gestão de RH, a gestão de talento e a gestão de recompensas (Tabela 7 – Resumo dos Modelos de Competência).

Tabela 7 - Resumo dos Modelos de Competência.

N.º	Ano	Entidade	Organização do Modelo	
1	2013	<i>Estudo mercado global</i>	3 (três) categorias de competências: instrumentais, interpessoais e sistmicas	Resolução de problemas; Planeamento e organização; Comunicação; Tecnologia de informação e comunicação; Trabalho em equipa; Relacionamento interpessoal; Aprendizagem contínua; Flexibilidade e adaptação
2	2018	<i>Modelo europeu</i>	8 (oito) competências genéricas ou transversais	Competência em alfabetização; Competência multilíngue; Competências em matemática, ciências, Tecnologia e engenharia; Competências digitais; Competências pessoais, sociais e de autoaprendizagem; Competências de cidadania; Competências e empreendedorismo; Competências de expressão e consciência social;

N.º	Ano	Entidade	Organização do Modelo	
3	2000	WFPMA	4 (quatro) áreas de competências: pessoais, organizacionais, gestão e funcionais; e 3 (três) contextos de desenvolvimento dessas competências: nacional, organizacional e tempo;	Comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas, visão do negócio, credibilidade e profissionalismo, liderança, gestão interpessoal e adaptabilidade, conhecimento da envolvente externa e do sector de atividade, conhecimento acerca da organização, avaliação do impacto, sentido do departamento de RH como parte da organização, autogestão, gestão de pessoas e gestão de recursos, planeamento de RH, gestão de desempenho, compensação e benefícios, segurança e saúde no trabalho, gestão de sistemas de informação, projeto e desenvolvimento organizacional.
4	2016	HRCS	9 (nove) domínios de competências	Pensamento estratégico; Credibilidade; Navegar entre incompatibilidades; Promoção da Cultura e da Mudança; Recuperador do Capital Humano; Recompensa total; Integrador de Tecnologia e mídia; <i>Designer</i> Analítico e Interprete; Gestor de Conformidades;
5	2016	SHRM	8 (oito) competências comportamentais e 1 (uma) competência técnica	Especialização em Recursos Humanos; Ética; Liderança; Visão do Negócio; Consultoria; Análise crítica; Comunicação; Eficácia Global e Cultural; Gestão de relacionamentos;

6	2018	CIPD	3 (três) grupos de competências: “ <i>Core knowledge</i> ”, “ <i>Core behaviours</i> ”, “ <i>Specialist knowledge</i> ”	Prática com pessoas; Cultura e comportamento; Perspicácia comercial; Analítica e criação de valor; Trabalho digital; Mudança; Desenvolvimento de práticas éticas; Coragem profissional e influência; Valorizar as pessoas; Trabalho inclusivo; Orientação comercial; Paixão pela aprendizagem; Insights; Tomada de decisões situacional; “ <i>Employee experience</i> ”; Relações laborais; Diversidade e inclusão; Aprendizagem e desenvolvimento; Desenvolvimento e conceção da organização; “ <i>People analytics</i> ”; Recursos; Recompensa; Gestão de talentos.
---	------	------	---	---

Para o desenvolvimento do trabalho vamos adotar uma abordagem restritiva e uma ao conceito de competência, procurando enfatizar as competências em contexto de trabalho, materializando assim uma visão mais instrumental das mesmas. Na abordagem ao conceito de perfil de competências que deverá considerar um total variável entre 8 e 12 competências, tal como é sugerido na literatura, iremos adotar a terminologia de: competências transversais e competências específicas. A tipologia de competências consideradas será: competências comportamentais, competências de liderança e gestão e as competências técnico-profissionais, apresentadas por Camara (2017).

CAPÍTULO II – CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

2.1 Definição do problema

Dado que questionar é uma atividade especificamente humana que marca de forma indelével o desenvolvimento do Homem na compreensão do Mundo que o rodeia, a investigação científica surge com o intuito de obter respostas, conhecer e dominar o conhecimento (Coutinho, 2013). A definição do problema é o ponto de partida para a investigação, é uma forma de interrogar a perspetiva teórica base, para se obter conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Tendo em consideração o crescente fenómeno da globalização dos mercados de trabalho e ao gradual aumento do interesse pela formação área da gestão em geral, e dos recursos humanos em particular, a pertinência do trabalho advém do contributo que pode dar para a compreensão das organizações intergovernamentais (OIG) como entidade empregadora para diplomados em RH. Neste contexto, e com o intuito de demonstrar o universo que estas organizações enquadram: (i) segundo dados oficiais do Governo atual², Portugal como estado soberano, integra um total de 86 (oitenta e seis) organizações internacionais (OI), ao qual acrescem outras quatro organizações com estatuto de observador; (ii) segundo os dados disponibilizados no *site* do PORDATA³ permitem inferir que nos últimos anos tem crescido o número de alunos que optam por frequentar cursos na área da gestão no ensino superior em Portugal.

Importa ainda esclarecer que a literatura evidencia uma preferência pela abordagem isolada às competências específicas nas diferentes organizações intergovernamentais (OIG), difundindo, erradamente, a noção de que se trata de elementos desagregados e desconexos. Para além dos factos apresentados, acresce referir que de acordo com a pesquisa exploratória desenvolvida, identificou-se uma lacuna teórica relativa às competências requeridas aos profissionais diplomados em RH, para o desempenho de funções na área de RH, nas OIG. Este trabalho visa contribuir para o preenchimento desse espaço no conhecimento.

A investigação procura, a partir da identificação de um problema ou de uma lacuna, produzir conhecimento ou novas formas de alcançar esse conhecimento sendo depois espectável encontrar uma hipótese conceptual apoiada em conceções e padrões atuais (Sarmiento, 2008).

² Disponível em <https://www.portugal.gov.pt>, consultado em 12 de dezembro de 2019.

³ Disponível em <https://www.pordata.pt>, consultado em 04 setembro de 2019, com data de última atualização de 28 de setembro de 2018.

2.2 Pergunta de partida e Objetivos

A formulação da pergunta de partida deve atender a critérios de clareza, exequibilidade e pertinência, sendo suscetível de ser trabalhada considerando os recursos do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2003). Atendendo a este propósito a questão de partida é: *Quais são as competências transversais valorizadas pelas OIG e requeridas a diplomados em RH, para o desempenho de funções em RH?*

Os objetivos de uma investigação devem originar um conjunto de novos conhecimentos e competências a adquirir (Sarmiento, 2008). **Na generalidade**, este trabalho pretende estudar o perfil de competências valorizado pelas OIG para o desempenho de funções em RH requerido aos diplomados em recursos humanos.

Como **objetivos específicos**, este trabalho visa:

- Estabelecer relação entre as principais atividades da função RH identificadas em cada OIG estudada, e a classificação das mesmas.
- Definir um perfil de competências transversais valorizadas pelas OIG estudadas para o desempenho de funções na área de RH.
- Identificar o perfil de competências valorizada por cada OIG para o desempenho de funções na área de RH.
- Estabelecer relação entre o perfil de competências identificado e a tipologia de OIG selecionadas.
- Perceber o alinhamento entre os modelos de competências estudados e o perfil de competências valorizado pelas OIG identificado.

2.3 Metodologia

A metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho foi o método de investigação qualitativo. Nesta metodologia, mais interpretativa, o trabalho de recolha e análise de dados é uma atividade diversificada, que frequentemente coloca problemas inesperados, exigindo maior criatividade e flexibilidade (Coutinho, 2013). Neste âmbito optou-se pela revisão sistemática, como desenho de estudo qualitativo.

Pretende-se adotar uma abordagem qualitativa, visando a descrição e estabelecimento de relações resultantes dos dados obtidos, e um desenho de pesquisa transversal em termos cronológicos.

Importa esclarecer que o corpo de conceitos em torno do método de investigação qualitativo, que é aquele onde existe uma maior flexibilidade nos dados a reter, pelo que não é unânime (Coutinho, 2013). O mesmo autor afirma que “na investigação do tipo interpretativa, o trabalho de recolha e análise de dados é uma atividade diversificada, que coloca frequentemente problemas inesperados, requerendo flexibilidade e criatividade” (p. 125).

A metodologia adotada apoiou-se nos conceitos da *Signaling Theory* (ST) ou Teoria da Sinalização. Esta teoria postula que, uma vez que na maioria dos mercados de trabalho a contratação é um investimento sujeito a grande índice de incerteza, o conteúdo dos anúncios visa transmitir sinais sobre os requisitos e expectativas do empregador, entre outros aspetos, em termos das competências. Desta forma, os anúncios com ofertas de emprego tornam-se críticos para ambas as partes (organização e candidato) no processo de recrutamento e constituem-se como fonte apropriada para investigar competências realmente exigidas pelas organizações (Feldman, Bearden, & Hardesty, 2006). Os anúncios de emprego *online* são considerados fontes relevantes e práticas para explorar a natureza e a dinâmica atual do mercado de trabalho, tendo sido anteriormente usados como fonte de dados para investigações na área das competências em RH (Carnevale, Jayasundera, & Repnikov, 2014). A utilização das plataformas *online* constitui-se para as OIG como única fonte válida de receção de candidaturas, e a obrigatoriedade de sua publicação, durante um determinado período de tempo, revela-se como forma de assegurar a transparência e igualdade de oportunidade dos candidatos (Acarlar & Bilgiç, 2013).

Para a definição do perfil de competências foi adotada a estratégia *Top-Down* tendo como ponto de partida as ofertas de emprego publicadas pela OIG nas suas plataformas de divulgação *online*.

2.4 Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através da análise documental, com recurso exclusivamente a documentos disponíveis *online*, em concreto: as ofertas de emprego publicadas pelas diferentes OIG selecionadas, para o preenchimento de cargos em funções de RH.

Foram selecionadas cinco Organizações Intergovernamentais (OIG), que Portugal integra: Organização das Nações Unidas (ONU), Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN/NATO), União Europeia (UE), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE). A seleção destas organizações decorreu da fase exploratória o trabalho, e em resultado das leituras preliminares, identificação das necessidades de informação e análise das fontes primárias e secundárias disponíveis.

O período de recolha de ofertas de emprego (dados) decorreu entre 01 de dezembro de 2019 e 28 de fevereiro de 2020, com uma periodicidade mensal em todas as plataformas consideradas. Foram efetuadas três recolhas de dados (uma por mês), intercaladas por períodos de 30 dias (última semana de cada mês).

Foi considerado como critério de inclusão todas as ofertas de emprego para “funções de recursos humanos”. Foram considerados como critérios de exclusão as ofertas de emprego das OIG em estudo relativas a “não diplomados”, a “estágios” e a “voluntariado”.

A localização dos documentos pode ser variada, e como normalmente, considera-se importante conhecer a tipologia de registo utilizada pelas organizações. A seleção dos documentos é influenciada pelo tempo disponível, o que normalmente implica que o investigador é obrigado a escolher o que recolher e analisar. Isto obriga a adoção de uma estratégia de seleção que deverá ser adequada à finalidade do trabalho e justificável. É ainda fundamental efetuar uma análise crítica aos documentos selecionados, a fim de atestar da credibilidade e fiabilidade dos mesmos (Bell, 1993).

Assim sendo, e em relação à União Europeia, esta organização emprega mais de 33000 homens e mulheres (valores de 2015) dos países que integram a organização. Atualmente são disponibilizados dois tipos de concurso para as suas Instituições e Organismos: concurso para funcionários permanentes (carreira geral) e concurso para funcionários não permanentes (agentes temporários, contratuais, peritos nacionais destacados e especialistas). Todos são concursos abertos e de acesso geral, com organização a cargo do Serviço Europeu de Seleção de Pessoal (EPSO)⁴. Os primeiros, com carácter anual e destinados às várias categorias, complementados pelos segundos, que assumem um carácter não regular e pretendem responder às necessidades específicas das instituições europeias.

⁴ https://epso.europa.eu/home_en;

No entanto, para além dos serviços de recrutamento prestados pela EPSO, as suas instituições podem proceder ao recrutamento e seleção de forma autónoma, facto que não tido em consideração para o desenvolvimento do presente trabalho.

Os 41000 funcionários da Organização das Nações Unidas (ONU) são oriundos dos 193 Estados-membros que constituem a organização. A organização disponibiliza um portal de recrutamento que agrega e disponibiliza as oportunidades de emprego para as áreas do secretariado, forças de paz e segurança, direitos humanos e desenvolvimento económico e social. As vagas disponibilizadas pela ONU são divulgadas no respetivo portal de recrutamento⁵, atendendo às suas especificidades e satisfação dos requisitos que as permitem preencher. A Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) recruta homens e mulheres, militares e não militares, que garantam a diversidade dos Estados-membros. As vagas são divulgadas nos sítios da internet⁶ da organização, visando cidadãos nacionais dos estados Estados-membros.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) divulga as suas ofertas de emprego no sítio da internet⁷, e procura recrutar homens e mulheres civis com nacionalidade de um dos Estados-membros, com idade inferior a 65 anos de idade. A Organização para a Segurança Cooperação na Europa (OCSE) é composta por cerca de 3500 pessoas oriundas dos 57 Estados-membros, que promove a divulgação e recrutamento através do seu sítio da internet⁸.

2.5 Amostra

O processo de recolha de dados conduziu à identificação de 2577 (duas mil quinhentas e setenta e sete) ofertas de empregos disponibilizadas nas plataformas de recrutamento das OIG selecionadas, das quais, 111 (cento e onze) para o desempenho de funções de Recursos Humanos, por profissionais diplomados na mesma área, como é possível verificar no Apêndice I (Tabela 11 – Registo da recolha de anúncios para constituição da amostra), e de forma mais sucinta na Tabela 8 – Resumo da recolha de anúncios para constituição da amostra.

⁵ <https://careers.un.org/lbw/Home.aspx>;

⁶ <https://nato.taleo.net/careersection/2/jobsearch.ftl?lang-en>;

⁷ <https://oecd.taleo.net/careersection/ext/joblist.ftl>;

⁸ <https://jobs.osce.org/vacancies>;

Tabela 8 - Resumo da recolha de anúncios para constituição da amostra.

		Data de recolha			Total
		26/dez/19	25/jan/20	25/fev/20	
Total Anúncios		883	790	904	2577
Critério Inclusão	Função RH	36	36	39	111
Critérios Exclusão	Não Diplomados	11	10	10	31
	Estágio	13	18	12	43
	Voluntariado	0	0	0	0
Repetidos		0	1	3	4
Incluídos		12	7	14	33
Total de Anúncios incluídos no estudo		12	19	33	

As 33 ofertas de emprego, que resultam da identificação de 2577, ofertas de emprego sujeitas aos critérios de inclusão e exclusão definidos, representam a amostra deste estudo (Tabela 9 – Análise da amostra).

Tabela 9 - Análise da amostra.

	Totais				%				
	Total de ofertas de emprego	Ofertas de emprego (critérios de inclusão)	Ofertas de emprego (critérios de exclusão)	Total de oferta emprego incluídas na amostra	% do Total das ofertas de emprego	% ofertas de emprego consideradas pelos critérios de inclusão, face às 2577 ofertas de emprego	% ofertas emprego incluídas na amostra, face às 111 consideradas pelo critério inclusão	% ofertas emprego excluídas da amostra, face às 111 consideradas pelo critério de inclusão	% ofertas emprego incluídas na amostra, face às 33 incluídas na amostra
OCDE	63	2	0	2	2,4%	0,1%	1,8%	0,0%	6,1%
OSCE	194	4	3	1	7,5%	0,2%	0,9%	2,7%	3,0%
ONU	1923	68	50	18	74,6%	2,6%	16,2%	45,0%	54,5%
NATO	199	19	10	9	7,7%	0,7%	8,1%	9,0%	27,3%
EU	198	18	15	3	7,7%	0,7%	2,7%	13,5%	9,1%
	2577	111	78	33	100%	4%	30%	70%	100%

Para desenvolver a análise individual das ofertas de emprego das diferentes OIG, e tendo em consideração a diversidade da arquitetura dos anúncios e heterogeneidade dos conceitos apresentados (Tabela 11 - Registo da recolha de anúncios para constituição da amostra. e conceitos dos anúncios por organização, disponível no Apêndice II):

- Identificar competências explícitas (escritas no documento) e competências implícitas, que foram identificadas através da análise das responsabilidades e funções previstas em cada documento analisado.
- Utilizar a lista de competências e definição das mesmas, apresentada na Parte II do Dicionário de Competências (Camara, 2017), criando um denominador e uma base de conceitos inteligível e idêntica na análise de cada oferta de emprego;
- Promover o incremento de competências que, referidas explicitamente nos documentos analisados, não constavam da listagem de competências constantes do dicionário de competências referido no ponto anterior;
- Não considerar os níveis de competência requeridos, nem o grau de exigência de cada competência estudada;
- Não considerar a função/nível de responsabilidade associado a cada anúncio, a tipologia de contrato, a categoria ou local de prestação de serviço.

Importa ainda definir que, de acordo com a revisão da literatura efetuada, consideramos a classificação das OIG estudadas de acordo com a Tabela 13 - Classificação das Organizações Internacionais Governamentais. (Apêndice III).

2.6 Tratamento e análise de dados

A técnica de análise e tratamento da informação foi a análise de conteúdo dos documentos selecionados, numa perspetiva indutiva (do particular para o geral). Esta técnica é um dos métodos de recolha de dados que se podem utilizar como fonte de informação nas investigações qualitativas (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Para Coutinho (2013) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior” (p. 176). A categoria é uma forma geral de conceito. São rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) com características comuns. A categorização permite reunir maior número de informações utilizando uma esquematização e assim relacionar classes de acontecimentos para ordená-los (Quivy & Campenhoudt, 2003). Utilizou-se a análise de frequência (análise quantitativa de conteúdo) e a análise qualitativa.

Ao longo da análise e categorização dos dados foi necessário adaptar e reestruturar a categorização inicial, tendo em vista uma resposta adequada aos dados que eram apresentados pelos documentos estudados.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo por base as questões e objetivos de estudo, a informação obtida foi objeto de tratamento com base em três categorias: função RH, formação e competências. A primeira dividida em 21 (vinte e uma) subcategorias, a segunda em oito subcategorias e a última organizada em duas subcategorias: competências com e sem correspondência, conforme apresentado na Tabela 14-Categorias, subcategorias e indicadores analisados., disponível no Apêndice IV.

A amostra recolhida integra ofertas de empregos das cinco organizações selecionadas, com a seguinte distribuição: duas da OECD, uma da OSCE, 18 (dezoito) da ONU, três da EU e nove da NATO. Nenhuma das ofertas de emprego consideradas na amostra fez distinção de género, e ficaram em média 26 (vinte e seis) dias ativas, mas a moda é de 44 (quarenta e quatro) dias.

Ao longo do trabalho de análise dos dados recolhidos, foram identificados nas ofertas de emprego que constituem a amostra um conjunto de elementos que podem auxiliar na compreensão e contextualização dos resultados obtido, bem como na sua interpretação. Estes elementos são: área de formação e variantes, grau de formação académica e a experiência profissional. Assim sendo, e quanto à área de formação deve ser salientado a proximidade dos RH com a área empresarial (“negócios”) e a administração pública, que pode ser entendido como uma evidência de que as funções RH são transversais a qualquer tipo de organização, como comprova a Figura 8 – Áreas de formação identificadas como requisito.



Figura 8 – Áreas de formação identificada como requisitos.

Outros aspetos que importa analisar na amostra são: os requisitos de formação e os requisitos de experiência profissional identificados. Na amostra deste estudo na maioria dos casos é solicitado o grau de mestrado ou licenciatura (Figura 9 – Requisitos de formação identificados na amostra).

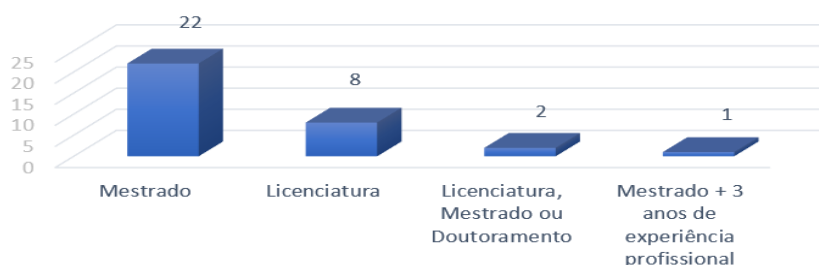


Figura 9 – Requisitos de formação identificados na amostra.

Ao nível da experiência profissional evidencia-se o trabalho em ambiente internacional e multinacional, a experiência no âmbito da gestão e do trabalho em RH, que podem ser entendidos como fatores facilitadores do processo de adaptação organizacional (Figura 10 – Requisitos de experiência profissional identificados na amostra (p/ “clusters”)).

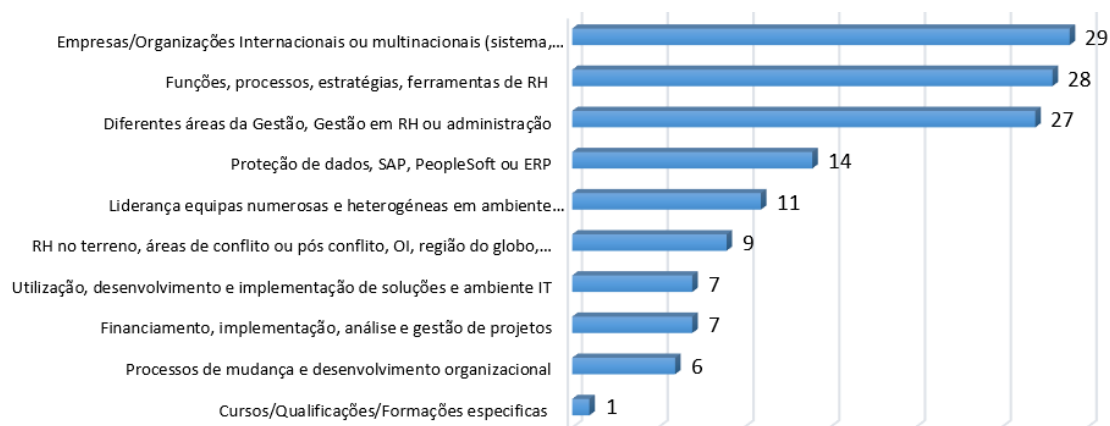


Figura 10 – Requisitos de experiência profissional identificados na amostra (p/ “clusters”).

Começamos por analisar os números que caracterizam a amostra considerada para este trabalho. De acordo com a Tabela 9 – Análise da amostra, apresentada no capítulo anterior, apenas 4% dos anúncios analisadas preenchem os critérios de inclusão, e por isso associadas à função RH, e destas, apenas 30% das ofertas de emprego foram integradas na amostra, o que pode traduzir uma baixa representatividade da função RH nas OIG estudadas. Da mesma forma, 70% das ofertas de emprego associadas à função RH analisadas, reportavam-se a não diplomados em RH e a situações de estágios ou de voluntariado. De facto, foram identificadas mais ofertas para estágios (quarenta e três) do que para diplomados em RH (trinta e três), o que pode traduzir uma preferência das OIG na promoção prévia do processo de aculturação à organização.

A análise efetuada indicia uma grande estabilidade no efetivo e constituição da estrutura de RH das OIG estudadas, ou que a organização tem uma estrutura reduzida, quando comparada com outras áreas da estrutura da própria organização.

Esta realidade pode então traduzir-se numa reduzida necessidade de recrutamento de diplomados em RH para preenchimento de cargos associados à função RH.

3.1 Atividades da função RH e a classificação das OIG

Observando agora os resultados obtidos através da análise da amostra, e de uma forma geral, a dimensão identificada com maior representatividade é a atração de pessoas, através das atividades de: recrutamento e seleção, planeamento da força de trabalho, políticas e procedimentos e gestão de talento. Em segundo plano, a dimensão organização surge através da função desenvolvimentos e da função desenho, a dimensão formação e desenvolvimento, evidenciando-se através da função gestão do desempenho e benefícios (Figura 11 - Distribuição das atividades da função RH identificada na amostra).

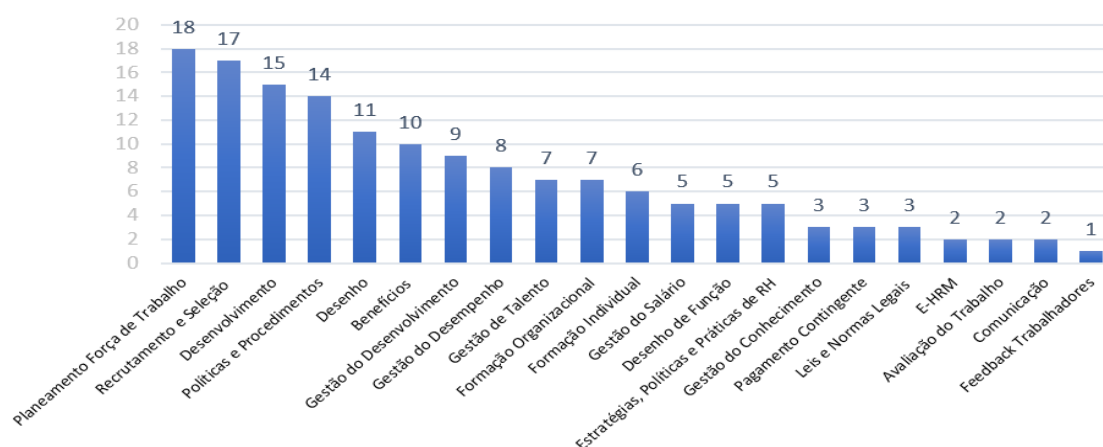


Figura 11 – Distribuição das atividades da função RH identificada na amostra.

Analisando a amostra, podemos verificar que, quanto à ONU e NATO, se verifica a maior representatividade da dimensão atração de pessoas através das atividades da função RH: recrutamento e seleção, planeamento da força de trabalho e políticas e procedimentos (Figura 12 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a ONU, e Figura 13 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a NATO).

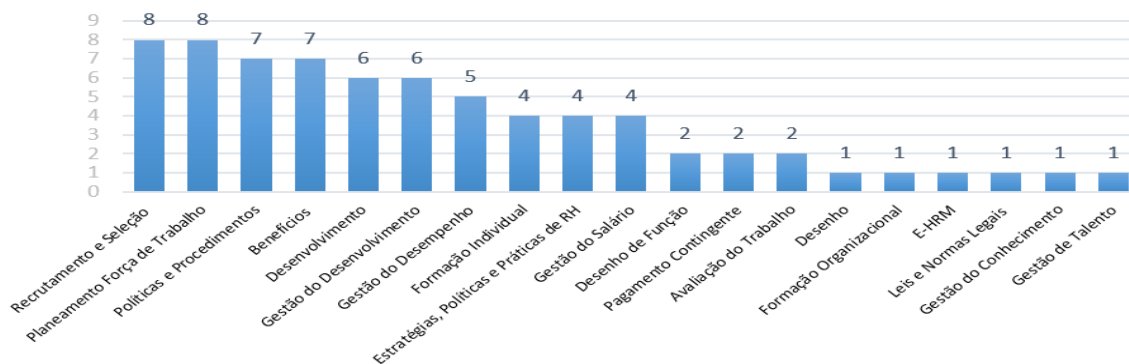


Figura 12 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a ONU.

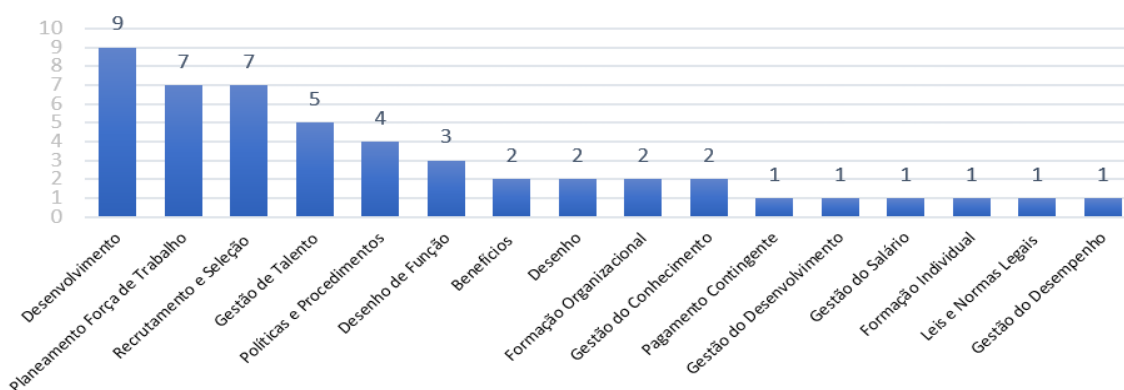


Figura 13 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a NATO.

No entanto, na NATO a atividade da função RH, gestão de talento, tem maior preponderância do que na ONU e a principal função de RH é o desenvolvimento, associado à dimensão organizacional. Na OECD os dados recolhidos evidenciam uma dispersão e representatividade semelhante das várias atividades (Figura 14 – Distribuição da função RH na amostra, para a OCDE). Na OSCE a dimensão atração de pessoas foi a única atividade de RH identificada (Figura 15 – Distribuição da função RH na amostra para a OSCE). Na EU a dimensão da formação e desenvolvimento são as atividades mais expressivas (Figura 16 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a EU).

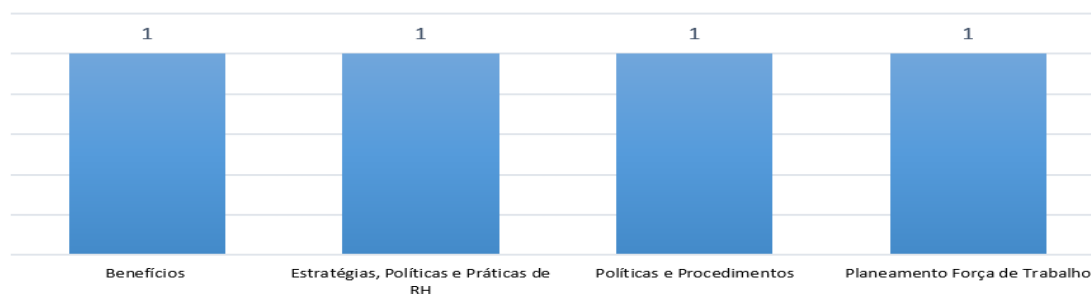


Figura 14 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a OECD.

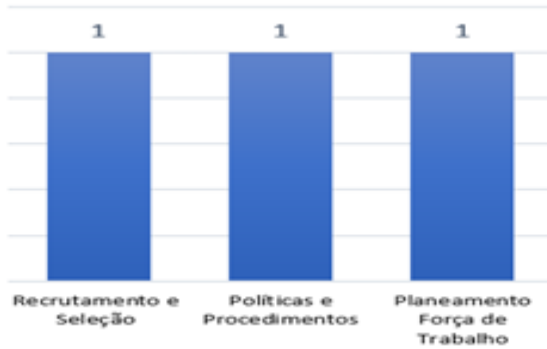


Figura 15 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a OSCE.

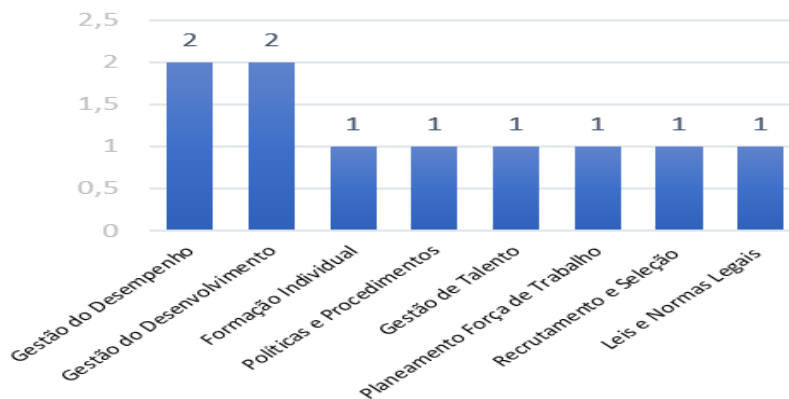


Figura 16 – Distribuição das atividades da função RH na amostra, para a EU.

Os dados apresentados podem traduzir a tendência das OIG numa abordagem tradicional dos RH privilegiando as funções: recrutamento e seleção, planeamento da força de trabalho, as políticas e procedimentos e a gestão de talento. Ainda que, tendo em consideração o número de ofertas de emprego da EU integradas na amostra, e consequentemente a sua representatividade nos resultados obtido, deve ser salientada a tendência desta organização para a dimensão da formação e desenvolvimento, através da gestão de desempenho, gestão do desenvolvimento e da formação individual, uma vez que pode indiciar uma mudança de paradigma face à abordagem das outras organizações. Atendendo à classificação das organizações definidas para este estudo é possível identificar que as OIG de âmbito regional e as de âmbito universal privilegiam a dimensão atração de pessoas, e as funções RH de recrutamento e seleção e de planeamento da força de trabalho. Considerando a classificação quanto aos objetivos, e de acordo com os dados obtidos, verifica-se o mesmo padrão.

3.2 Perfil de competências valorizado por cada OIG

Da análise dos documentos considerados para amostra, foram reconhecidas no total 756 (setecentas e cinquenta e seis) competências, distribuídas de acordo com o apresentado na Tabela 15 – Distribuição das competências identificadas, disponível no Apêndice V. Foram identificadas 23 (vinte e três) competências por anúncio, em média, 14 (catorze) explícitas e nove implícitas.

Considerando que o perfil de competências valorizado por cada OIG é constituído pelas competências que, de acordo com os dados recolhidos, tem maior representatividade, do perfil de competências valorizado pela NATO (Figura 17 – Perfil de competências identificado para a NATO) destacam-se a capacidade de coordenação, comunicação, gestão de recursos humano, orientação para cliente, orientação para resultados, conhecimento de inglês, planeamento e organização, persuasão, cooperação, trabalho de equipa.

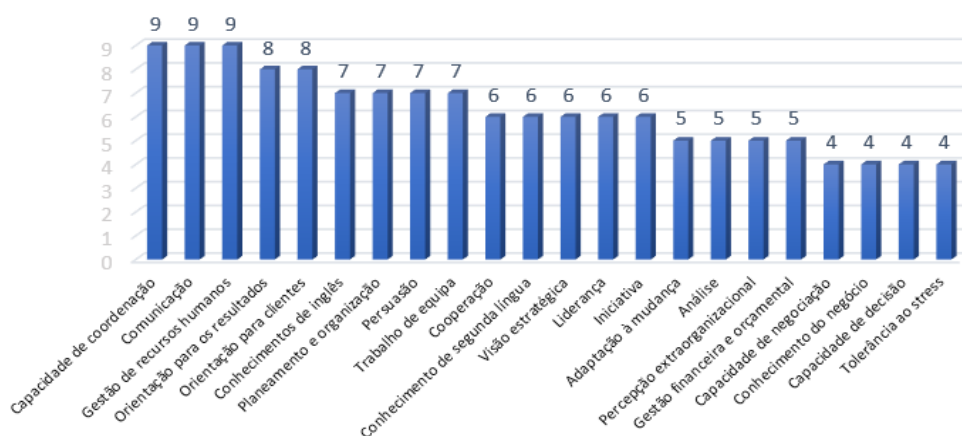


Figura 17 – Perfil de competências identificado para a NATO.

O perfil de competências valorizado pela ONU (Figura 18 – Perfil de competências identificado para a ONU) integra o planeamento e organização, orientação para cliente, análise, tolerância ao *stress*, orientação para resultados, tenacidade, gestão de recursos humanos, sensibilidade para questões do género, respeito pela diversidade e motivação para o trabalho.

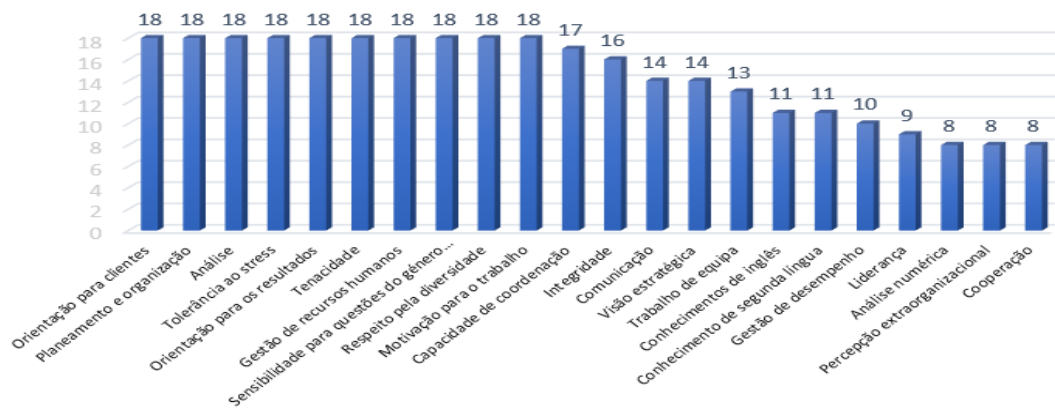


Figura 18 – Perfil de competências identificado para a ONU.

O perfil de competências valorizado pela OSCE (Figura 19 – Perfil de competências identificado para a OSCE) evidencia a visão estratégica, flexibilidade, comunicação e análise de problemas. O perfil de competências valorizado pela EU (Figura 20 – Perfil de competências identificado para a EU) incorpora a inovação, comunicação, trabalho de equipa, gestão de recursos humanos, conhecimento de inglês, planeamento e organização, conhecimento de segunda língua, análise, visão estratégica, orientação para cliente.

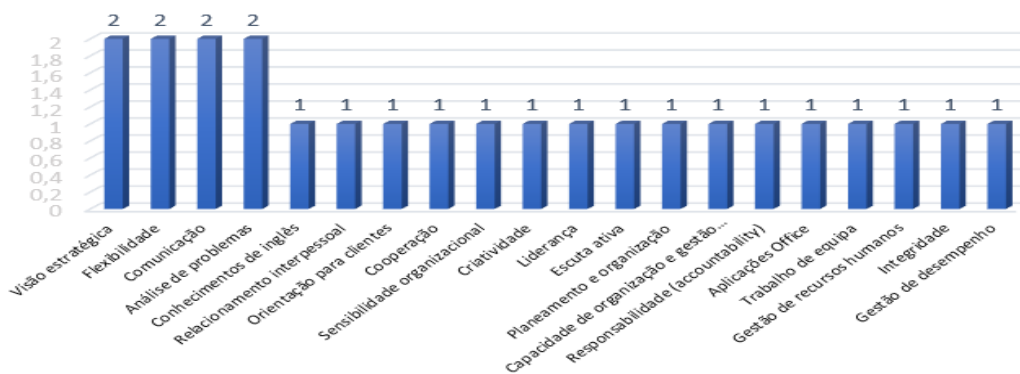


Figura 19 – Perfil de competências identificado para a OSCE.

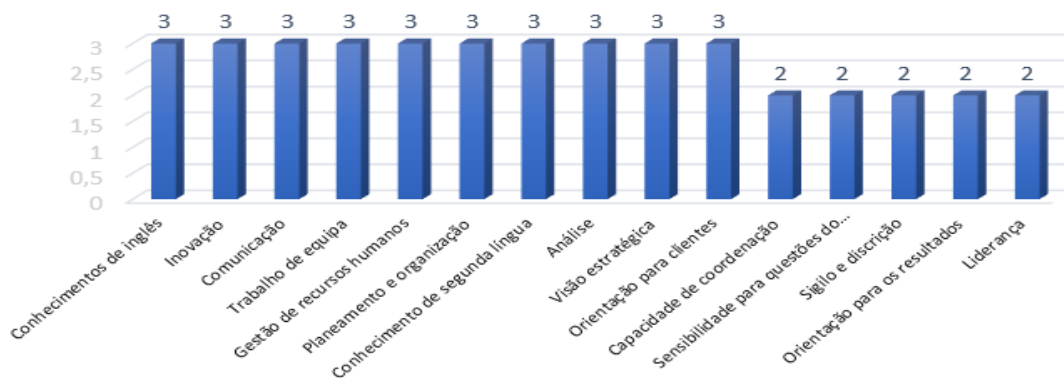


Figura 20 – Perfil de competências identificado para a EU.

3.3 Perfil de competências comum valorizado pelas OIG

Os resultados obtidos, e apresentados na Figura 21 – Distribuição das competências na amostra (total), permitem identificar como perfil de competências dos profissionais de RH valorizado pelo conjunto das OIG é constituído por doze competências: a gestão de recursos humanos, a orientação para o cliente, o planeamento e organização, capacidade de coordenação, orientação para os resultados, comunicação, trabalho de equipa, visão estratégica, análise, sensibilidade para questões do género, conhecimentos de inglês, tolerância ao *stress*.



Figura 21 – Distribuição das competências na amostra (total).

Se considerarmos que as competências implícitas extraídas da amostra, não devem ser consideradas, a comunicação, a visão estratégica, o trabalho de equipa, e a capacidade de coordenação, deixam de fazer parte deste perfil de competências, e passam a integrar este perfil a: integridade, a motivação para o trabalho, o respeito pela diversidade e o conhecimento de uma segunda língua, como é possível verificar pela Figura 22 – Relação entre competências implícitas e explícitas registadas pela análise da amostra.

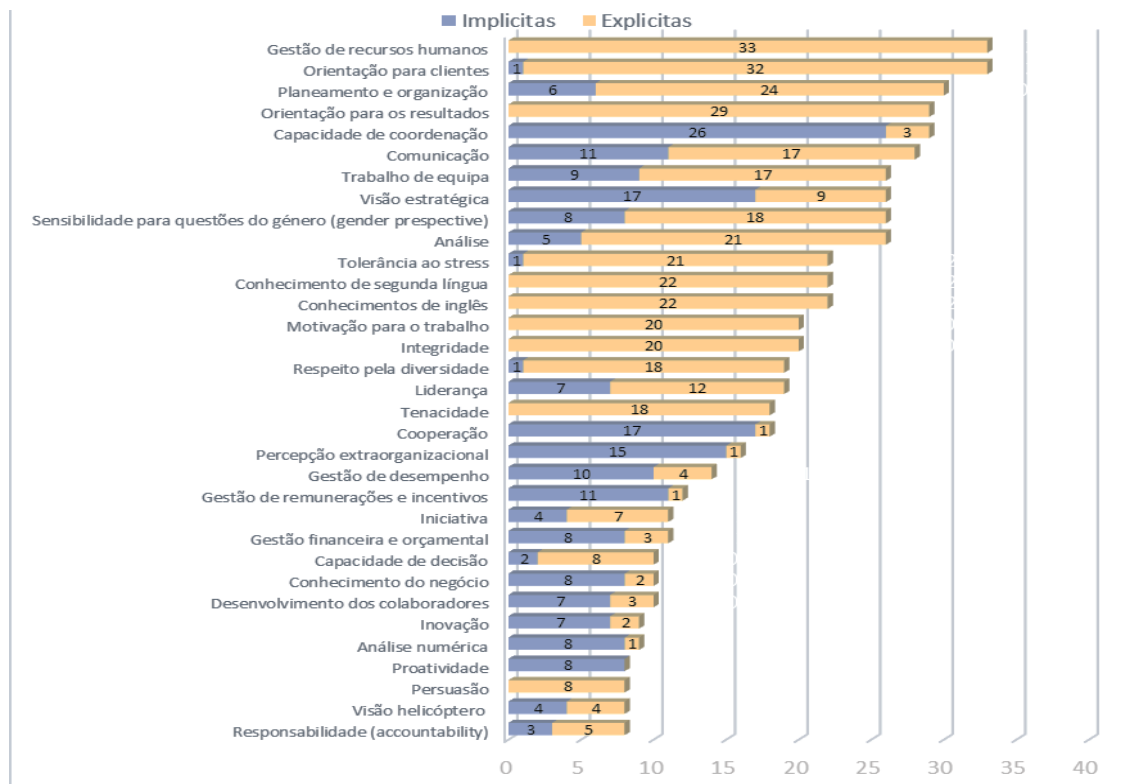


Figura 22 - Relação entre competências implícitas e explícitas registadas pela análise da amostra.

De acordo com a sua classificação, o perfil de competências valorizado pelas OIG identificado integra duas competências técnico-profissionais: gestão de recursos humanos e conhecimentos de inglês; seis competências de liderança e gestão: orientação para o cliente, planeamento e organização, visão estratégica, capacidade de coordenação, trabalho de equipa e orientação para os resultados; e quatro competências comportamentais: comunicação, análise, sensibilidade para questões do género, a tolerância ao *stress*.

A distribuição das competências identificadas de acordo com a sua classificação evidencia uma tendência para o reforço das competências comportamentais e das competências de liderança e gestão, apresentadas por Camara, em detrimento das competências técnicas.

Foram identificadas apenas duas competências comuns a todos os elementos da amostra, são elas: orientação para o cliente e experiência em gestão de recursos humanos. Desta forma é possível afirmar que o perfil de competências requerido pelas OIG aos diplomados em RH para desempenho de funções na mesma área, integra, as competências transversais da orientação para o cliente e gestão de recursos humanos, e as competências específicas: planeamento e organização, visão estratégica, capacidade de

coordenação, trabalho de equipa e orientação para os resultados, comunicação, análise, sensibilidade para questões do género, a tolerância ao stress.

Pela análise dos dados disponíveis é possível verificar que todos os elementos da amostra apresentavam como requisito pelo menos uma competência linguística. Na maior parte dos casos essa competência era associada à língua inglesa, e segunda requerida era o conhecimento de uma segunda língua estrangeira. Tendo isto em consideração, é possível considerarmos que o conhecimento de uma língua estrangeira (língua inglesa ou da língua francesa) é uma competência que deve integra o perfil das competências valorizadas pelas OIG, para os profissionais de RH.

3.4 Perfil de competências e classificação das OIG

Analisemos agora os dados recolhidos relativos às competências, à luz da classificação das organizações considerada neste estudo. Face à sua classificação a NATO, a OCDE e a OSCE são OIG com objetivos específicos: cooperação militar ou segurança, cooperação económica e cooperação humanitária, social e cultural, respetivamente. A análise Figura 23 – Perfil de competências das OIG com objetivos específicos, indica que as competências comuns a este tipo de organizações são: a gestão de recursos humanos, a orientação para o cliente, o trabalho de equipa, o planeamento e organização, a visão estratégica, a cooperação, a liderança, a sensibilidade organizacional e o relacionamento interpessoal.

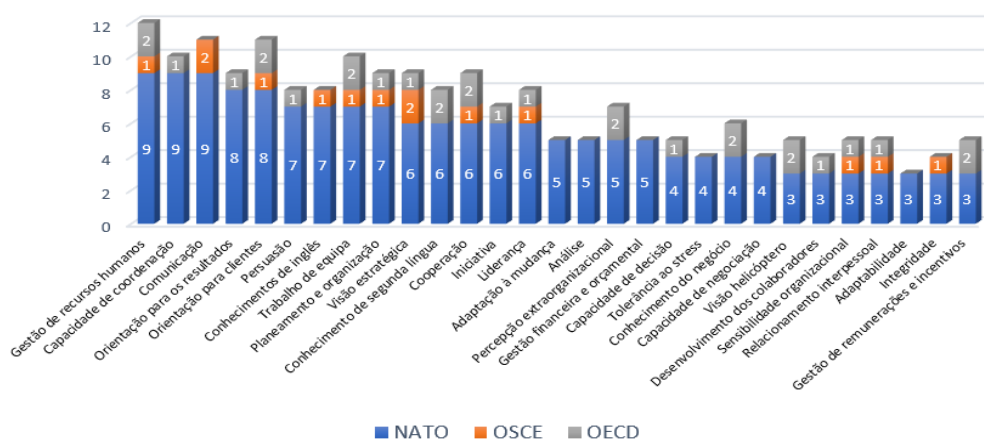


Figura 23 - Perfil de competências das OIG com objetivos específicos.

As restantes, com objetivos gerais, e segundo a análise da Figura 24 – Perfil de competências das OIG com objetivos gerais, têm como competências mais relevantes: planeamento e organização, a gestão de recursos humanos, a orientação para clientes, análise, comunicação visão estratégica, o trabalho de equipa, conhecimentos de inglês, conhecimento e segunda língua e a inovação.

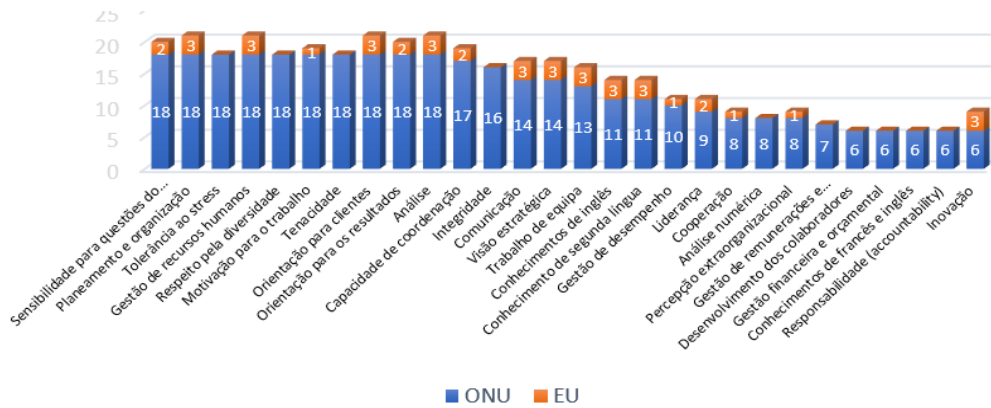


Figura 24 - Perfil de competências das OIG com objetivos gerais.

Em relação ao âmbito das organizações, a NATO, a EU, a OSCE e a OECD são organizações regionais. Tendo em consideração os dados apresentados na Figura 25 – Perfil de competências das OIG de âmbito regional, é possível verificar que apenas as competências: persuasão, a iniciativa e a adaptação à mudança, não são transversais às quatro organizações. Tendo em consideração os dados apresentados é possível identificar que a competência de tolerância ao stress, está entre as que estão mais representadas, e surge apenas na ONU e na NATO.

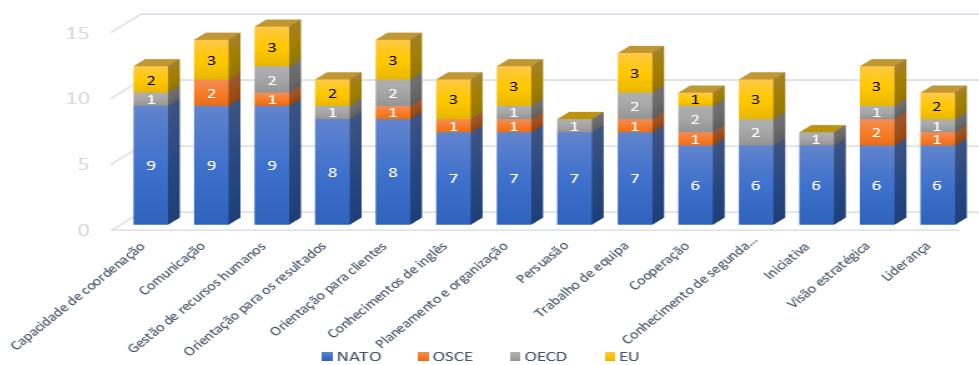


Figura 25 - Perfil de competências das OIG de âmbito regional.

Ainda da análise dos dados disponíveis, na generalidade é possível identificar os três pilares defendidos pelo modelo de prestação de serviços em RH de Dave Ulrich nas OIG estudadas: parceiros estratégicos de negócio, centros de serviços partilhados e centros especializados.

Os anúncios que constituem a amostra foram recolhidos na fase de definição dos requisitos e assentam no perfil da função desejado, integrando vários dos elementos estudados e apresentando as competências fundamentais ao desempenho do cargo. Em todas os elementos da amostra foi possível identificar requisitos genérico e outros específicos para a ocupação do cargo.

A disponibilização dos anúncios em plataformas *online*, pode traduzir a necessidade das OIG estudadas terem um maior alcance derivado da tipologia de tarefas e missões que assumem no panorama internacional, bem como da diversidade de países que as constituem. Também foi possível constatar que para além de poderem utilizar outros meios (não estudados neste trabalho) todas as OIG utilizam plataformas próprias de recrutamento, mais do que tornarem incrementarem a formalidade e morosidade do processo, entre outros aspetos, podemos considerar que asseguram maior confidencialidade, credibilidade e rigor ao mesmo.

3.5 Perfil de competências e os modelos de competências

Importa agora analisar o perfil de competências identificado com os modelos de competência transversais e os modelos de competência em RH estudados.

Considerando o Modelo de Europeu, é possível estabelecer algum grau de paralelismo nas seguintes quatro competências transversais: competência de alfabetização, competência multilingue, competências pessoais, sociais e de autoaprendizagem, e na competência de empreendedorismo. A primeira através da comunicação e sensibilidade para questões do género, a segunda através da competência associado ao conhecimento de uma língua estrangeira (inglês ou francês), sendo esta relação reforçada ao considerarmos o conhecimento de uma segunda língua estrangeira. As competências pessoais podem encontra relação com o trabalho de equipa, a resistência ao *stress*, capacidade de coordenação e planeamento e organização do perfil identificado, e a competência de empreendedorismo aproxima-se da orientação para os resultados e orientação para o cliente.

Os resultados obtidos, quando comparado com o estudo de competências transversais requeridas no mercado global, apresentado neste trabalho, é possível identificar conexão entre três das oito competências que o estudo integra. São elas: planeamento e organização, comunicação e o trabalho em equipa.

O modelo de competências para profissionais de RH da SHRM encontra relação com o perfil de competências apresentado nas seguintes seis competências: especialização em recursos humanos está associada à competência técnica de gestão de recursos humanos, a visão do negócio está relacionada com a visão estratégica, a análise crítica está ligada à competência de análise e orientação para os resultados, a comunicação surge como competência nos dois, eficácia global e cultural é análoga à sensibilidade para questões do género, e a gestão de relacionamentos tem afinidade com o trabalho e equipa.

Em relação ao modelo de HRCS as podemos constatar que o pensamento estratégico, a credibilidade, a competência de recuperador de capital humano e a de gestor de conformidades, encontra correspondência na análise e visão estratégica, na comunicação, na competência técnica de gestão de RH, no trabalho de equipa e na capacidade de planeamento e organização, identificadas no perfil de competências. No entanto o modelo HRCS, apesar de ser o estudo apresentado mais abrangente em termos de duração e participantes, a amostra deste modelo de competências pode ser considerada enviesada, uma vez que são as próprias empresas que integram o estudo que tomam a iniciativa de participar, estando a sua participação condicionada ao pagamento de uma quota, sendo a entidade participante que escolhe os participantes.

O modelo da WFPMA que apresenta as competências por áreas de competência, quando relacionado com o perfil de competência identificado, apresenta uma correspondência total entre as áreas de competências do modelo e as competências identificadas neste estudo. Assim é possível associar as competências pessoais à comunicação, sensibilidade para questões do género, resistência ao *stress* e análise, as competências organizacionais à orientação para o cliente e à visão estratégica, a área de competência de gestão à capacidade de coordenação, trabalho de equipa, orientação para resultados e planeamento e organização, e as competências funcionais à competência técnica de gestão de recursos humanos. Apesar de este modelo ser o mais antigo dos quatro que foram apresentados, é aquele em que se verifica maior paralelismo com o perfil de competências identificado. Estes dados podem indicar que o perfil de RH das OIG é mais clássico, e menos contemporâneo, face aos modelos de RH mais recentes.

Por último, o modelo estudado da CIPD, que organiza as competências nos seguintes grupos: “*Core knowledge*”, “*Core behaviours*” e “*Specialist knowledge*”, não encontra paralelismo em muitas das competências identificadas. No primeiro grupo, é

possível correlacionar a perspicácia comercial com a visão estratégica, a prática com pessoas com o trabalho de equipa. No segundo grupo estabelecer similitude entre a orientação comercial e a orientação para o cliente, o trabalho inclusivo com a sensibilidade para questões do género, “*insights*” com a análise e capacidade de coordenação, a tomada de decisão situacional com a capacidade de planeamento e organização. As competências agrupadas em “*Specialist knowledge*” podem todas elas ser associadas à competência técnica de gestão de RH identificada no perfil de competências apresentado.

Este modelo, face aos que foram anteriormente analisados não integra a comunicação, e apresenta uma abordagem mais focada nas pessoas do que na organização.

Face análise elaborada, e de acordo com a Tabela 10 - Relação do perfil de competências apresentado com os modelos estudados., é possível verificar que o modelo europeu de competências transversais, e o modelo de competências para profissionais de RH da WPFMA, são os modelos que mais se aproximam do perfil de competências identificado nos anúncios recolhidos.

Tabela 10 - Relação do perfil de competências apresentado com os modelos estudados.

	Modelo Competências Transversais		Modelo Competências em RH			
	Modelo Europeu	Estudo do mercado global	SHRM	HRCS	WPFMA	CIPD
Competências do modelo	8	8	9	9	21	23
Competências com correspondência no perfil encontrado	4	3	5	4	11	7

No entanto, os dados apresentados indicam que nenhum dos modelos de competências estudado se evidencia pela similitude com o perfil de competências encontrado. Este facto pode significar que, numa perspetiva abrangente e integrada, o estudo do perfil de competências valorizado pelas OIG ainda está muito focado em aspetos mais clássicos pouco desenvolvido, e que o perfil de competências valorizado por estas organizações é distinto.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Conclusões

Este trabalho pretendeu identificar as competências transversais valorizadas pelas Organizações Intergovernamentais requeridas a diplomados em RH para o desempenho de funções na mesma área. Para o efeito, foi adotada uma metodologia qualitativa, visando a descrição e estabelecimento de relações resultantes dos dados obtidos, e um desenho de pesquisa transversal em termos cronológicos, através de uma estratégia *Top-Down*. A recolha de dados foi realizada através da análise documental, com recurso exclusivamente a documentos disponíveis *online*, nas plataformas de recrutamento das seguintes cinco OIG: Organização das Nações Unidas (ONU), Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN/NATO), União Europeia (UE), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE). A metodologia adotada conduziu à identificação de 2577 ofertas de empregos disponibilizadas entre 1 de dezembro de 2019 e 28 de fevereiro de 2020, das quais, 111 para o desempenho de funções de Recurso Humanos, por profissionais diplomados na mesma área. Aplicados os critérios de exclusão (não diplomados, estágios e voluntariado) a amostra final do estudo é constituída por 33 ofertas de empregos na área de RH.

A pertinência do trabalho advém do contributo que pode dar para a compreensão das OIG como entidade empregadora para diplomados de RH. A sua compreensão é cada vez mais fundamental para a prática profissional, tendo em consideração o crescente fenómeno da globalização dos mercados de trabalho. Para a literatura, é interessante dispor de um estudo sobre o perfil de competências neste tipo de organizações que, tanto quanto conseguimos apurar, é inovador.

Podemos então concluir que, as duas competências transversais valorizadas pelas OIG e requeridas a diplomados em RH, para o desempenho de funções em RH, são a competência técnico-profissional de *experiência de gestão de recursos humanos* e a competência de liderança e gestão, a *orientação para o cliente*.

O perfil de competências valorizado pelas OIG para o desempenho de funções em RH, requeridas a diplomados em RH, integra um total de 12 (doze) competências, e está articulado nas duas competências transversais referidas (a competência técnico-profissional da *gestão de recursos humanos* e a competência de liderança e gestão da *orientação para os clientes*) e por dez competências específicas. Destas, seis são de **âmbito comportamental**, como é a *comunicação*, a *tolerância ao stress*, a *análise*, a

sensibilidade para questões do género, o trabalho de equipa, e a orientação para os resultados, e três são no **âmbito da liderança e gestão**, como é a *visão estratégica*, a *capacidade de coordenação* e o *planeamento e organização*; e uma competência do **âmbito técnico profissional**, *conhecimentos de inglês*.

Em suma, para além das competências comuns às várias OIG já referidas e descritas, o diplomado em RH, para trabalhar em OIG no desempenho de funções e RH deve ter a capacidade de comunicar de forma oral e escrita, com clareza, fluência e exatidão, adaptado a linguagem utilizada ao contexto e aos interlocutores a fim de assegurar a compreensão da mensagem. A sua comunicação contribui para a resolução de problemas e acrescenta valor ao processo. Reage de forma estável quando colocado sob pressão, constrangimentos, desilusões ou rejeições, sendo capaz de manter a eficiência quando colocado sob *stress*. O profissional deve ser capaz de identificar os problemas, estudar os seus elementos estabelecendo relação entre eles, atingir conclusões e propor soluções adequadas. Conhece e promove a perspectiva do género na organização. Tem a capacidade de escutar a opinião dos outros e mudar a sua própria opinião face a argumentos convincentes, repartir tarefas e resultados do trabalho da equipa demonstrando sempre disponibilidade para ajudar os colegas para que a equipa alcance os objetivos. Segue os objetivos da organização de forma proactiva com o intuito de os superar, empenha-se na melhoria e desenvolvimento contínuo, sempre com o intento de fazer acontecer.

Ao nível das competências de liderança e gestão, deve demonstrar a capacidade de compreender a estratégia da organização, refletindo essa perceção em orientações claras e no reconhecimento de fatores críticos de sucesso ao progresso das atividades. Mostra capacidade de coordenar os diferentes elementos e meios disponíveis para a realização da tarefa, administrando o seu tempo de forma apropriada através da definição de prioridades, da organização das tarefas e elevada autonomia.

Em termos técnico-profissionais, demonstra domínio da língua inglesa, em especial, do vocabulário técnico utilizado no âmbito da respetiva área de atividade.

Quanto à tipologia de competências, podemos concluir que as OIG valorizam mais as competências comportamentais (seis), a seguir às competências de liderança e gestão (4), e só por último às competências técnicas (duas) (Figura 26 – Perfil de competências dos profissionais de RH em OIG).

Figura 26 - Perfil de competências dos profissionais de RH em OIG.



Não se verificou relação entre a classificação das OIG e o perfil de competências valorizado pelas mesmas. Isto significa que as competências requeridas a um diplomado em RH para desempenhar funções em RH numa OIG não estão associadas ao objetivo da organização nem aos fins específicos a que se destina. Sendo a área de RH de prestação de serviços, esta realidade vem demonstrar a transversalidade e abrangência associada à área de RH.

Parece não haver relação entre as atividades de RH e o perfil de competências valorizado pelas OIG. No entanto, é evidente que as OIG privilegiam o recrutamento para a satisfação da necessidade de preenchimento de cargos nas dimensões: atração de pessoas e organização. Na primeira a função RH de planeamento da força de trabalho e do recrutamento e seleção, têm maior preponderância, e na segunda, realçam-se a gestão do conhecimento e desenvolvimento.

Quando nos debruçamos sobre o modelo de competências existente mais ajustado ao perfil de competências transversais encontrado, verificamos que o perfil de competências encontrado não é semelhante a nenhum dos modelos de competência estudados). No entanto, podemos concluir que o modelo europeu de competências transversais e os modelos de competências para profissionais de RH apresentado pela SHRM e pela WPFMA, são aqueles que mais se aproximam do perfil de competências valorizado pelas OIG identificado.

As competências associadas à perspectiva do género surgem apenas no perfil de competências identificado neste trabalho, o que traduz explicitamente, uma preocupação

das organizações neste âmbito. Por outro lado, as competências digitais e de tecnologias, que não integram o perfil de competências identificado, são competências com pouca relevância nas contratações das OIG estudadas.

4.2 Limitações e desafios

Tendo apenas considerado as OIG representadas em Portugal, não foram consideradas muitas outras, com elevado número de colaboradores e postos de trabalho em RH, pelo que os resultados deste trabalho se aplicam apenas à perspetiva portuguesa e não poderemos induzir um perfil de RH das OIG no seu global.

Apesar de todas as OIG estudadas estarem representadas na amostra, 82% da mesma é constituída por anúncios da ONU e da NATO, o que pode ter condicionado os resultados obtidos. O período temporal de três meses poderá não ser representativo do universo de contratações para funções de RH nas OIG.

A amostra do modelo de competências *Human Resource Competency Study* (HRCS) apresentado pode ser considerada enviesada, uma vez que são as próprias empresas que integram o estudo que tomam a iniciativa de participar, estando a sua participação condicionada ao pagamento de uma quota, e é a própria empresa que escolhe os participantes do estudo.

A inexistência de uma designação universalmente aceite para referência ao que optamos por designar neste trabalho de competências transversais, revelou-se um obstáculo na pesquisa e identificação da temática. No mesmo âmbito, a heterogeneidade da estrutura dos anúncios e das designações utilizadas por cada OIG foi um fator retardador ao desenvolvimento deste trabalho. É ainda importante referir um desafio acrescido ao trabalho de recolha e análise de dados, o facto de determinada competência poder assumir diferentes denominações, ou que uma mesma designação pode assumir vários significados.

4.3 Estudos futuros

Futuras investigações decorrentes deste trabalho podem optar por fazer uma análise mais prolongada, aumentando potencialmente a base de análise de ofertas de emprego e, portanto, de funções de RH.

Uma abordagem longitudinal, a fim de compreender a evolução do perfil de competências valorizado pelas OIG, seria muito interessante.

Complementar o trabalho realizado com a realização de entrevistas com responsáveis da área de RH procurando cruzar dados recolhidos de várias fontes e assim, reforçar a validade dos resultados seria um excelente contributo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acarlar, G., & Bilgiç, R. (2013). *Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: The mediational role of credibility, satisfaction and attraction. The International Journal of Human Resource Management*, 24(1).
- Almeida, A. J. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo: Revista de Ciências da Educação*, ISSN 1649-4990, N.º. 2, 2007, pags. 51-58.
- Amaro, R. (2008). Da Qualificação à Competência: Deslocamento conceitual e individualização do trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(7).
- Archer, C. (2001). *International organizations* (3rd ed). Routledge.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13ª Edição). Kogan Page.
- Assiter, A. (1995). *Transferable Skills in Higher Education*. Kogan.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management*, 32(6).
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projeto de investigação*. Gradiva.
- Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e coletivas. Resposta a 80 questões*. ASA Editores.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. (1ª Edição). Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Secesso Empresarial*. Dom Quixote.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). *Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology*, 64(1).

- Campos, J. M., Porto, M., Duarte, M. L., Fernandes, A. J., Medeiros, E. R., Ribeiro, M. A., & Calvete, V. (2011). *Organizações Internacionais* (4ª Edição). Coimbra Editora.
- Carnevale, A. P., Jayasundera, T., & Repnikov, D. (2014). *Understanding Online Job Ads Data*. [Technical Report]. Georgetown University - Center on Education and the Workforce. https://cew.georgetown.edu/wp-content/uploads/2014/11/OCLM.Tech_.Web_.pdf
- Carvalho, L. C., & Costa, P. T. (2016). *Gestão Internacional, contexto e tendências* (1ª ed). Edições Sílabo.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento. Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Editora RH.
- Castro, T. (2012). *Teoria das relações internacionais*. Fundação Alexandre de Gusmão.
- Ceartil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ªed). Edições Sílabo.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *New Profession Map | CIPD Profession Map*. CIPD People Profession. <https://peopleprofession.cipd.org/profession-map>
- Coetzer, A., Ryan, M. M., Susomrith, P., & Suseno, Y. (2016). Challenges in addressing professional competence expectations in human resource management courses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55.
- Comissão Europeia. (2019). *Key competences for lifelong learning*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu:443/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Almedina.
- Diez de Velasco, M. (1997). *Las Organizaciones Internacionales* (10ª Edição). Tecnos.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*.

- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Egan, T. M., & Akdere, M. (2005). *Clarifying distance education roles and competencies: Exploring similarities and differences between professional and student practitioner perspectives*. *The American Journal of Distance Education*, 19.
- Farndale, E., Brewster, C., & Ommeren, J. (2000). *HR Competencies and Professional Standards*. (p. 88). *Cranfield School of Management: Centre for European Human Resource Management*.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.617.6541&rep=rep1&type=pdf>
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). *Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity*. *Journal of Advertising*, 35(1).
- Finuras, P. (2016). *Globalização, Diferenças Culturais e GIRH* (1ª ed). Edições Sílabo.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência*. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Giddens, A. (2006). *O Mundo na era da Globalização* (6ªEd). Editorial Presença.
- Huzek, D., Stefano, S. R., & Grzeszczyszyn, G. (2008). *Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas*. 5, 12.
- Le Boterf, G. (2013). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences*. (6ª Edição). Editions d'Organisation.
- Lemos, A. H., & Pinto, M. C. (2008). *Empregabilidade dos Administradores: Quais os perfis profissionais demandados pelas empresas?* *Cadernos EBAPE.BR*, 6(4).

- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for «intelligence.»* *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Moreno, M. L. R. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: Propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Laertes Educación.
- National Centre for Vocational Education Research. (2003). *Defining generic skills: At a glance*. NCVER.
- Organização Internacional do Trabalho. (2002). *Glossário de termos técnicos - Certificação e avaliação de competências*. (1ª Edição). OIT.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Rodrigues, A. C., & Pereira, L. A. (2013). *Competências transversais dos recém-diplomados do ensino superior no mercado global*. IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica*. (2ª Edição). Universidade Lusíada Editora.
- Seitenfus, R. A. (1997). *Manual das organizações internacionais*. Livraria do Advogado.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L., Eyde, L., & Sanchez, J. I. (2000). *The Practice of Competency Modeling*. *Personnel Psychology*, 53(3).

- SHRM. (2012). *SHRM Competency Model*.
https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10).
- Spencer, S. M., & Spencer Jr., L. M. (1993). *Competence at Work: Models of Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Takey, S. M., & Carvalho, M. M. de. (2015). *Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company*. *International Journal of Project Management*, 33(4), 784–796.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.013>
- Teixeira, N., Lourenço, N., & Piçarra, N. (2006). *Estudo para a reforma do modelo de organização do sistema de segurança interno: Relatório Preliminar*. (http://reformassi.mai.gov.info/wp-content/uploads/2007/03/estudo_preliminar.pdf). Instituto Português de Relações Internacionais. http://reformassi.mai.gov.info/wp-content/uploads/2007/03/estudo_preliminar.pdf
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2016). *2016 HR Competency Model*. 83.
https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Watson, A. (2004). *A Evolução da Sociedade Internacional: Uma Análise Histórica Comparativa*. Editora Universidade de Brasília.

- Xavier, A. C., Lopes, P. A., Vilhena, T. L., & Calvosa, M. V. (2012). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: Como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional*. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo de competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. (2ªEd.). Senac.

Apêndice I – Recolha de anúncios para constituição da amostra

Tabela 11 - Registo da recolha de anúncios para constituição da amostra.

		Datas de Recolha			Total
		26/dez/19	25/jan/20	25/fev/20	
Total Anúncios OCDE - OECD		21	12	30	63
Factor Inclusão	Função RH	1	0	1	2
Factor Exclusão	Não Diplomados	0	0	0	2
	Estágio	0	0	0	0
	Voluntariado	0	0	0	0
Repetidos		0	0	0	0
Anúncios incluídos na amostra - OECD		1	0	1	2
Total Anúncios OSCE		40	79	75	194
Factor Inclusão	Função RH	0	1	3	4
Factor Exclusão	Não Diplomados	0	1	1	2
	Estágio	0	0	1	1
	Voluntariado	0	0	0	0
Repetidos		0	0	0	0
Anúncios incluídos na amostra - OSCE		0	0	1	1
Total Anúncios ONU		655	595	673	1923
Factor Inclusão	Função RH	25	22	21	68
Factor Exclusão	Não Diplomados	5	1	2	8
	Estágio	13	15	11	39
	Voluntariado	0	0	0	0
Repetidos		0	1	2	3
Anúncios incluídos na amostra - ONU		7	5	6	18
Total Anúncios NATO		97	43	59	199
Factor Inclusão	Função RH	4	6	9	19
Factor Exclusão	Não Diplomados	2	4	3	9
	Estágio	0	0	0	0
	Voluntariado	0	0	0	0
Repetidos		0	0	1	1
Anúncios incluídos na amostra - NATO		2	2	5	9
Total Anúncios EU		70	61	67	198
Factor Inclusão	Função RH	6	7	5	18
Factor Exclusão	Não Diplomados	4	4	4	12
	Estágios	0	3	0	3
	Voluntariado	0	0	0	0
Repetidos		0	0	0	0
Anúncios incluídos na amostra - EU		2	0	1	3

Apêndice II – Arquitetura e conceitos dos anúncios por organização

Tabela 12 - Estrutura e conceito dos anúncios por OIG.

OECD (Main Areas)	OSCE (Main Areas)	ONU (Main Areas)	UE (Main Areas)	NATO (Main Areas)
Main Responsibilities	Tasks and Responsibilities	Organization Setting and Reporting	Job Content/Job Description	Duties/Accountabilities
<ul style="list-style-type: none"> • Workforce Administration • Leadership, strategy, and transformation • Management and operations • People • Communication and collaboration • Relationship management and collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Activities • Deliverables 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsibilities • Competencies 	<ul style="list-style-type: none"> • Main Tasks and responsibilities 	<ul style="list-style-type: none"> • Experience and Education/Qualification • Language
	<ul style="list-style-type: none"> • Necessary Qualifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Education 	<ul style="list-style-type: none"> • Eligibility Criteria 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencies
	<ul style="list-style-type: none"> • Required Competencies 	<ul style="list-style-type: none"> • Work Experience 	<ul style="list-style-type: none"> • General requirements 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Core values 	<ul style="list-style-type: none"> • Languages 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifications 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Core competencies 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment 	<ul style="list-style-type: none"> • Professional experience 	
Key Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Managerial competencies 	<ul style="list-style-type: none"> • Special notice 	<ul style="list-style-type: none"> • Essential and Desirable criteria/skills 	
Ideal Candidate Profile		<ul style="list-style-type: none"> • UN Considerations 	<ul style="list-style-type: none"> • Behavioural competencies 	
<ul style="list-style-type: none"> • Academic Background 				
<ul style="list-style-type: none"> • Professional Background 				
<ul style="list-style-type: none"> • Key Skills 				
<ul style="list-style-type: none"> • Tools 				
<ul style="list-style-type: none"> • Languages 				
<ul style="list-style-type: none"> • Core Competencies 				

Apêndice III – Classificação das OIG

Tabela 13 - Classificação das Organizações Internacionais Governamentais.

Organização	Classificação: FINS ou OBJETIVO	Classificação: ÂMBITO ou TERRITORIALIDADE	Classificação: COMPETÊNCIA	Classificação: ADMISSÃO	Classificação: FINS ESPECÍFICOS
NATO	Específico	Regional	Cooperação	Aberta	Cooperação Militar ou de Segurança
ONU	Geral	Universal	Cooperação	Aberta	
UE	Geral	Regional	Integração	Fechada	
OCDE	Específico	Regional	Cooperação	Aberta	Cooperação económica
OSCE	Específico	Regional	Cooperação	Aberta	Cooperação social, humanitária e cultural

Apêndice IV – Categorias, subcategorias e indicadores analisados

Tabela 14-Categorias, subcategorias e indicadores analisados.

Categoria	Subcategoria	Indicadores
Função RH	Estratégias, Políticas e Práticas de RH	"...development of HR strategies and practices..."; "...design and delivering strategic..."; "...all aspect of corporate HR management..."; "...responsible for providing direction and oversight of the strategic and cross-cutting mission support functions mainly Human Resources..."
	Políticas e Procedimentos	"...HR policy skills"; "Provides direction and advice on interpretation and application of policies, staff regulations and rules"; "Conducts research on precedents, policy rulings and procedures."; "...ensure the implementation of human resources policies, practices and procedures."
	Leis e Normas Legais	"Ensure proper internal and external coordination of new policies and liaise with legal..."; "...abolish or amend those outdated and obsolete issuances to ensure the current human resources legal framework is up-to-date, competitive,";
	E-HRM	"...develop dashboards and infographics in support of evidence-based decision-making of managers and staff at large."; "...explore possibility of streamlining and outcoming process in consultation with information technology services"
	Gestão do Desempenho	"Ensures compliance with the organization staff performance management system in its implementation an compliance..."; "Counsels staff and managers in cases of underperformance and facilitates the implementation so a performance improvement plan..."; "
	Gestão do Conhecimento	"Engage with the designated service center on a regular basis to manage...and succession planning."; "...ability to act as a change agent and enable the business to manage through change."; "Ensure that the agency has...and undertake succession management for critical roles."
	Desenho de Função	"Participates in the mission planning process throughout...and plays a critical role in determining the staffing requirements and structures"; "Responsible for the job description of civilian positions."; "Oversee the constructive...for the preparation and update of post descriptions, including advising on the necessary skills..."
	Desenvolvimento	"Developing resources to support the management of the program including, "; "identify organizational capability gaps and...develop solutions to address those gaps";
	Desenho	"Design and develop the talent development strategy for the agency"; "Designing, building and maintaining a pool of high-potential candidates..."; "Designing and implementation... an inter-agency talent management program..."

Planeamento Força de Trabalho	"..will design an internal mobility program for the organization...to support the sourcing of employees to fill temporary staffing needs,..."; "Advises Director on workforce planning, including implementation of succession planning..."; "...provide HR and strategic workforce planning advice to business areas of the agency"
Recrutamento e Seleção	"Ensure the selection and appointment process of highly competent candidates..."; "Manages recruitment and selection related process in a transparent, consistent, merit-based and fair manner..."; "Contributes to the recruitment process and support the development of recruitment strategies and plans, coordinating with client offices in forecasting and identifying vacancies,..."
Gestão de Talento	"Manage and develop the Talent Development Team"; "Creating a talent management strategy across pillars and across entities for building..."
Formação Organizacional	"Continuously assesses the skill...ensuring participation of human resources staff in relevant training program...and group training program"; "Assesses training needs, identifies, designs and delivers training programs..."; "Contributes to building staff capabilities..."; "To establish and conduct a training and development program..."
Formação Individual	"Advise staff on training opportunities for HR staff as well as staff in general, giving particular attention to developing and implementing career development paths..."; "Execution of any individual training request..."
Gestão do Desenvolvimento	"...providing guidance and substantive support to mission components on standards for the development of services, section, unit and individual work plan."; "Contributes to the development of a set of actionable and targeted change management plans,"
Avaliação do Trabalho	"Monitors and evaluates the effectiveness of related ..."; "...contributes to the monitoring and evaluation of the implementation of delegated authorities..."
Gestão do Salário	"Reviews and recommends level of remuneration of consultants."; "Administers and provides advice on salary and related benefits, travel, and other entitlements"
Pagamento Contingente	"Processes the entitlements, benefits and payroll for international staff on behalf of the Client Mission..."; "Manages the service...related to payroll, leave entitlements, contract extensions...and final payments for international staff."
Benefícios	"Prepare all offer letters, including verification of benefits..."; "Act as the first point of contact for incoming staff, responding to queries to staff benefits,"; "...recommends
Feedback Trabalhadores	"Ensure teams are fully engaged at all times through direct communications individually, in daily huddles and team meetings"
Comunicação	"Communication Plan to address dissemination and socialization of information among stakeholders..."

Categoria	Subcategoria	Indicadores	
Formação	Licenciatura	"... university degree (minimum three years)";	
	Licenciatura, Mestrado ou Doutorado	"... university degree...";	
	Mestrado	"...second-level university degree..."; "Master's degree or equivalent..."	
	Outras qualificações profissionais	"...other professional qualifications..."	
	Licenciatura + 2 anos de experiência	"first-level university degree...plus two years of relevant experience..."	
	Licenciatura + experiência qualificada na área	"first-level university degree...plus relevant professional experience..."	
	Mestrado + 3 anos de experiência profissional	"Master's degree or equivalent...plus three years of relevant professional experience"	
	Licenciatura + 4 anos de experiência profissional	"first-level university degree...plus four years of relevant experience..."	
Categoria	Subcategoria	Indicadores	
Competências (Explicitas e Implícitas)	Com correspondência na parte II do Dicionário de Competências (Anexo A)	Capacidade de coordenação	"...coordination capability..."; "...oversee the delivery of..."; "Acts as the primary conduit between the mission leadership team and the staff ..."; "Maintains open communication ...for efficient coordination..."; "Oversees the coordination of all operational..."; "coordinating with client offices n forecasting and identifying vacancies...";
		Comunicação	"Communication"; "...using up-to-date communications tools actively engage..."; "...ensure effective communications...";
		Gestão de recursos humanos	"...professional HR experience..."; "...HR general policy or management experience at senior levels..."; "...experience in human resources management..."; "...knowledge of human resources policies, practices, procedures and tools..."
		Visão estratégica	"...strategic thinking..."; "...anticipating future operating environment and needs..."; "...strategic thinking..."; "...provide strategic advice..."; "...ensure that the HR system and the mission's strategy are aligned"; "...provides strategic guidance...";
		Orientação para clientes	"...client focus..."; "Client Orientation"; "...meeting customer expectations."
		Planeamento e organização	"Planning and coordination...";
		Conhecimentos de inglês	"...fluency in the English language...";
		Orientação para os resultados	"... delivering results through..."; "...is conscientious and efficient in... and achieving results..."; "Works to mee standards.";

Análise	"Analysis"; "...conduct systematic assessment...identifying the gap, and determining what actions to be taken..."; "Ability to identify issues, analyse and formulate opinions,..."; "Identifies the key issues in a complex situation..."
Trabalho de equipa	"...teamwork..."; "Liaise with the staff..."; "...act as back-up for colleagues within ...team..."; "Building trust";
Cooperação	"Cooperation"; "...liaising with other partners to achieve..."; "Establish and maintain good cooperation with ..."
Perceção extraorganizacional	"...organisational knowledge..."; "Keeps barest of developments in various areas of HR.";
Tolerância ao stress	"...remains calm in stressful situations."; "...high tolerance for stress because frequent requirement to work under pressure..."
Liderança	"...team leadership..."; "lead the organisation and the HR team through"; "...build and lead..."; "...leading teams through the development...";
Motivação para o trabalho	"Shows pride in work and in achievements."; "Is motivated by professional rather than personal concerns".
Integridade	"Integrity"; "...remain impartial and objective."; "Integrity is the key asset of the personality".
Gestão de remunerações e incentivos	"...represent the CEO within the international framework of co-ordination on pay, allowances and pensions..."; "...verification of benefits...and provide guidance and information related to family-related allowances..."
Tenacidade	"...shows persistence when faced with difficult problems or challenges."
Iniciativa	"...process all administrative actions accurately and autonomously..."; "...initiative-taking...";
Gestão financeira e orçamental	"...taking into account operational priorities and budgetary imperatives."; "...ensure they are within the budgeted staffing cost."; "Ability to provide expert advice to senior management on budgeting, financial...policies and practises."
Análise numérica	"...the production of business intelligence and analytical reports..."
Análise de dados estatísticos	"...is able to read and analyse the information about..."
Desenvolvimento dos colaboradores	"...developing and implementing career development paths for staff members."

Proatividade	"...actively contribute to the development..."; "...with a key proactive role in maintaining communications,"; "...provides proactive and innovative approaches...";
Conhecimento do negócio	"...in accordance with strategic goals and outcomes by identifying opportunities to attract or leverage resources."; "experience in a field of the core business..."
Capacidade de decisão	"...take difficult decisions..."; "...takes appropriate decisions."; "Decision-making";
Persuasão	"...influencing..."; "...ability to influence stakeholders..."; "takes multiple actions to persuade."
Visão helicóptero	"Identifies...organizational development requirements"; "demonstrates an understanding of different organisational departments and functions."
Sensibilidade organizacional	"...organisational alignment..."; "Adhere to and role model to the highest standards...set out in the related policies"; "...sees multiple relationships.";
Aplicações Office	"...experience in the use of MSOffice suite."; "competence with MS Office and Windows applications..."
Capacidade de organização e gestão do tempo	"...ability to meet deadlines."; "...observing deadlines...";
Compreensão interpessoal	"...handle staff queries and requests with diplomacy..."; "Monitors staff welfare and identifies/proposes appropriate programmes and..."; "...resolve very difficult or delicate personnel issues";
Relacionamento interpessoal	"...excellent interpersonal skills"; "Ability to establish and maintain effective working relationships..."; "Conflict solving demands good interpersonal and nature..."
Capacidade de negociação	"...this will require engaging with governments, civil society, the private sector,..."
Administração de dados	"Maintains automated database containing HR related statistic ...";
Adaptabilidade	"openness to taking over other tasks within ...in view o the dynamic and evolving institutional environment";
Escuta ativa	"...liaising with internal stakeholders...to identify stopgaps in terms so staff mobility regarding internal communication..."
Gestão de competências	"People management skills..."
Sigilo e discrição	"...handling sensitive situations with tact and discretion..."; "Capability to maintain confidentiality..."; "confidentiality and discretion"

Análise de problemas	"Participates in task forces and working groups identifying issues/problems..."
Comunicação escrita	"...excellent ... and written communication skills..."
Espírito crítico	"...find and understand what is going wrong, because it is not made to work that way..."
Estabelecimento de parcerias	"...makes effective use of political processes to influence and persuade external elements";
Fazer com que as coisas aconteçam	"...make things happen..."; "...ensure effective achievement of results."
Impacto organizacional	"...present ideas and recommends changes or corrections according to the audience..."
Capacidade de utilização de meios informáticos	"...uses technology to achieve work objectives..."
Autonomia	"Being able to work independently, effectively and inclusively..."; "...work with little or no supervision within the..."
Capacidade de aprendizagem	"...open to learn from experience"; "...applies learned concepts."
Flexibilidade	"...flexibility..."; "...must be flexible, be able to handle concurrent commitments within a short time..."
Honestidade	"...being able to have and express a critical view towards own performance..."
Empatia	"...is open to others perspectives"
Impacto	"...makes a strong personal impact on others."
Compreensão da gestão	"...understand the organization problems..."
<i>Networking</i>	"Relating and Networking..."
Conformidade	"Capability to work by the rules..."
Resiliência	"...is able to get back to usual work after the change..."
Rigor	"Clarity and Accuracy, checking own work."
Comunicação oral	"...excellent verbal... communication skills..."
Sensibilidade	"...sensitivity to cross-cultural issues...";
Assiduidade e pontualidade	"arrives punctually for work and meetings"
Criatividade	"...proposing creative solutions to..."
Gerir prioridades	"...easily know what is most important..."

	Inovação	"...experience in developing innovative solutions..."; "Facilitates the implementation of innovative and intuitive technology solutions..."; "Develops and revises innovative and modern HR policies...";
	Direito	"...know the legal matters, and is able to apply them..."
	Planeamento, análise e desenvolvimento de sistemas de informação	"...build and upgrade company software..."
	Delegação	"...be aware of the right time to let the other do the job..."
	Respeito pelos outros	"Treat everyone in a fair and responsible way..."
	Sistemas de informação de RH	"...work with the company HR software..."
Sem correspondência no Dicionário de Competências	Sensibilidade diplomática	"...diplomatic sensitivity...";
	Gestão de desempenho	"Managing performance"
	Responsabilidade (<i>accountability</i>)	"Accountability"; "...transparency and accountability..."
	Sensibilidade para questões do género (<i>gender perspective</i>)	"...be aware of the gender balance..."; "Takes responsibility for incorporating gender perspective and ensuring the equal participations so women and men in all areas..."
	Conhecimentos de francês e inglês	"Fluency in oral and written English and French is required..."
	Conhecimentos de francês ou inglês	"Fluency in one of the two ...official languages (English or French)";
	Aplicações e <i>Software</i> de RH	"Experience using SAP, PeopleSoft or similar Enterprise Resource Planning system (ERP) is required";
	Conhecimento de segunda língua	"Knowledge of another official language is desirable.";
	Conhecimento de terceira língua	Knowledge of thirty language is an asset."
	Desenho de competências	"...drafting skills...";
	Gestão de talento	"...developing talent"; "In-depth knowledge of strategic HR management, and in particular the talent management..."
	Apoiar HR <i>Business Partners</i>	"Supports managers and HR business partners..."
	Respeito pela diversidade	"Diversity"; "Respect for diversity";
	Adaptação à mudança	"...easily adapts to change..."
Técnicas de entrevista	"...use interview techniques correctly..."	

Apêndice V – Distribuição total das competências identificadas

Tabela 15 - Distribuição total das competências identificadas.

Competências	Explícitas	Implícitas	Total por OIG					Total Geral
			ONU	NATO	EU	OSCE	OECD	
Gestão de recursos humanos	31	2	18	9	3	1	2	33
Orientação para clientes	32	1	19	8	3	1	2	33
Planeamento e organização	24	6	18	7	3	1	1	30
Capacidade de coordenação	3	26	17	9	2	0	1	29
Orientação para os resultados	29	0	18	8	2	0	1	29
Comunicação	17	11	14	9	3	2	0	28
Visão estratégica	9	17	14	6	3	2	1	26
Análise	21	5	18	5	3	0	0	26
Trabalho de equipa	17	9	13	7	3	1	2	26
Sensibilidade para questões do género (<i>gender prespective</i>)	18	8	21	2	2	0	1	26
Conhecimentos de inglês	22	0	11	7	3	1	0	22
Conhecimento de segunda língua	22	0	11	6	3	0	2	22
Tolerância ao stress	21	1	18	4	0	0	0	22
Motivação para o trabalho	20	0	18	1	1	0	0	20
Integridade	20	0	16	3	0	1	0	20
Respeito pela diversidade	18	1	18	1	0	0	0	19
Liderança	12	7	9	6	2	1	1	19
Cooperação	1	17	8	6	1	1	2	18
Tenacidade	18	0	18	0	0	0	0	18
Perceção extraorganizacional	1	15	8	5	1	0	2	16
Gestão de desempenho	4	10	10	2	1	1	0	14
Gestão de remunerações e incentivos	1	11	7	3	0	0	2	12
Iniciativa	7	4	4	6	0	0	1	11
Gestão financeira e orçamental	3	8	6	5	0	0	0	11
Desenvolvimento dos colaboradores	3	7	6	3	0	0	1	10
Conhecimento do negócio	2	8	4	4	0	0	2	10
Capacidade de decisão	8	2	5	4	0	0	1	10
Análise numérica	1	8	8	0	0	0	1	9
Inovação	2	7	6	0	3	0	0	9
Proatividade	0	8	5	1	1	0	1	8
Persuasão	8	0	0	7	0	0	1	8
Visão helicóptero	4	4	3	3	0	0	2	8
Responsabilidade (<i>accountability</i>)	5	3	6	1	0	1	0	8
Conhecimentos de francês e inglês	7	0	6	1	0	0	0	7
Sensibilidade organizacional	2	4	0	3	1	1	1	6
Aplicações Office	2	4	1	2	1	1	1	6
Aplicações e <i>Software</i> de RH	0	6	4	1	0	0	1	6

Conhecimento de terceira língua	6	0	5	0	1	0	0	6
Administração de dados	2	4	4	1	0	0	1	6
Capacidade de organização e gestão do tempo	1	4	2	1	0	1	1	5
Compreensão interpessoal	1	4	2	1	0	0	2	5
Relacionamento interpessoal	2	3	0	3	0	1	1	5
Capacidade de negociação	3	2	1	4	0	0	0	5
Adaptação à mudança	5	0	0	5	0	0	0	5
Adaptabilidade	2	2	0	3	1	0	0	4
Escuta ativa	1	3	2	1	0	1	0	4
Gestão de competências	0	4	1	1	1	0	1	4
Gestão de talento	2	2	2	1	1	0	0	4
Sigilo e discrição	3	1	1	0	2	0	1	4
Análise de problemas	1	3	1	0	0	2	1	4
Flexibilidade	3	1	0	1	0	2	1	4
Comunicação escrita	0	3	2	0	0	0	1	3
Espírito crítico	0	3	3	0	0	0	0	3
Estabelecimento de parcerias	0	3	1	2	0	0	0	3
Fazer com que as coisas aconteçam	0	3	2	0	0	0	1	3
Impacto organizacional	0	3	3	0	0	0	0	3
Capacidade de utilização de meios informáticos	2	1	1	2	0	0	0	3
Conhecimentos de francês ou inglês	3	0	1	0	0	0	2	3
Autonomia	2	0	0	1	1	0	0	2
Capacidade de aprendizagem	2	0	0	1	1	0	0	2
Honestidade	2	0	0	1	1	0	0	2
Empatia	2	0	0	2	0	0	0	2
Impacto	2	0	0	2	0	0	0	2
Compreensão da gestão	0	2	1	0	0	0	1	2
<i>Networking</i>	2	0	0	2	0	0	0	2
Sensibilidade diplomática	2	0	0	0	0	0	2	2
Apoiar HR <i>Business Patners</i>	0	2	2	0	0	0	0	2
Sensibilidade	1	1	1	0	0	0	1	2
Conformidade	1	0	0	1	0	0	0	1
Resiliência	1	0	0	0	1	0	0	1
Rigor	1	0	0	1	0	0	0	1
Comunicação oral	0	1	0	0	0	0	1	1
Assiduidade e pontualidade	1	0	0	1	0	0	0	1
Criatividade	0	1	0	0	0	1	0	1
Gerir prioridades	1	0	0	0	1	0	0	1
Análise de dados estatísticos	0	1	0	1	0	0	0	1
Direito	1	0	0	0	1	0	0	1
Planeamento, análise e desenvolvimento de sistemas de informação	0	1	1	0	0	0	0	1
Sistemas de informação	0	1	1	0	0	0	0	1

Desenho de competências	1	0	0	0	0	0	1	1
Técnicas de entrevista	0	1	0	1	0	0	0	1
Respeito pelos outros	1	0	1	0	0	0	0	1
Delegação	1	0	1	0	0	0	0	1

Anexo I – Lista de competências constantes da Parte II do Dicionário de Competências (Camara, 2017)

Competências comportamentais

Pessoais

Adaptabilidade
Ambição
Assunção de risco
Autoconfiança
Autocontrolo
Autodesenvolvimento
Autonomia
Capacidade de aprendizagem
Capacidade de decisão
Capacidade de organização e gestão do tempo
Conformidade
Determinação
Energia
Flexibilidade
Honestidade
Humildade
Independência
Iniciativa
Integridade
Motivação para o trabalho
Orientação para os resultados
Proatividade
Resiliência
Resolução de problemas
Rigor
Sigilo e discrição
Tenacidade
Tolerância ao stress
Transigência

Interpessoais

Aceitação
Análise
Análise de problemas
Compreensão interpessoal
Comunicação
Comunicação escrita
Comunicação oral
Cooperação
Empatia
Escuta ativa
Impacto
Persuasão
Relacionamento interpessoal
Respeito pelos outros

Sensibilidade
Trabalho de equipa

Competências de liderança e gestão

Análise numérica
Assiduidade e pontualidade
Atenção ao detalhe
Capacidade de coordenação
Capacidade de negociação
Compreensão da gestão
Conhecimento do negócio
Criatividade
Delegação
Desenvolvimento dos colaboradores
Espírito crítico
Estabelecimento de parcerias
Fazer com que as coisas aconteçam
Gerir prioridades
Impacto organizacional
Inovação
Liderança
Networking
Orientação para clientes
Perceção extraorganizacional
Planeamento e organização
Racionalização
Rigor e organização no trabalho
Sensibilidade organizacional
Visão estratégica
Visão helicóptero

Competências técnicas

Administração de redes GSM
Administração de dados
Ambiente
Análise de dados estatísticos
Análise de projeção económico-financeira
Aplicações Office
Apoio psicossocial
Aprovisionamento de combustíveis
Arquivo e documentação
Auditoria interna
Automação e controlo
Avaliação custo benefício
Capacidade de utilização de meios informáticos
Comercialização de energia
Comportamento de estruturas
Comunicação direta
Comunicação institucional
Condução de instalações hidroelétricas
Condução de instalações térmicas
Conhecimento das infraestruturas de suporte à rede

Conhecimento de técnicas de planeamento GSM
Conhecimentos de inglês
Contabilidade
Contabilidade, fiscalidade e orçamento
Controlo de gestão
Desenvolvimento de aplicações informáticas
Desenvolvimento de novos produtos/serviços
Direito
Finanças empresariais
Fiscalidade
Gestão de competências
Gestão de contratos de venda de bens e serviços
Gestão de equipamentos terminais
Gestão de obras
Gestão de recursos humanos
Gestão de remunerações e incentivos
Gestão financeira e orçamental
Gestão logística
Indicadores estatísticos
Legislação laboral
Logística
Manutenção de rede
Mecânico
Operação de subsistemas de rede GSM
Planeamento, análise e desenvolvimento de sistemas de informação
Prevenção e segurança
Processamento de documentação
Processos de produção e análise da exploração
Produtos e serviços
Programação de aplicações
Qualidade e certificação
Química do processo de produção térmica
Redes de computadores e protocolos de comunicação de dados
Relações públicas
Segurança de sistemas e aplicações
Sistemas de informação
Sistemas de potência
Sistemas e infraestruturas informáticas
Sistemas operativos e hardware
Supervisão e gestão da rede
Técnicas de apresentação
Técnicas de atendimento
Técnicas de comunicação escrita
Técnicas de comunicação oral
Técnicas de estatística e análise financeira
Técnicas de gestão de contas
Técnicas de gestão de imagem e identidade institucional
Técnicas de gestão de produtos e serviços
Técnicas de manutenção
Técnicas de marketing

Técnicas de merchandising
Técnicas de negociação
Técnicas de prospecção e planeamento de venda
Técnicas de publicidade
Técnicas de venda