

QUEM SÃO OS RH EM PORTUGAL?

O perfil do profissional de Recursos Humanos em Portugal após 25 anos



ESTUDO IIRH

QUEM SÃO OS RH EM PORTUGAL?

O perfil do profissional de Recursos Humanos em Portugal após 25 anos

Celebrando 25 anos da RHmagazine, lançamos um estudo de cariz demográfico inédito que desvenda quem são, afinal, os profissionais de Recursos Humanos (RH) em Portugal. Mais do que uma análise de dados, este trabalho é um verdadeiro raio-x sobre as pessoas que, diariamente, constroem e moldam o capital humano das organizações.



Através de mais de 200 respostas, ao inquérito “Quem são os RH em Portugal? O perfil do profissional de Recursos Humanos em Portugal após 25 anos”, traçamos um retrato atual e dinâmico e exploramos os desafios que esses profissionais enfrentam num mercado em constante transformação. Um perfil que tem tido alterações através dos anos e que é significativamente diferente do que era há 25 anos. Estará ajustado às necessidades das organizações? Quais os principais desafios que enfrenta? E que competências são necessárias para enfrentar estes desafios? Sentem-se os profissionais preparados para o dia a dia? Caso não, como ajudar?

Estas e outras questões foram colocadas para percebermos, efetivamente, quem são HOJE os RH em Portugal.

Retrato dos RH em Portugal

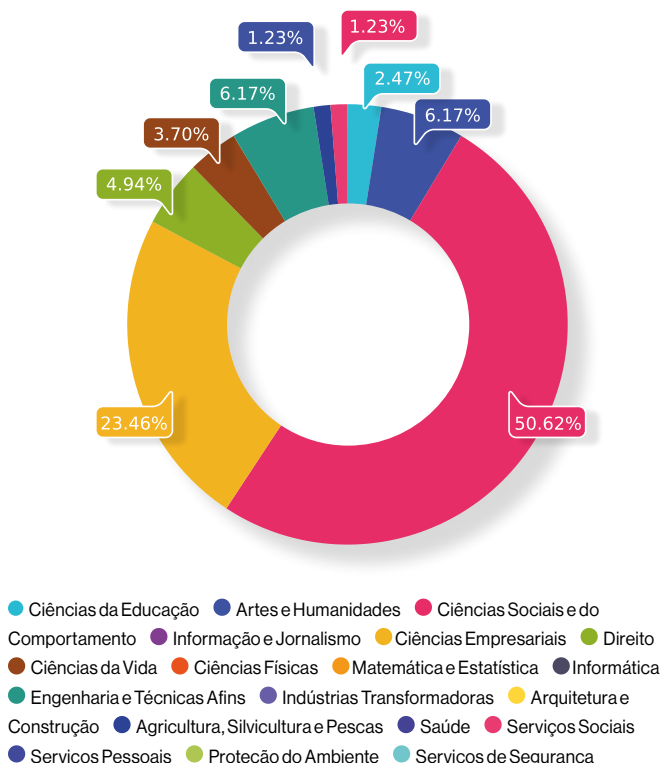
Predominantemente do género feminino, estes profissionais refletem a feminização da profissão, com 67,9% de mulheres e 30,9% de homens. A faixa etária dominante situa-se entre os 30 e os 59 anos (92,6%), o que sugere um grupo com experiência e maturidade. Este dado é reforçado pelo elevado nível de escolaridade, com 56,8% licenciados e 42% com mestrado (Gráfico 1: Área de formação-base dos profissionais de RH), revelando que a formação



graduada é uma constante no perfil do gestor de pessoas em Portugal. Profissionais com este nível de qualificação estão tendencialmente mais preparados para lidar com a complexidade da gestão de talento e para abraçar os desafios tecnológicos e de diversidade que surgem no setor.

Curiosamente, um dado menos esperado é a diversidade de experiências. Embora especializados na área de RH, 65,4% dos inquiridos já passaram por outras áreas, como operações e comercial. Esta bagagem laboral transversal é um ativo valioso, pois permite que os profissionais tragam uma visão ampla e contextualizada, enriquecendo o seu contributo nos RH com perspectivas operacionais e de mercado. Numa época em que

Área de formação-base dos profissionais de RH



a adaptabilidade é crucial, a flexibilidade experiencial é uma mais-valia para as organizações.

Estruturas de Recursos Humanos

A flexibilidade está também refletida na composição dos departamentos de RH, já que cerca de 50% deles afirmam ter até 5 pessoas para os diferentes processos, representando apenas uma direção no departamento como um todo (58,62%).

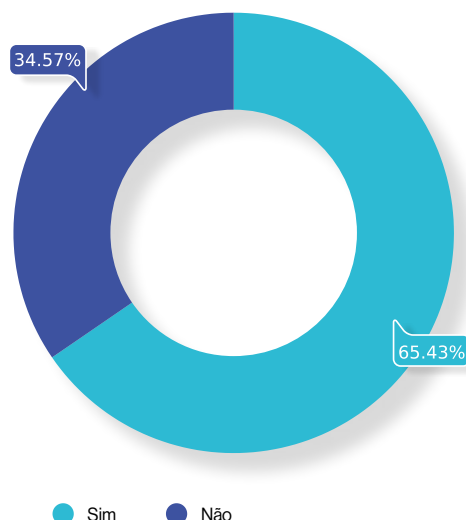
No que diz respeito às equipas representadas, as respostas apontam a que haja sempre colaboradores afetos às áreas de payroll, formação e desenvolvimento e recrutamento, áreas de base com histórico

nos RH. Já as de estruturas de pessoal e people analytics são identificadas apenas em 25% das estruturas de RH, o que representa um caminho para os temas emergentes do setor.

Carga de trabalho e o equilíbrio trabalho-vida privada: a grande equação

Os profissionais de RH têm uma carga de trabalho considerável e os dados mostram que isso influencia o equilíbrio trabalho-vida privada. Embora 51,1% se sintam satisfeitos com a sua função, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal recebe uma avaliação média de 2,95 (numa escala de 1 a 4). Aqui, sublinhamos a

Experiência profissional fora dos RH



importância de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio trabalho-vida privada como um pilar da retenção e do bem-estar, também no que diz respeito aos profissionais de RH. O desgaste e a exaustão não só prejudicam a produtividade como levam a uma elevada rotatividade, o que implica custos significativos de contratação e formação destes colaboradores.

A resposta à pergunta sobre a continuidade na área dos RH é particularmente reveladora: 92,8% dos profissionais inquiridos manifestam a intenção de se manter em RH nos próximos cinco anos. Este dado reflete um compromisso notável

CERCA DE 50% DOS DEPARTAMENTOS DE RH TÊM ATÉ 5 PESSOAS

ESTUDO IIRH

e uma dedicação profunda à profissão, indicando que, apesar dos desafios, os gestores de pessoas encontram uma forte motivação e sentido de propósito no seu papel.

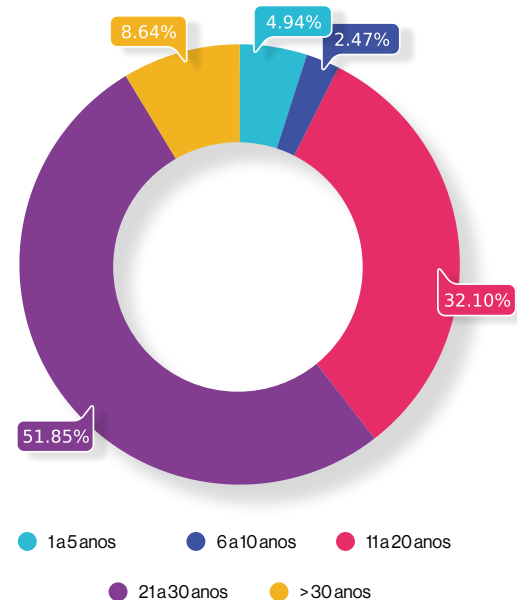
Essa vontade de permanência é um testemunho da importância que atribuem ao seu trabalho e do impacto positivo que acreditam poder gerar nas suas organizações, influenciando culturas e desenvolvendo talentos de forma estratégica.

APENAS 14,3% DOS INQUIRIDOS ESTÃO MUITO SATISFEITOS COM O SEU SALÁRIO

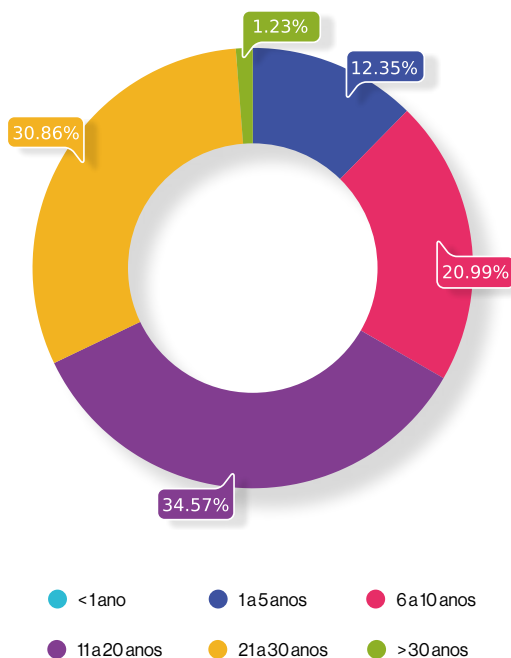
Remuneração e a valorização do talento: uma lacuna a preencher

A remuneração é um dos pontos mais sensíveis neste estudo. Com apenas 14,3% dos inquiridos muito satisfeitos com o seu salário, é evidente que existe uma desconexão entre as expectativas dos profissionais e a realidade das políticas salariais em muitas empresas. Esta situação agrava-se quando associada à percepção de valorização: 26,2%

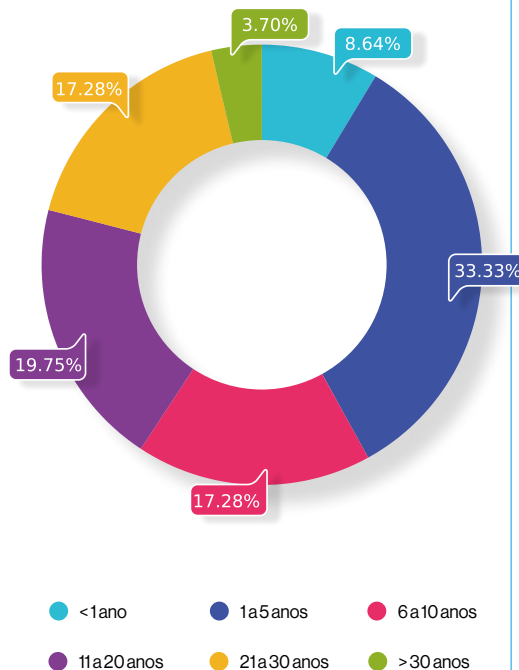
Tempo de trabalho



Tempo de trabalho em RH



Tempo de trabalho na empresa atual



afirmam sentir-se pouco valorizados.

A remuneração é um reconhecimento tangível, mas a valorização do talento vai muito além do salário. Passa por um sistema de recompensas diversificado, onde o crescimento profissional, as oportunidades de formação contínua e a progressão de carreira são pilares fundamentais. Para que os RH possam atrair e reter talentos qualificados, as organizações devem adotar uma abordagem holística que inclua planos de carreira claros, reconhecimento dos contributos individuais e a possibilidade de crescimento horizontal e vertical, começando pelas próprias equipas de RH.

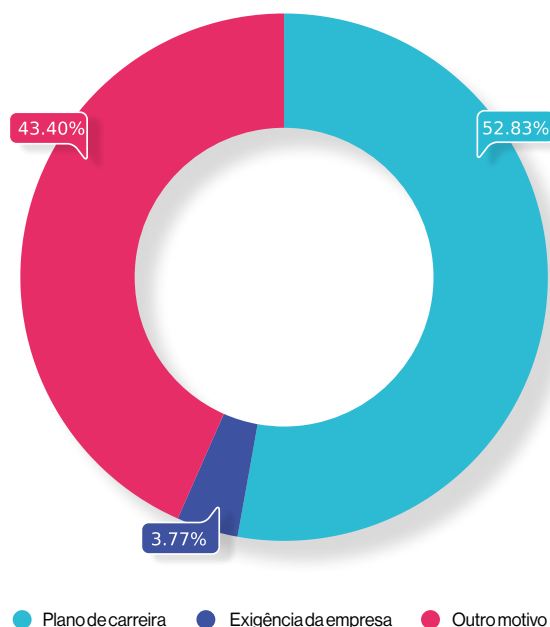
Desafios dos RH: entre a digitalização e o bem-estar

A gestão de pessoas enfrenta, atualmente, uma multiplicidade de desafios. O estudo revela que os maiores desafios

são o recrutamento e a retenção, ambos considerados de elevado impacto por mais de metade dos inquiridos (50,3% e 48,5%, respetivamente). Em paralelo, a transformação digital impõe-se como uma necessidade, com 45,4% dos profissionais a afirmarem que representa um desafio significativo.

Estes dados mostram a urgência de uma mudança estratégica. Em termos de recrutamento, a escassez de talento qualificado e a competição global pelo mesmo tornam a área dos RH mais exigente e complexa. É fundamental que os gestores de pessoas adotem tecnologias de apoio ao recrutamento, como plataformas de avaliação de competências e ferramentas de Inteligência

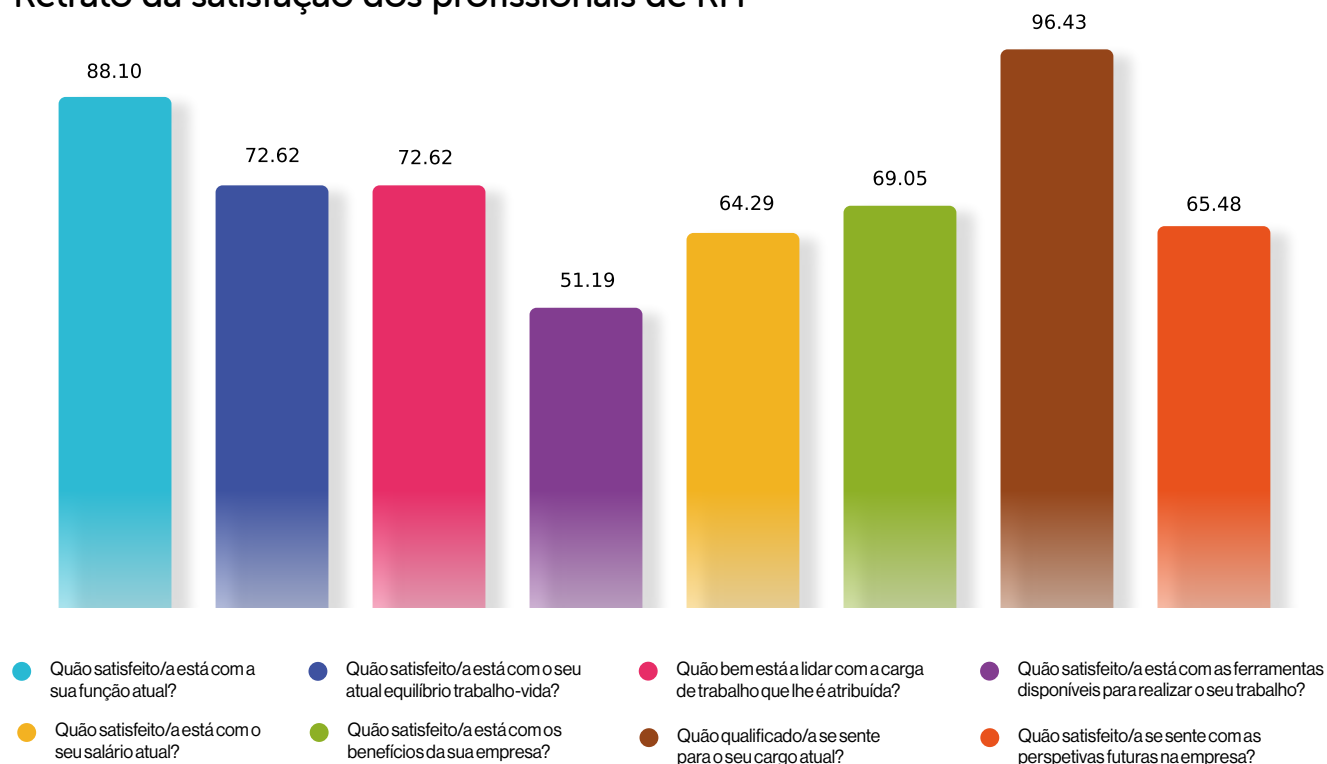
Motivo da mudança de área



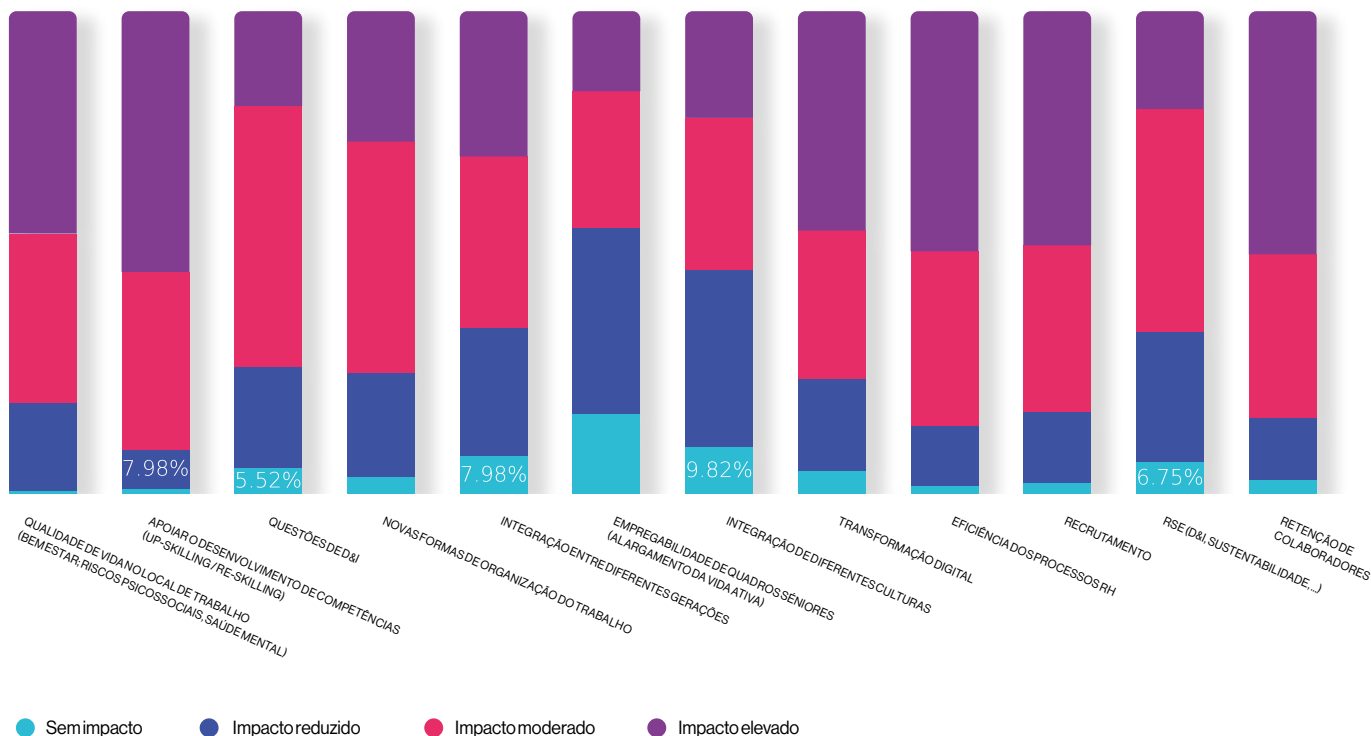
Artificial, que permitam uma triagem mais rápida e eficiente dos candidatos, o que, por sua vez, lhes possibilite melhores e mais rápidas respostas. Além disso, a retenção de colaboradores passa não só por uma remuneração justa, mas também pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova o envolvimento e ofereça flexibilidade e progressão.

Por outro lado, o bem-estar dos colaboradores emerge como um tema central. Os RH enfrentam o desafio de criar ambientes onde o bem-estar emocional e físico é uma prioridade. E isto vai além das ações pontuais de “wellness” — trata-se de criar uma cultura de apoio ao colaborador, onde o equilíbrio trabalho-vida privada é incentivado, os riscos psicossociais são

Retrato da satisfação dos profissionais de RH



Principais desafios atuais dos RH em Portugal



monitorizados e as chefias são sensibilizadas para reconhecer os sinais de burnout.

Inteligência Artificial: um horizonte de oportunidades e desafios

A integração da IA é uma nova fronteira para os RH, e os dados refletem uma adoção cautelosa. Apenas 33,1% dos inquiridos utilizam atualmente IA (Gráfico 9: Utilização da IA nos processos de RH), e os que o fazem aplicam-na principalmente no recrutamento e na retenção. Porém, há sinais de crescimento: 35,8% dos profissionais consideram a possibilidade de adotar IA no futuro, ainda que mais de metade (57,8%) ainda não tenha uma

APENAS 33,1% DOS INQUIRIDOS UTILIZAM ATUALMENTE IA

visão clara sobre como proceder (Gráfico 10: Intenção de utilização da IA nos processos de RH).

Aqui, o potencial da IA é vasto, mas a sua implementação deve ser feita com discernimento. As empresas podem beneficiar significativamente ao utilizar IA em processos como os de people analytics, que permitem uma análise detalhada do envolvimento e desempenho dos colaborado-

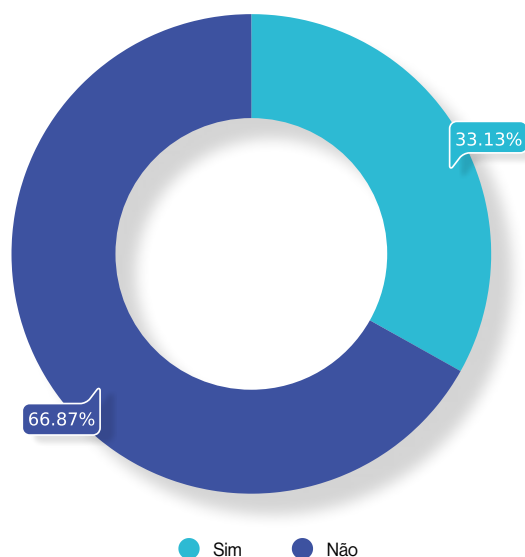
res. No entanto, a adoção da IA deve ser acompanhada por uma visão ética e responsável, respeitando a privacidade dos dados e evitando práticas invasivas.

Para além do recrutamento e da análise de dados, a IA tem o potencial de transformar a capacitação dos colaboradores. Ferramentas de learning analytics podem ajudar a identificar as lacunas de competências e a adaptar os programas de formação às necessidades individuais, promovendo uma aprendizagem personalizada e contínua.

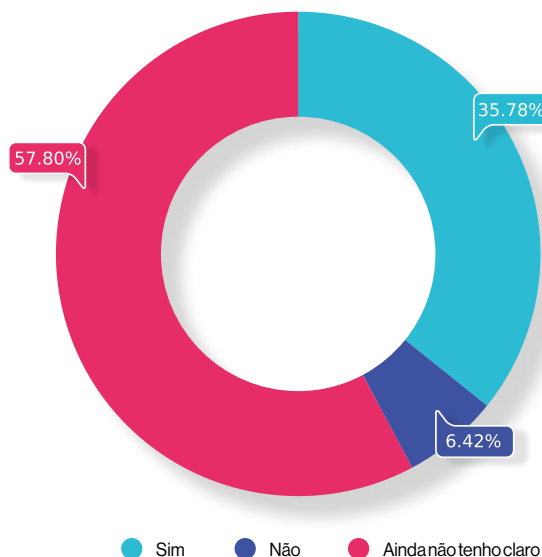
O futuro dos RH: um papel estratégico e transformador

Ao analisar o que esperam do futuro, os profissionais de RH apresentam uma perspetiva

Utilização da IA nos processos de RH



Intenção de utilização da IA nos processos de RH



moderada: a satisfação com as perspetivas de carreira obtém uma média de 2,75, numa escala de 1 a 4. Esta visão aponta para uma área onde a possibilidade de evolução é limitada mas, ainda assim, com pouca adesão quando se pensa em mudar de carreira, com 39,9% dos profissionais a indicar que nem pensam nisso.

Para o futuro, os RH deverão consolidar-se como parceiros estratégicos nas organizações. Isso implica que estes não apenas executem, mas liderem transformações, utilizando a sua visão sobre a gestão de talento para influenciar decisões de topo. Para tal, será necessário um reforço das competências de análise de dados, uma capacidade de adaptação ágil às mudanças tecnológicas e um compromisso firme com as práticas éticas e inclusivas.

Nos próximos anos, os RH terão de se concentrar em

A SATISFAÇÃO COM AS PERSPETIVAS DE CARREIRA OBTÉM UMA MÉDIA DE 2,75"

desenvolver algumas competências como as de design thinking, a inteligência emocional e a gestão de mudanças, que se afiguram essenciais para uma liderança eficaz, num mundo tecnológico. Mais do que gerir processos, os RH serão desafiados a construir uma experiência de colaborador personalizada e transformadora, uma jornada profissional que o valorize como ser humano integral.

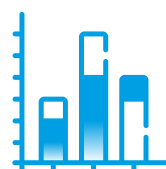
Reflexão final

Este estudo permite-nos entender que os RH em Portugal são mais do que meros gestores de processos — são facilitadores de cultura, de

envolvimento e de inovação. Ao responderem aos desafios da era digital e às exigências de um mercado em evolução, os RH continuam a posicionar-se como o eixo vital das empresas, refletindo a realidade e as aspirações de quem forma as equipas que fazem a diferença.

Cada vez mais posicionados como influenciadores da tomada de decisão de topo, são peças-chave no dia a dia das empresas e das pessoas que delas fazem parte.

Para o futuro, cabe aos gestores de pessoas manterem a resiliência e a visão estratégica, promovendo políticas e práticas que elevem a experiência do colaborador e fortaleçam o compromisso com a organização. Este é o tempo para os RH assumirem um papel de liderança e transformação, num contexto onde, afinal, a única constante é a mudança. 



AMOSTRA

221
RESPOSTAS

ANÁLISE AO ESTUDO

“Quem são os Recursos Humanos em Portugal? Que desafios têm atualmente?”

ALFREDO SILVA Reformado do Grupo Nestlé

Ultimas Funções – VP Head of HR, Europe, Middle East, North Africa
/ Group Head of Employee Relations



facto de cerca de 200 gestores de RH participarem no inquérito torna-o

relevante e adequado em termos de “benchmark”. Interessante também que o equilíbrio entre empresas multinacionais e nacionais existiu e que a maior parte das companhias têm mais de 50 colaboradores em Portugal e um número importante delas mais de 500. Em termos de tipo de Indústria, as transformadoras e de consultoria, científicas, técnicas e similares lideraram largamente o ranking de respostas.

Os desafios de RH apoiar o Negócio

Num país bastante envelhecido (mais de 2 milhões de reformados) e com um número importante de jovens com boa formação académica a procurar melhores condições económicas em outros territórios, os temas de recrutamento, retenção (incluindo a qualidade de vida no local de trabalho) e de apoio ao desenvolvimento de



competências (upskilling /reskilling) assumiu uma importância crítica nos resultados.

Estes resultados são extremamente coerentes com outros países e geografias que tivemos a responsabilidade de gerir.

A nossa análise e sugestão é de acelerar a implementação de programas de planeamento estratégico de pessoas e competências” para o curto, médio e longo prazo (IA Generativa pode ajudar),

explicar em permanência o propósito, valores e cultura da companhia e finalmente simplificar os processos de performance e remuneração, tornando-os atraentes e eficazes.

Quem são os RH em Portugal

Seguindo uma tendência de alguns anos, a grande parte dos responsáveis de RH são mulheres (69%) com boas habilitações académicas (licenciatura e mestrado) e com uma idade média não elevada. Muito relevante que a grande maioria (92%) pensa continuar na área de RH nos próximos 5 anos, no entanto somente metade dos inquiridos quer manter-se na função no mesmo período, o que pode significar a abertura para outras oportunidades fora das companhias em que estão. Surpreendeu-nos positivamente que 65% dos inquiridos já exerceram funções fora da área de RH e uma grande maioria devido a plano de carreira. O facto das formações académicas superiores dos inquiridos serem maioritariamente em ciências sociais e do comportamento e ciências empresariais ajudou, com certeza, nessa flexibilidade. Li algures em um livro de gestão a expressão “todos nas trincheiras”, o que significa

que nas organizações toda a equipa tem que estar ligada aos clientes pelo menos algumas vezes por ano. Na minha experiência profissional (numa empresa de grande consumo), tinha por hábito visitar os pontos de venda de forma assídua com os responsáveis operacionais, o que sempre me deu uma vantagem competitiva, fazendo-me compreender melhor os desafios e ambições das linhas da frente e, assim, antecipando problemas.

De salientar também que existiu nos resultados uma coerência elevada entre a antiguidade das pessoas em RH com a antiguidade nas empresas. Estes fatores são também fundamentais para que os gestores de RH participem ativamente nos processos de decisão das companhias no momento certo, desafiando construtivamente e falando a linguagem do negócio onde estão inseridos, sendo autênticos e creíveis. Acreditamos com muita convicção que somente estes comportamentos e atitudes podem fazer elevar a função de RH e fazê-la “sobreviver”.

Como são os RH em Portugal

Da nossa experiência de muitos anos na área onde efectuámos muitas análises comparativas, normalmente o custo do Departamento de Recursos Humanos não deve ultrapassar 0,5% do total das vendas líquidas da companhia (net-net sales) para ser competitivo. Da análise dos dados do inquérito, mais de 70% do número de pessoas nas equipas de RH não tem mais de 10 colaboradores,



O CUSTO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NÃO DEVE ULTRAPASSAR 0,5% DO TOTAL DAS VENDAS LÍQUIDAS DA COMPANHIA (NET-NET SALES) PARA SER COMPETITIVO.

o que significa que estamos a falar de PME. Os restantes 30% determinam empresas de maior dimensão em Portugal ou multinacionais.

As áreas de recrutamento e formação e desenvolvimento adquirem uma importância relevante em termos de retenção. Os tempos atuais determinam uma personalização dos processos de desenvolvimento. Acreditamos fortemente no modelo 70-20-10, em que 70% é a experiência vivida, 20% são as relações com os demais e 10% a educação formal em sala.

As pessoas em RH sentem-se fortemente qualificadas para o seu trabalho e existe em geral uma satisfação com o que estão a realizar. No entanto, quanto a salário e benefícios da empresa (remuneração total), parecem existir pontos de melhoria, particularmente no equilíbrio trabalho-vida privada e na carga de trabalho. Como também li algures em um livro de gestão: “Se quiser ter alguém consigo durante muito tempo, não deve esperar que o emprego seja o centro da vida dessa pessoa”. Os gestores têm que reconhecer esta realidade cada vez mais importante na captação e fixação do talento.

Deixamos para último elemento de análise a satisfação com as ferramentas disponíveis para realizar o trabalho de RH e, naturalmente, também o uso da IA nos processos de RH. Os resultados indicam que existe forte espaço para melhoria e penso particularmente nas PME. Os grandes grupos nacionais ou multinacionais desde há algum tempo criaram centros de serviços partilhados em diferentes localizações, com o suporte de consultoras que, naturalmente, estão já a utilizar IA como fator de competitividade. “Payroll”, administração de RH e “people analytics” são bons exemplos. Assim, a nossa recomendação para as empresas que ainda não começaram (66%) será a de abraçarem rapidamente a IA no trabalho e, como primeira prioridade, determinar as competências (não só em RH) necessárias para a implementar e manter. Estar preparado para a transformação que esta vai operar em todo o tipo de empregos é uma prioridade absoluta. 