

## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia

### ORGANIZADORES

Bento D. Silva; Leandro S. Almeida; Alfonso Barca & Manuel Peralbo

### EDITOR

Centro de Investigação em Educação (CIEd)  
Universidade Minho  
4710-057 Braga

### APOIO

FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia

1.000 exemplares

### EXECUÇÃO GRÁFICA

Minhografe – Artes Gráficas, Lda  
Parada de Tibães – Braga

### DESIGN

ANACMYK  
anacmyk@gmail.com

### DEPÓSITO LEGAL

298662/09

### ISBN

978-972-8746-71-1

Setembro 2009

## **O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS: PERFIL FORMATIVO E DINÂMICAS DE INTERVENÇÃO PROFISSIONAL**

Leonor Lima Torres  
Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho  
leonort@iep.uminho.pt

### **Resumo**

Num contexto global marcado por profundas mutações aos níveis económico, social e educativo interessa interrogar quais as funções do actual sistema de educação pública no quadro da sociedade portuguesa. Como perspectivar o papel das instituições de ensino na construção dos perfis formativos? Partindo desta interrogação, procuramos reflectir sobre a relação entre os perfis formativos no domínio específico do ensino superior e os perfis profissionais exigidos pelo mercado de trabalho. Para ilustrar os sentidos desta relação recorreremos a dados empíricos resultantes de um estudo sobre o perfil profissional da área da formação e gestão de recursos humanos, identificado a partir de uma análise de conteúdo efectuada aos anúncios publicados semanalmente no suplemento *Emprego* do Jornal *Expresso*, entre os anos de 2006 e 2008. O confronto entre o perfil ocupacional e os perfis de formação estruturantes dos variados cursos de graduação e pós-graduação possibilitou a discussão sobre as (des)articulações e as (in)compatibilidades entre estes dois universos. Com base nestes dados desenvolvemos uma reflexão sobre a função político-estratégica das instituições de ensino na construção dos projectos educativos e formativos nas sociedades contemporâneas.

### **1. Introdução**

Do ensino básico ao ensino superior, passando pelos vários campos da formação profissional e da educação de adultos, é notória a presença de um alicerce político, de base supranacional, que sustenta a ideia de que os perfis de formação se devem adequar às exigências dos perfis profissionais requeridos por um mercado globalizado e hipercompetitivo. Nos últimos anos, as mudanças introduzidas nos conteúdos curriculares, nas estratégias de ensino-aprendizagem, nos modelos de avaliação, no modo de organização dos espaços educativos, no acesso e utilização de novas tecnologias, nos manuais escolares, tiveram como referencial dominante a crescente apologia da componente técnica e instrumental do saber, designadamente das competências ligadas ao “aprender a fazer”.

O ensino superior, antes e sobretudo depois de Bolonha, não escapou a esta tendência dominante de subordinação dos perfis de formação aos perfis ocupacionais. Se, durante as décadas de oitenta e noventa se multiplicaram as ofertas formativas, como resposta a uma procura crescente por parte de um vasto contingente de alunos que desejavam prosseguir os seus estudos, na transição para o novo século assistiu-se a uma inflexão desta tendência, agravada com a promulgação de medidas políticas que visavam racionalizar a rede nacional de ofertas de

formação. A lei do mercado passa a constituir um critério primordial de regulação das ofertas formativas, sendo que o nível de procura expressa pelos alunos, os resultados de avaliação interna e externa e a taxa de empregabilidade após conclusão do curso, passam a determinar a viabilidade política e económica de determinada formação. Ao mesmo tempo que, a nível político, se procede a um planeamento mais racional das ofertas formativas, investe-se, a nível das instituições do ensino superior, numa reestruturação global dos planos dos cursos de acordo com os princípios de Bolonha e na criação de observatórios do emprego, cuja função primordial consiste na produção de estudos sobre as trajectórias profissionais dos recém-licenciados a partir de um acompanhamento permanente dos seus percursos laborais.

Embora não aprofundando o seu conteúdo, interessa referir alguns dos vários trabalhos produzidos e publicados sobre as trajectórias de inserção profissional dos jovens portugueses recém-licenciados. De âmbito, natureza e profundidade muito distintas, a multiplicação destes estudos a nível nacional revela bem a preocupação da comunidade universitária em conhecer o grau de adequabilidade dos planos formativos às reais necessidades do mercado de trabalho. Desde a Universidade de Lisboa (M. Alves, 2000; N. Alves, 2007), passando pela Universidade do Porto (Gonçalves, Parente & Veloso 2001; Gonçalves, Veloso & Parente, 2004; Gonçalves, 2006) até à Universidade do Minho (Gonçalves, 2001; Marques, 2006) – apenas para enunciar alguns casos – é possível constatar um movimento de criação de instrumentos e informações empíricas que, entre outras funções, servem à legitimação política de algumas reestruturações em curso. Numa altura em que se assiste à expansão do paradigma da avaliação externa da educação superior, de inspiração marcadamente positivista, que impõe a estandardização e uniformização dos processos (Lima, Neves & Catani, 2008), estas investigações-avaliações desenvolvidas a partir do interior das universidades podem vir a revelar-se em importantes agências de contra-homogeneização de uma racionalidade *contábil* que se pretende instituir por toda a Europa.

Porém, a construção deste conhecimento sobre os problemas da *transição para a vida activa* nem sempre se reverte reflexivamente sobre as práticas institucionais. Se em alguns casos parece ser claro que os estudos – sobretudo os que revelam índices elevados de empregabilidade – servem para legitimar politicamente a continuidade de um certo perfil formativo, noutras situações, quando o diagnóstico é inverso, verifica-se uma certa propensão para atribuir as causas do problema ao fechamento e à crise conjuntural do mercado de trabalho, como forma de legitimar a viabilidade de determinado projecto de formação. Em qualquer dos casos, parece que persiste a crença de que a função primordial da universidade se restringe à “fabricação” de competências úteis às necessidades imediatas da economia (no curto ou médio prazo), relegando para plano secundário não só as dimensões cívico-culturais da educação

superior, como a possibilidade de a instituição educativa construir novos perfis de formação susceptíveis de poderem transformar e melhorar as práticas de trabalho.

O facto de a universidade pública portuguesa constituir também um contexto de investigação e de produção científica confere-lhe um estatuto diferente de outras unidades de ensino-formação, desde logo ao dota-la de uma certa legitimidade política e científica no diagnóstico de problemas sociais, na antecipação de futuras “necessidades” do mercado de trabalho e na elaboração de propostas de novos perfis formativos. Mais do que uma função meramente adaptativa e funcional às lógicas conjunturais da economia, cabe à instituição universitária assumir a sua responsabilidade social e ético-política, afigurando-se um pólo dinamizador de importantes transformações sociais.

## **2. Design da pesquisa**

O propósito fundamental desta comunicação reside na análise e problematização das funções profissionais no domínio da gestão da formação e dos recursos humanos requeridas actualmente pelo mercado de trabalho. A identificação do tipo e da natureza das competências exigidas para o desempenho da função permite-nos antever o papel, o estatuto e o lugar do profissional de recursos humanos no contexto mais restrito da instituição de trabalho e no âmbito mais vasto da operacionalização de modelos dominantes de gestão das organizações. A desocultação desta dupla faceta estruturante da intervenção do profissional em formação e recursos humanos permitir-nos-á reflectir, num segundo momento, sobre as potencialidades e as limitações dos perfis formativos construídos no âmbito dos cursos de pós-graduação.

Adoptando como *corpus* empírico de análise os anúncios de emprego publicados semanalmente no Caderno *Emprego* do jornal *Expresso*, entre os anos de 2006 e 2008, procedemos a uma análise de conteúdo com base numa ficha de leitura previamente concebida para o efeito. Os dados relevantes de cada anúncio de emprego referente à área genérica da *formação e gestão de recursos humanos* foram registados na respectiva ficha de leitura e posteriormente introduzidos no programa informático de tratamento de dados SPSS. Seleccionámos um total de 410 anúncios solicitados ao longo de três anos, designadamente desde o dia 7 de Janeiro de 2006 ao dia 31 de Dezembro de 2008. Mesmo sabendo que o universo de anúncios seleccionados neste período concreto não representa o universo real da oferta a nível nacional, estamos em crer que as características da amostra, quer do ponto de vista quantitativo, quer em termos de conteúdo, permite retirar algumas ilações importantes no que respeita ao perfil profissional requerido por uma grande maioria das instituições empregadoras.

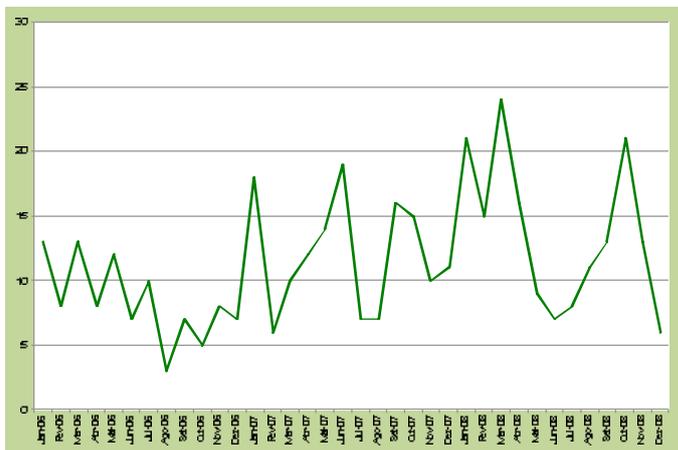
### 3.Tendências gerais da oferta de emprego na área de recursos humanos

Perspectivando a evolução da oferta de emprego na área da formação e gestão de recursos humanos durante os últimos três anos, constata-se genericamente uma tendência crescente na publicação de anúncios, embora com oscilações e descontinuidades ao longo do período considerado (cf. Figura 1). Enquanto os primeiros meses do ano (Janeiro e Fevereiro) e o início do Verão (Junho e Julho) foram as alturas que revelaram um maior número de ofertas, já o inverso se verificou nos meses de Agosto e de Dezembro. Observando a dinâmica de oferta neste período, verifica-se que o ano de 2007 apresenta uma média superior ao ano anterior (média de 12 pedidos mensais contra 8 pedidos em 2006), atingindo picos de oferta na ordem dos 18 (Janeiro) e 19 (Junho) pedidos mensais. Esta tendência de subida da oferta continua a verificar-se nos primeiros meses de 2008, tendo mesmo atingido o valor máximo em Janeiro, com um total de 21 pedidos. Face a este cenário evolutivo, uma primeira interrogação se coloca: no actual contexto de crise económica, marcada por níveis elevados de desemprego, com especial expressão ao nível dos diplomados em ciências sociais e humanas, como explicar o aumento crescente da oferta de emprego neste domínio profissional específico?

**Figura 1**

#### **Evolução da oferta de emprego na área da formação e gestão de recursos humanos**

Total = 410 anúncios



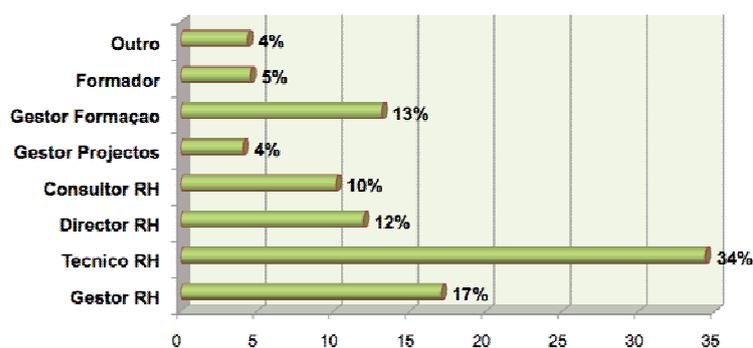
Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

De entre um vasto leque de funções ou cargos profissionais recobertos por esta área de intervenção, procurámos conhecer quais delas seriam as mais procuradas pelas entidades empregadoras. Da análise à figura 2, podemos constatar uma maior solicitação de *técnicos de recursos humanos* (34%), seguida a alguma distância estatística pelos *gestores de recursos*

*humanos* (17%). Estas duas categorias distinguem-se fundamentalmente pela natureza das responsabilidades profissionais: enquanto o técnico restringe a sua actuação a tarefas de índole administrativa e executiva, o gestor integra funções de supervisão e de coordenação de equipas e/ou de serviços. Por sua vez, o *director de recursos humanos* (12%), inscreve-se claramente num cargo de direcção de departamento, assumindo responsabilidades políticas no seio mais vasto da organização.

**Figura 2**

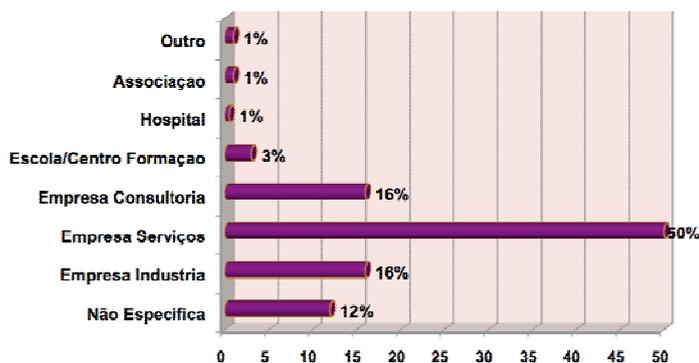
**Designação da função/cargo solicitado pela entidade empregadora (%)**



Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

Embora o campo específico da formação profissional (concepção, gestão, implementação e avaliação da formação) constitua, na maioria dos casos observados, uma das competências específicas dos responsáveis pelos recursos humanos, identificámos num número significativo de pedidos explícitos (13%) de *gestores da formação*, com valores superiores aos verificados para os *directores e consultores de recursos humanos*. Esta constatação reflecte o protagonismo e a centralidade crescente que a área da formação profissional vem assumindo no âmbito das instituições de trabalho e o concomitante reconhecimento de uma certa especialização científica inerente a esta área de intervenção.

**Figura 3**  
**Tipo de instituição/organização que solicita o emprego (%)**

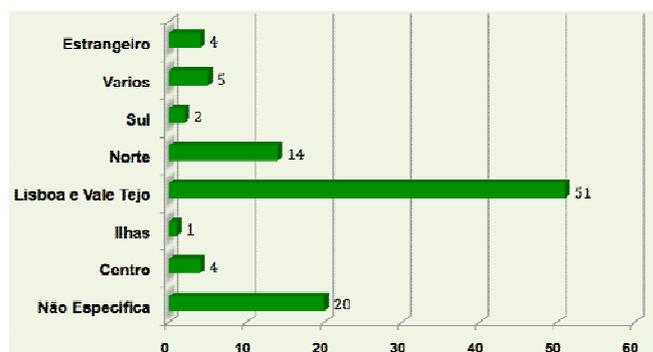


Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

Quando procuramos indagar quais os tipos de instituições/organizações que solicitam este tipo de profissionais, deparamo-nos com o domínio das empresas de serviços, que contribuem com metade do total dos pedidos de emprego (50%). Os dados apresentados na figura 3, para além de corroborarem a tendência para a servicialização e terciarização da economia portuguesa, revelam-nos ainda o peso das empresas de consultoria na criação de emprego (16%), com valores semelhantes às empresas ligadas à indústria (16%).

Os pólos geográficos que mais promovem e dinamizam o emprego neste sector específico traduzem, claramente, uma tendência para a litoralização e urbanização das actividades económicas, com forte impacto para a zona de Lisboa e Vale do Tejo, contribuindo esta com cerca de metade da criação de emprego neste sector profissional (51%). O norte do país, sobretudo a área metropolitana do grande Porto, apenas ofereceu 14% do total de empregos no domínio dos recursos humanos e gestão da formação (cf. figura 4).

**Figura 4**  
**Região para onde é solicitado o emprego (%)**



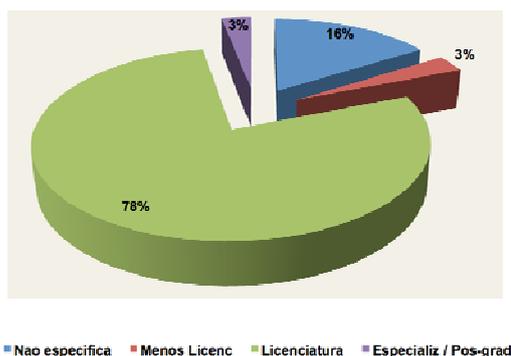
Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

#### 4. As qualificações escolares e a experiência profissional

De um total de 410 anúncios analisados, a grande maioria (78%) coloca como exigência para a admissão a detenção do grau de licenciatura. Apenas um número reduzido de anúncios refere como condição que a conclusão do 12º ano de escolaridade (3%), quer a posse de um curso de pós-graduação (3%) (cf. figura 5). Quando procurámos identificar qual o perfil académico mais procurado pelas entidades empregadoras, constatámos que a grande maioria dos anúncios abre o leque de possibilidades a várias formações superiores no âmbito das ciências sociais e humanas. Em quase todos os anúncios, o tipo de formação exigido não se restringe a uma única licenciatura, antes pelo contrário, nomeiam-se duas ou três licenciaturas com carácter preferencial.

**Figura 5**

**Grau de escolaridade exigido (%)**



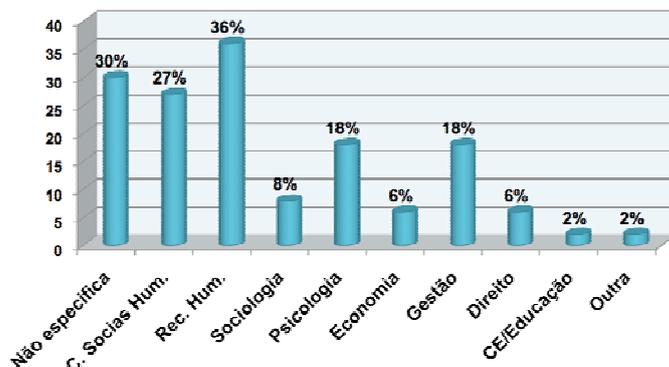
Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

A figura 6 mostra-nos o impacto de cada uma das licenciaturas na totalidade dos pedidos de emprego analisados. Assim, a licenciatura em Recursos Humanos figura como a área de formação mais solicitada (36%), logo seguida pela formação geral em Ciências Sociais e Humanas (27%), que integra qualquer um dos outros cursos representados na figura 6. A natureza destes dados permitem-nos ainda observar a presença de uma crescente especialização técnico-profissional inerente a esta área específica de intervenção, que exige cada vez mais a mobilização de determinados saberes científicos, já não exclusivamente confinados aos territórios disciplinares do Direito e da Gestão de Empresas. A crescente complexificação, amplitude e especialização das funções que integram o campo da *formação e gestão de recursos humanos*, por um lado, e a diversidade, cada vez maior, de perfis de formação disponíveis no mercado, por outro lado, acabou por pressionar a própria dinâmica da oferta, abrindo-a e adaptando-a ao contingente da procura disponível numa determinada conjuntura sócio-histórica.

**Figura 6**

**Área de formação (licenciatura) exigida para o cargo/função**

(Número de referências, em %)

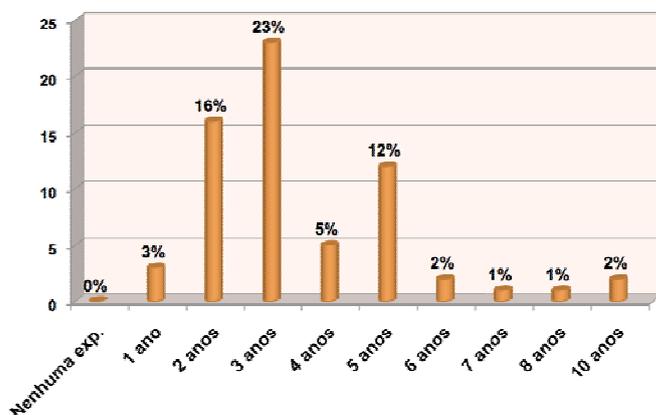


Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

A figura 7, mostra-nos que uma grande parte dos anúncios (44%) aponta como condição de admissão a posse entre 2-4 anos de experiência profissional, sendo que 14% dos pedidos exige 5 e 6 anos, percentagem bastante inferior à verificada num estudo similar desenvolvido por Almeida (2000: 17). A valorização da experiência profissional, em muitos casos, um requisito obrigatório, expresso em igual proporção por todo o tipo de instituições e independentemente das funções requeridas e do local de trabalho, tende a excluir do contingente dos candidatos ao emprego, um significativo grupo de recém-diplomados que, inevitavelmente, têm vindo a engrossar as fileiras do desemprego qualificado.

**Figura 7**

**Anos de experiência requerida para o cargo (%)**



Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 - Dezembro 2008)

## 5. Perfil profissional requerido pelas instituições empregadoras

O quadro 1 apresenta o resultado final de um laborioso exercício de análise e registo do conteúdo de 410 anúncios, sob a forma de *ranking* das competências mais valorizadas neste campo de intervenção profissional. De uma lista de 36 competências, pode-se concluir que as categorias de empregabilidade mais valorizadas pelas diversas instituições são de tipo transversal e técnico-científico, com dominância para as primeiras. Efectivamente, as competências de tipo transversal não só ocupam os dois primeiros lugares do *ranking* global, como se destacam, em maior número, entre os 15 primeiros lugares. Estes dados vêm corroborar algumas das conclusões do recente projecto desenvolvido por Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006) a propósito da crescente importância de determinadas competências transversais para o exercício da actividade profissional, mostrando empiricamente qual a valoração que as entidades empregadoras atribuem a cada uma das competências.

O quadro 1 elucida-nos sobre o tipo de competências mais valorizadas pelos empregadores, sendo que os itens destacados a sombreado se reportam a competências técnico-científicas específicas do campo de *formação e recursos humanos*. Depreende-se da observação directa dos dados, que as cinco competências transversais mais valorizadas são, respectivamente: i) Conhecimentos de línguas estrangeiras (56,6%); ii) Conhecimentos de informática (51,5%); iii) *Team player*, liderança e dinâmica de equipas (30,5%); iv) Capacidade de relacionamento interpessoal (26,6%); v) Capacidade de comunicação e negociação, apresentação e defesa de ideias (26,6%).

Quando confrontamos estes resultados com as conclusões de outros estudos desenvolvidos no Reino Unido, como por exemplo os de Fallows & Steven (2000), de McLarty (2000), ou ainda de Greenam, Humphreys e McIlveen (1997), ou mesmo com o estudo pioneiro de Almeida (2000) e o projecto de âmbito nacional coordenado por Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva (2006), constatamos algumas tendências similares, sobretudo ao nível da igual valorização das capacidades de comunicação, de trabalho em equipa e de familiaridade com as tecnologias da informação. Em contrapartida, interessa destacar o peso que o domínio de línguas estrangeiras adquire no nosso estudo, figurando em primeiro lugar do *ranking*, com 56,6% de referências, e que nos estudos acima referidos não se destaca com a mesma importância. Tal facto poderá constituir uma especificidade desta área de intervenção, já que algumas das suas funções mais estruturantes, como por exemplo a área da formação profissional, exigem um excelente domínio de línguas estrangeiras, sobretudo no contexto de instituições multinacionais.

**Quadro 1**  
**Ranking das competências mais requeridas para o exercício da actividade profissional**

Nº.	Competências exigidas	fi	%
1	Conhecimentos de línguas estrangeiras	232	56,6
2	Conhecimentos de informática	211	51,5
3	Concepção, gestão e avaliação da formação	172	42,0
4	Team player, liderança e dinâmica de equipas	125	30,5
5	Recrutamento e selecção	120	29,3
6	Orçamento e políticas de recursos humanos	115	28,0
7	Capacidade de relacionamento interpessoal	109	26,6
7	Capacidade de comunicação e negociação, apresentação e defesa de ideias	109	26,6
9	Disponibilidade para deslocações e viagens	102	24,9
10	Gestão do desempenho /competências	100	24,4
11	Legislação laboral /código do trabalho	98	23,9
12	Gestão de carreiras e gestão contratual	94	22,9
13	Personalidade pró-activa, espírito dinâmico	91	22,2
14	Capacidade de organização e planeamento	90	22,0
15	Espírito de iniciativa, empreendedorismo	87	21,2
16	Salários, remunerações, incentivos, benefícios	86	21,0
17	Planeamento, gestão e liderança de projectos	77	18,8
18	Sentido de responsabilidade e sentido ético	75	18,3
19	Apoio administrativo (controlo de faltas, baixas médicas, balanço social da empresa)	63	15,4
20	Cultura e clima da organização (valores, integração dos trabalhadores, comunicação)	54	13,2
21	Programas de desenvolvimento profissional	52	12,7
22	Flexibilidade, capacidade de adaptação a novas situações	51	12,7
23	CAP actualizado	50	12,2
24	Conhecimento sobre modelos de funcionamento de organizações e gestão da mudança	47	11,5
25	Capacidade de autonomia e auto-suficiência	39	9,5
26	Análise e qualificação de funções	31	7,6
26	Visão estratégica, intuição e análise lógica	31	7,6
28	Outra: carta de condução e viatura própria	30	7,2
29	Higiene, segurança e saúde no trabalho	26	6,3
29	Elaboração candidaturas /financiamentos	26	6,3
31	Capacidade para trabalhar sob pressão/ stress	21	5,1
32	Determinismo, entusiasmo, espírito jovem	17	4,1
33	Pesquisas de mercado	12	2,9
34	Não específica	8	2,0
34	Paixão pela procura de conhecimento	8	2,0
36	33. Persistência	6	1,5
37	34. Resiliência	2	0,5

Fonte: Cadernos *Emprego* do Jornal *Expresso* (Janeiro 2006 a Março 2008)

As cinco competências técnico-científicas mais valorizadas pelos empregadores foram as seguintes: i) Concepção, gestão e avaliação da formação (42,0%); ii) Recrutamento e selecção (29,3%); iii) Orçamento e políticas de recursos humanos (28,0%); iv) Gestão do desempenho /competências (24,4%); v) Legislação laboral /código do trabalho (23,9%). O campo da formação profissional, desde a concepção dos projectos até à sua avaliação, constitui a área de competências técnicas mais valorizada, traduzindo de certa forma o actual investimento das organizações na actualização e desenvolvimento formativo dos seus trabalhadores. Por outro lado, este indicador reflecte a centralidade que o campo da formação ocupa no âmbito mais vasto da gestão de recursos humanos, com um impacto mais significativo do que outras categorias tradicionalmente emblemáticas desta área, como o orçamento e políticas de recursos

humanos, a selecção e recrutamento, a gestão de carreiras e gestão contratual, a gestão do desempenho e competências, entre outras.

Num contexto marcado pela flexibilidade e precariedade laboral, pelas deslocalizações e fusões, por processos de *downsizing* e de rotatividade de pessoal, o campo da gestão dos recursos humanos tende a assumir uma nova centralidade, já que se torna num importante elo de mediação de todas estas mutações. Os responsáveis pelos recursos humanos representam no actual quadro de modernização, o rosto mais visível das políticas de racionalização económica, na medida em que lhes são atribuídas as funções de definição e execução das políticas de administração do pessoal, que tanto incluem a selecção e recrutamento de novos trabalhadores, como a avaliação do desempenho e a gestão das carreiras, sendo esta, em boa medida, um instrumento mais voltado para a racionalização e para o despedimento de pessoal do que para a reflexão crítica do quotidiano organizacional. Situando-se numa espécie de nó estrutural do sistema, o gestor de recursos humanos tanto pode actuar no sentido da sua reprodução como gerar a sua fragmentação. Esta posição, simultaneamente estratégica do ponto de vista político, e funcional/operatória, do ponto de vista do desenvolvimento da organização, poderá estar na origem do eventual incremento da procura de profissionais de recursos humanos, verificada nos últimos anos em Portugal (se tomarmos como válido o indicador do número de anúncios publicados nos cadernos *Expresso/Emprego*).

## **5. Perfil formativo proposto pelas instituições de ensino**

O quadro 2 apresenta um conjunto de informações acerca do perfil formativo proposto pelas mais variadas instituições de ensino superior, públicas e privadas, que abriram cursos de mestrado (2º ciclo) na área da gestão de recursos humanos, no ano lectivo de 2007/2008. Uma breve análise de conteúdo efectuada aos planos de estudo de 13 cursos de mestrado e aos programas-síntese das respectivas unidades curriculares permitiu sintetizar em macro-categorias os diferentes tópicos e enfoques privilegiados em cada curso. A partir desta sinopse é possível apreender o perfil formativo presente em cada curso como também identificar, na globalidade, os traços do perfil formativo dominante.

Do ponto de vista de uma análise global, *os métodos, as técnicas e as estratégias de recursos humanos* constituem o domínio técnico-científico mais valorizado, concentrando um diversificado leque de unidades curriculares, na sua maioria de cariz obrigatório. Sendo algumas delas emblemáticas desta área de intervenção - como o direito do trabalho, higiene, segurança e saúde no trabalho, avaliação e consultoria, liderança e gestão estratégica, avaliação de desempenho e de competências, entre muitas outras - a maioria das matérias propostas visam

preparar o aluno para o desenvolvimento de competências de acção, mobilizando para o efeito diversas ferramentas e diferentes tipos de saber. Embora situados a grande distância deste primeiro domínio, os saberes relacionados com a *teoria organizacional/empresarial* figuram em segundo lugar, com o maior número de unidades curriculares centradas nas questões da mudança e desenvolvimento das organizações. De pendor mais teórico e analítico, os tópicos programáticos privilegiam o conhecimento da estrutura organizacional e do comportamento humano a partir de um olhar multiparadigmático, pese embora a valorização de um enfoque marcadamente funcionalista na análise das organizações de trabalho. O campo das *metodologias da investigação/intervenção* representa o terceiro domínio mais frequente nos planos de estudo, verificando-se, contudo, a sua total ausência em quatro projectos de ensino. De inspiração marcadamente quantitativa, o *design* de investigação mais valorizado, assim como o tipo de métodos e técnicas de pesquisa dominantes, enquadram-se no paradigma positivista/tradicional. A única excepção encontra-se no curso de mestrado oferecido pelo Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, cujo enfoque se centra exclusivamente nas metodologias de natureza qualitativa.

**Quadro 2**  
**Perfil formativo proposto pelos Cursos de Mestrado (2º ciclo) da área da Gestão de Recursos Humanos**

	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO E PRIVADO													Total
	ISMT	FEUP	Indeg ISCTE	EEG UM	IBS ISCTE	ISLA	ULus.	Inst. Piaget	ISEG UTL	INUAF	DE ISCTE	ISAG	IEP UM	
	5	2	1	3	--	3	2	3	3	--	1	1	1	25
s	X						X	X	X				X	5
	X	X	X	X		XX			X		X			8
	X			X			X	X	X					5
	X			O										2
	O	X												2
						X								1
								X				X		2
	1	7	--	1	--	--	--	2	--	--	2	--	1	14
	O													1
		X									X			2
		X		O				X						3
		X												1
		X												1
		X				X					X		X	4
		X												1
		X												1
anos	8	5	5	12	9	12	4	5	9	5	3	8	4	89
	X	X	X	O	XO	O	X		O	X		X		11
	O	X		O	X							X	O	6
	O													1
obal	X				O	OOO		O				X		7
	O	X		X				X	X	X	X	X	O	9
	O													1
umanos	X	X		O	X	X		X	XX	X	X	X		11
				O	X	X	X	X	X	X		X	X	9
	O	X		X				O						4
ensa			X	O		X			X		X			5
nanças			X	O	X									3
			X											1
ização			X	O			X					X		4
	O						X		X					3
				X					O					2

				O					O	X				3
alho				O										1
egócios					X	XOO								4
					O									1
						O								1
						O								1
												X	O	2
	1	--	--	1	--	--	1	--	1	--	--	1	5	10
	O			X					X			X	XO	6
mação							X						X	2
													X	1
													X	1
	2	--	--	--	2	3	1	3	1	1	3	--	1	17
ociais	X			X		X	X	X	X	X	X		X	9
	O				O	X		O						4
					X	X		X			XX			5
mpetências	2	--	--	--	1	1	--	--	1	3	--	2	--	10
	X					X				X		X		4
	O									X		X		3
					X									1
									O					1
										X				1

(2º ciclo) da área dos Recursos Humanos, em funcionamento em instituições do ensino superior, no ano lectivo 2007/2008. Pesquisa efectuada na internet, em Fev.

**DESIGNAÇÃO DO CURSO**

a)  
 io Empresarial do ISCTE  
 do Minho  
 ado - Lisboa)  
 N. Famalicão)  
 iversidade Técnica de Lisboa  
 é)  
 do - Porto)  
 ade do Minho

Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (2º ciclo)  
 Economia e Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (Mestrado Executivo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Gestão de Recursos Humanos (2º ciclo)  
 Formação, Trabalho e Recursos Humanos (2º ciclo)

X – UC obrigatória  
 O – UC opcional

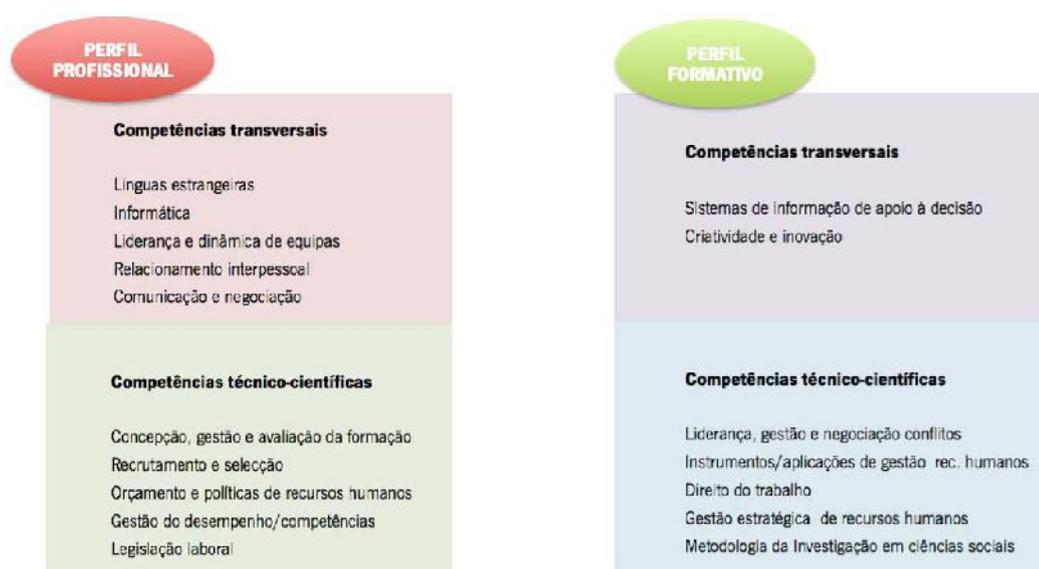
Referência, por último, aos três domínios menos valorizados: as *políticas públicas, emprego e trabalho*, que apenas apresenta centralidade no curso proposto pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto; a *concepção, gestão e avaliação da formação*, representando um domínio com diminuta incidência nos planos de estudos, com a excepção do curso proposto pelo Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, onde constitui o domínio mais importante; por fim, as ferramentas relacionadas com as *novas tecnologias e sistemas de informação e outras competências transversais*, obtiveram a atenção apenas de cerca de metade dos cursos analisados.

## 7. Nota final

Confrontando o perfil profissional mais valorizado pelo mercado de trabalho com o perfil formativo oferecido pelas instituições do ensino superior, delimitando este último ao nível do 2º ciclo, verificamos algumas articulações, mas igualmente algumas tensões (cf. figura 8). Do ponto de vista das competências técnico-científicas, podemos concluir pela existência de um relativo ajustamento entre as “necessidades” da procura e as “capacidades” da oferta, com a excepção das competências relacionadas com o campo da formação que, apesar da crescente centralidade que vem assumindo, não encontra suficiente rectaguarda científica nos planos de estudo analisados, ainda muito voltados para os saberes técnicos da gestão operacional dos recursos humanos.

**Figura 8**

**Perfil profissional e perfil formativo no campo da formação e gestão de recursos humanos**



Por outro lado, denota-se uma clara resistência por parte do ensino superior em contemplar nos seus projectos de formação unidades curriculares vocacionadas para o desenvolvimento de competências transversais. Todavia, convém ressaltar que à luz do modelo de Bolonha é suposto que as competências de índole transversal sejam desenvolvidas ao longo do curso, através dos múltiplos contextos de aprendizagem proporcionados pelas diferentes unidades curriculares, seja por via de estratégias pedagógicas activas, seja através da operacionalização de dispositivos de avaliação diversificados. Por exemplo, a capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, negociação, liderança e dinâmica de equipas podem ser desenvolvidas por via de um processo de ensino-aprendizagem que privilegie a interactividade, o espírito crítico, a apresentação de trabalhos de grupo numa lógica de desenvolvimento da capacidade de argumentação, de liderança e de dinâmica de grupos.

Sombreado a cor laranja no quadro 2, o projecto de formação apresentado pelo Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho assenta num perfil diferente dos demais, privilegiando como núcleo central o campo da educação e formação nas suas múltiplas vertentes: concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação. Ao conceber o profissional de recursos humanos como um elo de mediação entre a os imperativos económicos da globalização e a salvaguarda da responsabilidade social e ético-política das organizações, esta proposta formativa privilegia o desenvolvimento de competências de análise política e organizacional, fundamentais para a criação e reinvenção de modelos alternativos de educação e formação. E esta capacidade de criação de novos modelos significa, fundamentalmente, o ensaio de novos processos formativos inspirados nas dinâmicas inerentes aos contextos de trabalho, e não tanto na procura e réplica de novas modas formativas importadas de fora. Quando pensada e concebida em função das especificidades culturais da organização, o processo de educação e formação pode contemplar uma pluralidade de formatos, de modelos e de recursos potenciadores da transformação sócio-laboral numa direcção norteada por princípios mais humanistas e democráticos (Torres, 2001; Estêvão, Gomes, Torres & Silva, 2006). De acordo com este alinhamento, as metodologias de investigação e de intervenção de cariz mais qualitativo revelam-se ferramentas muito importantes na recolha, análise e interpretação de contextos, de situações específicas e, de um modo mais amplo, das organizações de trabalho. Alguns destes métodos e técnicas de investigação com menos tradição em Portugal, como por exemplo, a investigação-acção, a técnica de Delfos, os círculos de estudo, os grupos de discussão e as histórias de vida, quando recontextualizadas na especificidade de cada caso, podem vir a constituir-se, durante a sua *démarche* no tempo e no espaço, em processos de aprendizagem colectiva. Por outras palavras, ao mesmo tempo que cumprem a função de

recolha sistematizada de dados, acabam por potenciar situações de aprendizagem significativa para os participantes envolvidos.

### Referências Bibliográficas

- Almeida, António J. (2000). Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos. *Recursos Humanos Magazine*, 11, 10-22.
- Alves, M. Natália (2007). *Inserção Profissional e Formas Identitárias: Percursos dos Licenciados da Universidade de Lisboa*. Universidade de Lisboa: Tese de Doutoramento (policopiado).
- Alves, Mariana G. (2000). *Trajectórias Académicas e de Inserção Profissional dos Licenciados (1994-1998)*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Cabral-Cardoso, Carlos; Estêvão, Carlos & Silva, Paulo (2006). *Competências Transversais aos Diplomados do Ensino Superior. Perspectiva dos Empregadores e Diplomados*. Guimarães: TecMinho/Gabinete de Formação Contínua/Universidade do Minho.
- Estêvão, Carlos V. (Coord.); Gomes, Carlos A.; Torres, Leonor L. & Silva, Paulo (2006). *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas. Relato de Uma Investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Fallows, Stephen & Steven, Christine (2000). Building Employability Skills into the Higher Education Curriculum: a University-Wide Initiative. *Education & Training*, 42 (2), 75-82.
- Gonçalves, Albertino (2001). *As Asas do Diploma. A Inserção Profissional dos Licenciados pela Universidade do Minho*. Braga: Universidade do Minho.
- Gonçalves, Carlos (2006). *Emergência e Consolidação dos Economistas em Portugal*. Porto: Afrontamento.
- Gonçalves, Carlos; Parente, Cristina & Veloso, Luísa (2001). Licenciados em Sociologia: Ritmos e Formas de Transição ao Trabalho. *Sociologia*, 11, 31-94.
- Gonçalves, Carlos; Veloso, Luísa & Parente, Cristina (2004). Licenciados em Sociologia e Mercado de Trabalho na Transição do Milénio. *Sociologia*, 14, 253-297.
- Greenan, Kate; Humphreys, Paul & McIlveen, Heather (1997). Developing Transferable Personal Skills: Part of Graduate Toolkit. *Education & Training*, 39 (2), 71-78.
- Lima, Licínio, Neves, Mário & Catani, Afranio (2008). O Processo de Bolonha, a Avaliação da Educação Superior e Algumas Considerações Sobre a Universidade Nova. *Avaliação*, 13 (1), 7-36.
- Marques, Ana P. (2006). *Entre o Diploma e o Emprego. Inserção Profissional de Jovens Engenheiros*. Porto: Afrontamento.
- McLarty, Roy (2000). Evaluating Graduate Skills in Smes: The Value Chain Impact. *Journal of Management Development*, 19 (7), 615-628.
- Torres, Leonor L. (2001). A Cultura Organizacional na (Re)conceptualização da Formação em Contextos Organizacionais. *Cadernos de Ciências Sociais*, 21-22, 119-150.

TORRES, Leonor Lima (2009). “O profissional de recursos humanos: perfil formativo e dinâmicas de intervenção profissional”, in Silva, Bento; Almeida, Leandro; Barca, Alfonso; Peraíbo, Manuel (Orgs.). Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia, Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho, pp. 1580-1596 (publicação em CD-Rom).