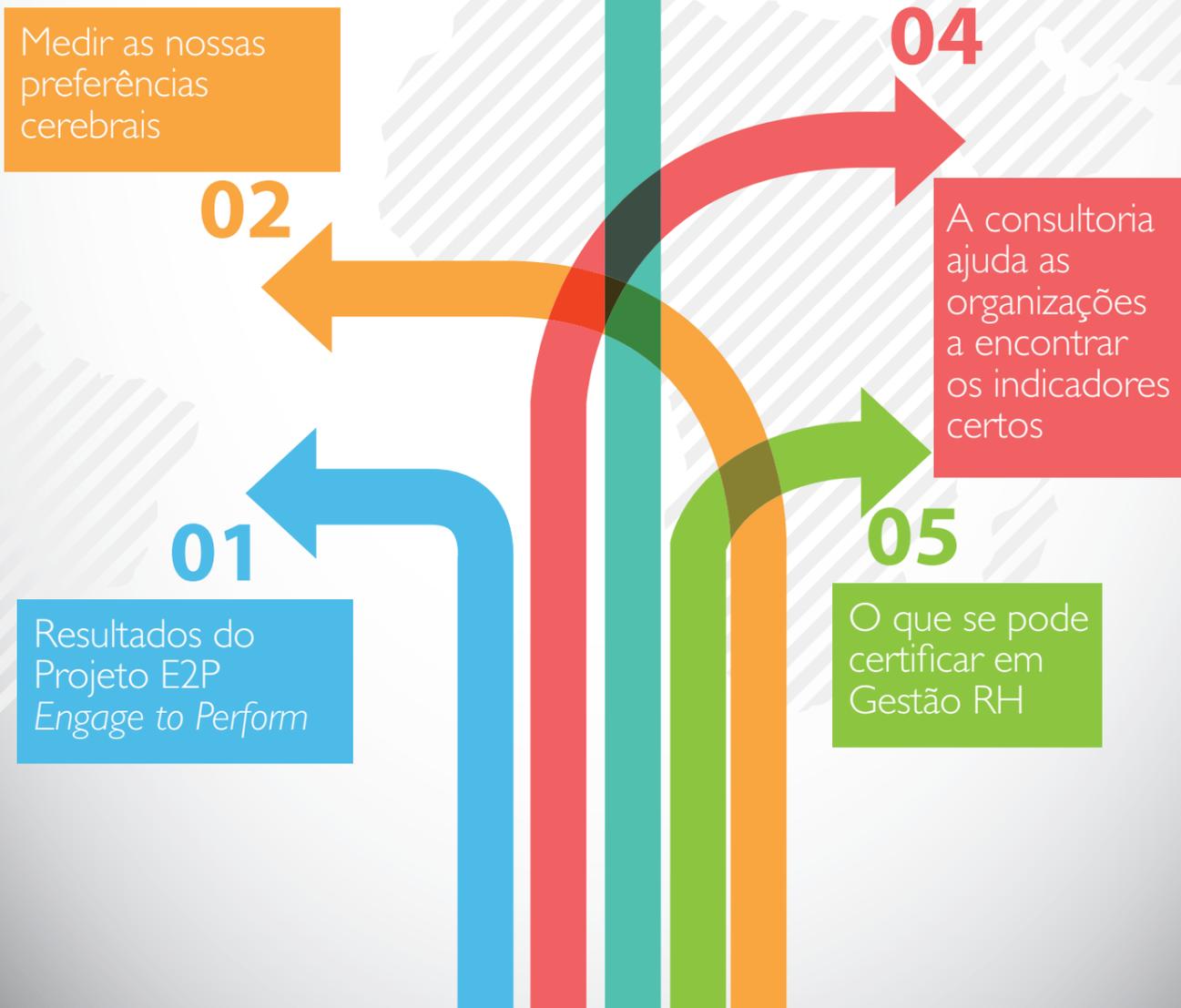


# Medir e Certificar Recursos Humanos



## Publicação exclusiva RH para a revista *Pessoal*

Pedro Ferreira e Elizabeth Real de Oliveira, Universidade Lusíada  
Gary N. McLean, McLean Global Consulting, Inc.  
Pedro Brito e Sónia Nunes, Jason Associates

## Resultados do Projeto E2P *Engage to Perform*

O estudo que agora publicamos foi patrocinado pela Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation e o seu objetivo foi compreender qual o impacto que a função RH tem nas organizações, através da avaliação do nível de competências dos profissionais da área e o impacto que estas têm em *outputs* organizacionais relevantes, tais como: *engagement*, satisfação com o trabalho, intenção de abandonar a empresa, e perceção do desempenho da organização. Em suma, o estudo pretende contribuir para a compreensão da importância estratégica que a dimensão RH tem para os resultados das organizações.

**N**o estudo, que teve uma duração aproximada de um ano e meio, e no qual participaram 17 importantes empresas portuguesas, desde PME a grandes empresas de diferentes setores tais como: têxtil, seguros, retalho, farmacêutica, mobiliário, bebidas, indústria automóvel e educação, participaram ativamente 74 profissionais de Recursos Humanos e 576 *line managers* (colaboradores com responsabilidades de gestão).

### Competências analisadas

As competências dos profissionais de RH foram medidas utilizando o Modelo de Competências da SHRM para profissionais de RH – *Elements for HR Success*. Este modelo incorpora nove competências distintas. De seguida, apresenta-se uma breve descrição de cada uma delas:

**1. HR Technical Expertise:** capacidade para aplicar os princípios e as práticas de gestão de Recursos Humanos de modo a contribuir para o sucesso da organização;

**2. Relationship Management:** capacidade para gerir as relações com

outros e entre os outros com o objetivo de contribuir para o sucesso da organização;

**3. Consultation:** capacidade de proporcionar orientação aos diferentes *stakeholders* que procuram conselhos especializados em diferentes situações e circunstâncias;

**4. Organizational Leadership and Navigation:** capacidade de dirigir com agilidade iniciativas e processos no âmbito da organização de modo a obter a concordância e apoio dos *stakeholders*;

**5. Communication:** capacidade de trocar eficientemente e criar fluxos de informação com e entre os *stakeholders* a todos os níveis da organização de modo a produzir resultados com impacto;

**6. Global and Cultural Effectiveness:** capacidade de gerir os Recursos Humanos dentro e entre fronteiras, em contextos com diferentes culturas;

**7. Ethical Practice:** capacidade para agir de acordo com os valores *core*, integridade e responsabilidade ao longo de todas as práticas de negócio e organizacionais;

**8. Business Acumen:** capacidade para compreender as funções e métricas do negócio no contexto da organização e do setor/mercado;

**9. Critical Evaluation:** capacidade para interpretar informação (p.e. dados, métricas, estudos) que permitam determinar o *return on investment* (ROI) e o impacto organizacional quando tomando decisões ou fazendo recomendações.

Os dados foram recolhidos através de uma plataforma desenvolvida pela SHRM especificamente para o efeito. O instrumento contém três módulos que permitem aferir as competências dos profissionais de Recursos Humanos:

A SHRM é a maior associação profissional do mundo relacionada com a Gestão de Recursos Humanos, promovendo ativamente o papel dos profissionais desta área. Foi fundada em 1948 e conta com cerca de 250 mil membros em 140 países. Conta ainda com cerca de 575 organismos associados. A SHRM Foundation é a afiliada sem fins lucrativos da SHRM, e está focada no estudo das práticas de gestão de RH com resultados comprovados.

- **Situational Judgement Test:** simulação de situações reais, acompanhadas de documentos que o avaliado pode consultar, e sobre as quais tem de decidir sobre qual a melhor ação;
- **Virtual Role Play:** o avaliado assume um papel específico num cenário que recria uma possível situação e tem de tomar decisões sobre o caminho a seguir;
- **Self-Report Assessment:** módulo em que o avaliado faz a sua autoavaliação sobre o nível de desenvolvimento das suas competências.

O estudo envolveu ainda um conjunto de *outcomes*, classificados em resultados organizacionais e resultados ao nível da gestão dos Recursos Humanos.

Os resultados organizacionais (*company perceived performance*) foram medidos utilizando dois indicadores:

- **Product and Market Perceived Performance:** desempenho percebido da organização em termos dos seus *outputs*, nomeadamente ao nível do produto/serviço e do desempenho de mercado. Trata-se do desempenho mais orientado para a dimensão externa da organização (*outer-performance*);
- **Human Resource Perceived Performance:** desempenho percebido da organização em termos dos seus *outputs* de relação com os colaboradores. Trata-se da dimensão mais interna do desempenho organizacional (*inner-performance*).

Os *outcomes* relacionados com os Recursos Humanos utilizaram os seguintes indicadores:

- **Intention to Quit:** refere-se à intenção (não necessariamente uma ação) que o colaborador tem de abandonar, ou não, a organização;
- **Job Satisfaction:** indicador muito conhecido que mede o grau de contentamento global que o colaborador tem com o seu trabalho.

O modelo proposto postulava que o nível de competências dos profissionais de RH pode ter impacto no *engagement* dos colaboradores. Este, por conseguinte, pode pro-

duzir impacto nos *outcomes* acima descritos. O *engagement* pode definir-se como um estado mental de positividade e de realização com o trabalho, com um carácter persistente e generalizado, relacionando o bem-estar dos colaboradores com o seu trabalho e organização. O *engagement* é composto por três dimensões:

- **Vigor:** refere-se aos níveis de energia, resistência mental e persistência;
- **Dedication:** estado mental e emocional que se reflete numa sensação de significado, entusiasmo, inspiração e orgulho;
- **Absorption:** significa ser/estar completamente concentrado e absorvido pelo trabalho.

Estes *outcomes* foram aferidos por um questionário disponibilizado *online* junto dos *line managers* das diferentes empresas participantes. Entende-se por *line managers* os colaboradores que têm responsabilidades de coordenação de equipas. Os Departamentos de RH selecionaram os potenciais inquiridos a serem incluídos no estudo e enviaram o *link* de questionário aos participantes.

O estudo envolveu dois grupos profissionais das 17 empresas: profissionais de Recursos Humanos e *line managers*.

Os profissionais de RH foram inquiridos utilizando o *Competency*

Caracterização demográfica dos profissionais de RH (Tabela 1)

GÉNERO	
Homem	76.4%
Mulher	23.6%
IDADE	
Média do grupo	34.22 anos
NÍVEL DE EDUCAÇÃO	
Ensino Secundário	8.3%
Ensino Pós-secundário	2.8%
Licenciatura	27.8%
Mestrado	48.6%
MBA	4.2%
Doutoramento	2.8%
N/A	5.6%
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
Early Career-Level: 0-2 anos de experiência	24.7%
Mid-Level: 3-7 anos de experiência em RH	42.5%
Senior-Level: 8-14 anos de experiência em RH	27.4%
Executive-Level: 15+ anos de experiência em RH	5.5%

Caracterização demográfica dos *line managers* nível de educação (Tabela 2)

NÍVEL DE EDUCAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Inferior ao ensino secundário	9	1.6
Ensino secundário	71	12.4
Licenciatura	278	48.7
Mestrado	193	33.8
Doutoramento	20	3.5

*Self-Assessment* da SHRM (CSA). Dos 130 profissionais de RH identificados, 73 responderam, produzindo, assim, uma taxa de resposta de 56%.

A partir da lista inicial de 715 *line managers* identificados, 522 responderam ao questionário, produzindo uma taxa de resposta de 70,4%.

**Resultados**

a) Competências dos Profissionais de Recursos Humanos

As competências foram avaliadas tendo por base três componentes que deram origem a dois *scores*: o SJT&VRP e o SRA.

- *Situational Judgement Test* (SJT);
- *Virtual Role Play* (VRP)
- *Self-Report Assessment* (SRA)

Caracterização demográfica dos *line managers* outras dimensões (Tabela 3)

OUTRAS DIMENSÕES	MÉDIA	S.D.
NR. DE COLABORADORES SUPERVISIONADOS	35.14	87.17
ANTIGUIDADE NA ORGANIZAÇÃO	11.61	7.8
NR. DE HORAS DE FORMAÇÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES	53.79	95.12

Para o *Situational Judgement Test* e *Virtual Role Play*, os resultados globais são os seguintes: (Ver tabela 4)

Apesar dos *scores* serem relativamente elevados em todas as competências, destacam-se pela positiva as competências de *Critical Evaluation*, *Relationship Management*, *Consultation* e *Global & Cultural Effectiveness*.

A competência com *score* mais baixo é *Communication*.

Quando aferidas em formato de autoavaliação, os profissionais de RH revelam estar melhor preparados em áreas como o *Relationship Management*, *Ethical Practice* e *Global & Cultural Effectiveness*. Consideram, por outro lado, que as áreas de maior défice são a *Consultation*, *Business Acumen* e *Critical Evaluation*.



Mais apoio à infância

O Cheque Creche® é um título pré-pago em formato e-voucher e cheque com vantagens sociais, laborais e fiscais, destinado exclusivamente a participar as despesas de educação dos filhos dos trabalhadores. Um benefício social isento de IRS e TSU, para a empresa e trabalhador.

Mais poder de compra, Mais bem-estar.



www.chequecreche.pt  
808 200 030  
geral.pt@edenred.com

Competências dos profissionais de RH medidas pelo SJT & VRP (Tabela 4)

COMPETÊNCIAS RH (MODELO SHRM)	Média	S.D.	Mínimo	Máximo
1. HR Technical Expertise	---	---	---	---
2. Relationship Management	756033	50325	630952	863492
3. Consultation	744603	51514	626984	866071
4. Organizational Leadership & Navigation	716400	80509	516483	866666
5. Communication	696759	78642	444444	857142
6. Global & Cultural Effectiveness	746800	59189	571428	868131
7. Ethical Practice	---	---	---	---
8. Business Acumen	719614	48265	571428	794285
9. Critical Evaluation	775188	36933	658730	873015

Nota: o SJT&VRP não mede as competências HR Technical Expertise e Ethical Practice é apenas avaliado pelo Self-Report Assessment.

Engagement e Outcomes (Tabela 5)

COMPETÊNCIAS RH (MODELO SHRM)	Média	S.D.	Mínimo	Máximo
1. HR Technical Expertise	37594	7386	16250	50000
2. Relationship Management	44434	4073	35000	50000
3. Consultation	36907	8713	16666	50000
4. Organizational Leadership & Navigation	37497	9003	10000	48750
5. Communication	39989	5307	30000	49000
6. Global & Cultural Effectiveness	40819	5994	23333	50000
7. Ethical Practice	44434	4073	35000	50000
8. Business Acumen	36213	8684	10000	50000
9. Critical Evaluation	36418	8138	10000	50000

Notas:

- Na *intention to quit*, valores elevados significam maior propensão para sair;
- A consistência interna da medida foi aferida pelo Alpha de Cronbach. Este indicador produz um valor entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, maior consistência da medida. Acima de 7 os valores são bons.

b) *Outcomes* Organizacionais e de Recursos Humanos

Os *Outcomes* Organizacionais foram medidos pelo *Product and Market Perceived Performance* e pelo *Human Resource Perceived Performance*.

Os *Outcomes* de Recursos Humanos

foram medidos pelo *Engagement* (e respectivas dimensões), o *Job Satisfaction* e o *Intention to Quit*.

A avaliação destes *outcomes* foi feita através da recolha da percepção dos respetivos *line managers* de cada organização. Estes foram questionados em relação a aspe-

tos muito concretos e, como têm cargos de gestão, esperamos que tenham uma noção mais realista e ampla da sua empresa do que colaboradores mais operacionais.

Os *scores* do *engagement* são globalmente elevados, com destaque para a *Dedication*.

Relação entre *engagement* e *outcomes* (Tabela 6)

	ENGAG global (0)	ENGAG vigor (1)	ENGAG dedication (2)	ENGAG absorption (3)	Product and Market Performance (4)	HR performance (5)	Intention to quit (6)	Job Satisfaction (7)
Engagement – global (0)								
Engagement – vigor (1)	.91							
Engagement – dedication (2)	.91	.78						
Engagement – absorption (3)	.86	.67	.67					
CP - Product and Market Performance (4)	.37	.32	.33	.29				
CP - HR performance (5)	.44	.40	.42	.34	.48			
Intention to Quit (6)	-.51	-.50	-.51	-.38	-.28	-.50		
Job Satisfaction (7)	.64	.61	.65	.47	.32	.49	-.69	

Notas:

- Todos os valores são estatisticamente significativos;
- A correlação produz um valor entre -1 e 1. Quanto mais próximo de -1 ou de 1, mais forte é a relação;
- Encontram-se a laranja, as correlações mais fortes (superior a 0,5) e a amarelo as menos fortes (inferior a 0,5).

A intenção de abandonar a empresa é baixa, o que vai de encontro à elevada satisfação com o trabalho. A percepção do desempenho ao nível das práticas de Recursos Humanos é inferior a 3 (numa escala de 1 a 5), revelando que as pessoas são relativamente críticas em relação à forma como as pessoas são geridas.

A relação do *engagement* com os *outcomes* de Recursos Humanos (IQ e JS) apresenta valores moderados, mas robustos.

Tal como seria de esperar, na intenção de abandonar a empresa, a relação é negativa, o que significa que quanto mais *engaged*, menor a intenção dos colaboradores de abandonar a empresa, gerando assim um menor *turnover*.

Ainda que com *scores* moderados, o *engagement* influencia positivamente ambos os indicadores do desempenho percebido (*Product & Market Performance* e *HR Performance*).

c) Relação das competências dos profissionais de RH com os diversos *outcomes*.

A influência que as diferentes competências dos profissionais de RH podem ter no *engagement* e nos *outcomes* medidos é apresentado na tabela 7. Note-se que as competências dos profissionais de RH foram

avaliadas por dois indicadores, o SJT&VRP e o SRA, sendo que este último apresentou os resultados mais robustos.

Apesar de as competências dos profissionais de RH produzirem algum impacto no *engagement*, é na relação com o desempenho percebido no produto e no mercado que esta relação se torna claramente notória. O mesmo é válido para o desempenho percebido ao nível das práticas de RH.

O *Critical Evaluation* e o *Business Acumen* são as competências que mais importância revelam, pois são recorrentes no impacto que produzem nos diferentes indicadores. Também são de destacar a *Relation Management* e a *Global Cultural Effectiveness*.

Curiosamente, a competência *Organisational Leadership & Navigation* apresenta um impacto negativo em vários *outcomes*. Esta competência lida com a capacidade de dirigir iniciativas e processos dentro da organização com agilidade, a fim de ganhar o *buy-in* das partes envolvidas. A amostra é composta principalmente por profissionais de RH nível inicial e nível médio, e apenas 5,5% estão no nível executivo. Isto pode ajudar a explicar os resultados, pois esta competência pode existir em po-

tência mas não manifestar-se por falta de espaço/abertura da organização ou falta de maturidade.

A tabela 8 ajuda a sistematizar a teia de relações e de impactos positivos que as competências dos profissionais de RH têm no *engagement*, no desempenho percebido da organização, quer ao nível do produto e do mercado, quer ao nível das práticas de RH, e ainda no *outcomes* de Recursos Humanos.

Na tabela 9 mostramos a relação entre o nível de proficiência percebido em cada uma das competências pelos próprios profissionais de RH e o impacto das mesmas nos *outcomes*. Tendo em conta os resultados aqui espelhados, as competências de *Business Acumen* e *Critical Evaluation* deverão ser alvo de atenção pois são as que demonstram elevado impacto nos *outcomes*, mas cujo domínio é percebido como mais frágil.

**Implicações Práticas**

Existe uma relação significativa entre as competências dos RH e o *engagement* dos colaboradores. Por sua vez, a relação do *engagement* com os *outcomes* de Recursos Humanos (intenção de abandonar a empresa e satisfação no trabalho) apresenta valores moderados, mas robustos. No caso da intenção de

Efeitos das competências dos profissionais de RH no *engagement* e nos *outcomes* (Tabela 7)

	Dependente	Independente	Beta	R <sup>2</sup>	Sig. of F
EMPLOYEE ENGAGEMENT	<b>Employee Engagement</b>	Organizational Leadership & Navigation	-.048	.207	.007
		Business Acumen	.041		
	<b>Vigor</b>	Organizational Leadership & Navigation	-.054	.050	.002
	Critical Evaluation	.023			
	Business Acumen	.045			
	<b>Dedication</b>	Consultation	-.032	.041	.011
		Organizational Leadership & Navigation	-.048		
		Critical Evaluation	.020		
		Business Acumen	.055		
COMPANY PERFORMANCE OUTCOMES	<b>Product and Market Performance</b>	HR Technical Expertise	.022	.357	.000
		Relationship Management	.033		
		Consultation	-.031		
		Organizational Leadership & Navigation	-.050		
		Global Cultural Effectiveness	.037		
		Critical Evaluation	.016		
		Business Acumen	.060		
	<b>HR Performance</b>	Relationship Management	.061	.356	.000
		Consultation	-.023		
		Organizational Leadership & Navigation	-.060		
Global Cultural Effectiveness		.048			
Critical Evaluation		.031			
	Business Acumen	.067			
HUMAN RESOURCES OUTCOMES	<b>Intention to Quit</b>	Consultation	-.108	.209	.006
		Global Cultural Effectiveness	-.500		
		Critical Evaluation	-.043		
		Business Acumen	-.072		
	<b>Job Satisfaction</b>	Organizational Leadership & Navigation	-.062	.244	.000
	Critical Evaluation	.032			
	Business Acumen	.063			

Nota:  
Estão assinaladas apenas as que produzem impacto significativo nos *outcomes*



**INSIGNIS**  
west

FORMAÇÃO  
& CONSULTORIA

**A PENSAR  
NO FUTURO  
APOSTAMOS  
NA SUA  
FORMAÇÃO**

[www.insigniswest.com](http://www.insigniswest.com)

Insignis West | Formação & Consultoria - Training & Consulting  
t. (+351) 21 099 83 60 e. [info@insigniswest.com](mailto:info@insigniswest.com)



Competências dos profissionais de RH com impacto positivo no *engagement* e nos *outcomes* (Tabela 8)

Competências RH	ENGAGEMENT				COMPANY PERCEIVED PERFORMANCE		HR OUTCOMES	
	ENGA Global	ENGA Vigor	ENGA Dedication	ENGA Absorption	Product & Market Perceived Performance	HR perceived performance	Intention to Quit	Job Satisfaction
HR Technical Expertise								
Ethical Practice								
Relationship Management								
Communication								
Consultation								
Organizational Leadership & Navigation								
Global & Cultural Effectiveness								
Critical Evaluation								
Business Acumen								

abandonar a empresa, a relação é negativa, tal como seria de esperar. Ou seja, quanto mais *engaged*, menor é a intenção dos colaboradores abandonarem a organização. Isto mostra que a Função RH pode ter impacto direto na produtividade e na redução do *turnover*.

O impacto das competências RH é notório no desempenho percebido da organização (ao nível do produto e mercado) e das práticas de RH. Ou seja, a percepção que as pessoas têm sobre o desempenho da própria organização é mais positivo nas empresas em que os RH

revelaram maior proficiência. Assumindo que os *line managers* têm uma visão relativamente realista sobre o desempenho das suas organizações, isto mostra que direta ou indiretamente, a Função RH pode impactar na *performance* da organização.

Das nove competências chave dos Profissionais de RH, aquelas que o estudo demonstra terem mais impacto são: *Business Acumen* e *Critical Evaluation*. A função RH para ter impacto tem de servir diretamente o negócio e, para isso, tem de comunicar na mesma lingua-

gem. Só assim, pode ter uma voz mais ativa no desenho e implementação das estratégias organizacionais. Isto exige que na sua formação e que ao longo do seu percurso, desenvolvam competências que lhes permitam interpretar informação de negócio, identificar quais as métricas que devem monitorizar, antecipar o impacto das decisões na empresa e avaliar o ROI (retorno dos investimentos).

Neste estudo, a autoavaliação dos profissionais de RH revela que as áreas mais frágeis são *Consultation*, *Business Acumen* e *Critical Evaluation*. Assumindo que estas últimas são as que revelam maior influência em maior número de variáveis, ainda reforça mais a importância de se investir no desenvolvimento destas competências.

Neste estudo avaliámos competências e não as práticas. Seria interessante que cada empresa refletisse sobre o *gap* entre o nível de proficiência dos seus profissionais e o grau de concretização/eficácia das práticas de RH implementadas. Por vezes, a função RH tem as competências, mas não os meios necessários para tirar partido delas. Cabe ao Recursos Humanos demonstrar de forma clara os benefícios de uma determinada prática, mas também cabe à organização confiar e criar condições para que os projetos sejam implementados.

Relação entre nível de proficiência percebida e impacto nos *outcomes* (Tabela 9)

COMPETÊNCIAS RH (MODELO SHRM)	Proficiência (auto-avaliação)	IMPACTO POSITIVO NOS OUTCOMES		
		CP-PMP	CP-HR	HR (IQ + JS)
1. HR Technical Expertise	37594			
2. Relationship Management	44434			
3. Consultation	36907			
Organizational Leadership & Navigation	37497			
Communication	39989			
Global & Cultural Effectiveness	40819			
Ethical Practice	44434			
Business Acumen	36213			
Critical Evaluation	36418			



2 OPÇÕES  
TODAS AS VANTAGENS



Ticket Restaurant®, nas suas duas opções (senha e cartão electrónico), permite uma **economia fiscal de mais 60%**, comparativamente com o pagamento em dinheiro.

Vantagens fiscais

- TSU - isenção total para as empresas (23,75%) e colaboradores (11%) até 6,83/dia\*.
- IRS - isenção até ao limite de 6,83/dia\*.
- IRC - custo de exercício.

Ao atribuir o Ticket Restaurant® aos seus colaboradores:

- Assegura uma alimentação adequada.
- Contribui para o seu bem-estar físico e psicológico.
- Possibilita o aumento de produtividade.
- Aumenta o salário líquido sem encargos sociais.

Subsídio de refeição em Ticket Restaurant® (em papel ou cartão electrónico)

LIMITE DE ISENÇÃO POR COLABORADOR		
DIA	MÊS	ANO
€ 6,83	€ 150,30	€ 1.653

O Ticket Restaurant® é utilizado numa vasta rede nacional de milhares de estabelecimentos alimentares (restaurantes, supermercados e outros estabelecimentos alimentares).

Consulte a nossa rede em [www.ticket.pt](http://www.ticket.pt)