

NOVO PARADIGMA DA GESTÃO DE CARREIRAS
NA COBA
ESTUDO DE CASO

Isabel Maria Mendes de Oliveira

PROJECTO DE MESTRADO EM GESTÃO

Orientadora:
Professora Auxiliar Convidada Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2015

NOVO PARADIGMA DA GESTÃO DE CARREIRAS NA COBA
Isabel Maria Mendes de Oliveira

NOVO PARADIGMA DA GESTÃO DE CARREIRAS
NA COBA
ESTUDO DE CASO

Isabel Maria Mendes de Oliveira

PROJECTO DE MESTRADO EM GESTÃO

Orientadora:
Professora Auxiliar Convidada Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2015

RESUMO

No contexto organizacional atual de mudança permanente, a gestão e o desenvolvimento de carreiras assumem um papel fundamental. No final do século XX, registou-se uma mudança de paradigma na gestão de carreiras, passando de carreiras estáveis, lineares e estruturadas de forma vertical, para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais. A responsabilidade pela gestão de carreiras deixou de estar totalmente a cargo das organizações para passar também para a responsabilidade dos indivíduos.

A COBA, uma empresa de consultores de engenharia e ambiente com mais de 50 anos de atividade nacional e internacional, cada vez mais a operar no mercado internacional, no desenvolvimento de projetos multidisciplinares de elevada complexidade, não dispendo de um sistema de Gestão de Carreiras, vê-se confrontada com a necessidade de adotar as melhores práticas de modo a manter competitividade nos mercados em que opera.

Este estudo tem por objetivo desenvolver um quadro teórico sobre a Gestão de Carreiras, com recurso a revisão da literatura e, posteriormente, particularizar para um estudo de caso sobre a COBA, efetuando o respetivo diagnóstico com recurso a diferentes técnicas de recolha e análise de dados.

Para dar resposta à questão de base, desenhou-se um projeto de intervenção que visa implementar um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras que contemple, não só a definição dos perfis de carreiras, como também a consideração de programas de desenvolvimento.

Palavras-chave: gestão de carreiras; desenvolvimento de carreira; acompanhamento; flexibilidade.

Classificação do JEL: M12 - Personnel Management; D22 - Organizational Behavior

ABSTRACT

Career management and development plays a key role in the current constantly changing organizational context. In the late twentieth century, there was a paradigm shift in career management, from stable, linear and vertically structured careers to transient, dynamic and multidirectional careers. Organizations are no longer fully accountable for career changes and responsibility is now shared by individuals themselves.

COBA is a firm of engineering and environmental consultants with more than 50 years of activity, both in Portugal and abroad, with an increasing operation in the international market, namely in the participation in multidisciplinary and highly complex projects. In the absence of a Career Management System, it is confronted with the need to adopt the best practices in order to maintain its competitive edge in the markets in which it operates.

The purpose of this study is to develop a theoretic framework on Career Management based on literature review, and subsequently carry out a tailor-made case study on COBA, involving the inherent diagnosis undertaken with recourse to several methods and data analysis techniques.

In an attempt to address the focus question, an intervention project was designed for implementing a career management and development system. This intervention plan does not only include the definition of career profiles, but also accounts for development programmes.

Key-words: career management; career development; monitoring; flexibility.

JEL Classification: M12 - Personnel Management; D22 - Organizational Behavior

AGRADECIMENTOS

A realização deste Projeto de Mestrado só foi possível graças ao apoio e colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de dirigir o meu profundo agradecimento:

- À minha Orientadora, Prof.^a Generosa do Nascimento, pela sua disponibilidade, rigor e método, fundamentais para a realização deste trabalho;
- À Administração da COBA Portugal, pelo apoio, colaboração e confiança, e em particular ao Eng.º Fernando Prioste que desde o início abraçou este projeto;
- Aos meus Colegas da COBA, pela sua disponibilidade e colaboração, na participação dos *Focus Group* e na realização dos inquéritos;
- Às minhas Colegas e Amigas Cristina, Rosa, Isabel e Fernanda pela amizade e pela colaboração na revisão do texto;
- Aos Colegas e Professores do Executive MBA, pelo seu apoio ao longo daquele projeto tão importante que antecedeu este;
- Em especial, à minha Mãe, aos meus filhos Leonor e António e ao João, pelo apoio, motivação e compreensão;
- Às minhas “Estrelas” que tanto contribuíram para a pessoa que sou hoje, Pai e Irmão, sempre presentes no meu coração.

A Todos um bem-haja!

ÍNDICE

	Pág.
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	5
2.2 PERSPETIVAS DA GESTÃO DE CARREIRAS.....	7
2.3 A GESTÃO DE PESSOAS COM VISTA À RETENÇÃO DE TALENTOS	13
2.4 A CARREIRA NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS	14
2.5 A CARREIRA NA PERSPETIVA INTERNACIONAL	18
2.5.1 AS DIFERENÇAS CULTURAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
2.5.2 RAZÕES ASSOCIADOS ÀS TRANSFERÊNCIAS INTERNACIONAIS	22
2.5.3 ALTERNATIVAS À EXPATRIAÇÃO.....	23
2.5.4 PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO	24
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	27
4. METODOLOGIA.....	29
4.1 MÉTODO.....	29
4.2 AMOSTRA	29
4.3 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	30
4.4 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	30
4.5 ANÁLISE DE DADOS.....	31
5. DIAGNÓSTICO	33
5.1 APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA COBA	33
5.2 AMBIENTE EXTERNO.....	34
5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COBA PORTUGAL.....	35
5.5 LIDERANÇA.....	37
5.6 CULTURA.....	38
5.7 CARACTERIZAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA	41
5.8 MARKETING E GESTÃO DE OPERAÇÕES	41
5.9 RECURSOS HUMANOS	42
5.10 <i>COMMITMENT</i> E ÍNDICE POTENCIAL MOTIVADOR	43
5.11 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	45
6. RESULTADOS	47
6.1 ENTREVISTA À GESTÃO DE TOPO	47
6.2 <i>FOCUS GROUP</i> COM OS COLABORADORES.....	48
6.3 GESTÃO DE CARREIRAS NAS EMPRESAS DE PROJETO- <i>BENCHMARKING</i>	51
6.3.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE EMPRESAS	51

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

6.3.2	DIMENSÕES DE COMPARABILIDADE.....	52
6.3.3	PERFIS DE CARREIRA	52
6.3.4	MELHORES PRÁTICAS AO NÍVEL DA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS	54
6.4	SÍNTESE DE RESULTADOS	62
7.	PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	67
7.1	DINAMIZAÇÃO DA DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO.....	68
7.2	GESTÃO DE CARREIRAS	68
7.2.1	PERFIS DE CARREIRA	69
7.3	PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO	70
7.3.1	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	71
7.3.2	PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA RECÉM-FORMADOS.....	72
7.3.3	PROGRAMA INTERNACIONAL.....	73
7.3.4	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INTENSIVO	75
7.4	PORTAL DE INTRANET - SYNERGY	76
7.5	IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO	77
8.	CONCLUSÃO	79
9.	BIBLIOGRAFIA.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	- Extrato do Manual de Funções da Coba - Funções de Chefia (Na Empresa e no Projeto).....	89
Anexo 2	- Extrato do Manual do Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança (Missão, Visão e Objetivos)	105
Anexo 3	- Resultados dos Inquéritos relativos à Cultura Organizacional	107
Anexo 4	- Resultados dos Inquéritos relativos ao <i>Commitment</i>	109
Anexo 5	- Resultados dos Inquéritos relativos ao Índice Potencial Motivador	111
Anexo 6	- Extrato do Manual de Funções da COBA Responsabilidades da Direção de Capital Humano	113
Anexo 7	- Procedimentos de Seleção e Recrutamento e de Formação	115
Anexo 8	- Guião da entrevista à Gestão de Topo	123
Anexo 9	- Análise de conteúdo da entrevista à Gestão de Topo	125
Anexo 10	- Guião dos <i>Focus Group</i>	131

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1	- A nova carreira organizacional	11
Quadro 2	- Colaboradores da COBA-PT.....	43
Quadro 3	- Análise de Conteúdo da Entrevista à Gestão de Topo	47
Quadro 4	- Análise de Conteúdo dos <i>Focus Group</i>	48
Quadro 5	- Resultados do <i>benchmarking</i>	53
Quadro 6	- Programa de Desenvolvimento de Carreira	71
Quadro 7	- Programa de Estágio de Recém-Formado.....	73
Quadro 8	- Programa Internacional	74
Quadro 9	- Programa de Desenvolvimento Intensivo	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Os quatro papéis fundamentais da gestão de recursos humanos	5
Figura 2 - Projeto <i>People Edge</i> : os três tipos de alinhamento.....	6
Figura 3 - Modelos de Gestão: Modelo de Gestão de Projetos vs Modelo Tradicional.....	15
Figura 4 - Determinantes da adaptação do expatriado	26
Figura 5 - Organograma da COBA SGPS.....	33
Figura 6 - Organograma da COBA Portugal.....	36
Figura 7 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh adaptado à Avaliação do Estilo de Liderança de Equipas	38
Figura 8 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh adaptado à Cultura Organizacional	39
Figura 9 - Resultados dos Inquéritos relativos à Cultura Organizacional	40
Figura 10 - Imagem do Projeto “Be Better with COBA”.....	67
Figura 11 - Modelo de Carreiras	69
Figura 12 - Fases dos Programas de Desenvolvimento.....	71
Figura 13 - Área de “Capital Humano” no Portal Synergy	77
Figura 14 - Cronograma de implementação e monitorização do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras.....	78

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Gestão de Carreiras é uma das práticas que a Gestão de Pessoas prioriza face à natureza dinâmica dos mercados de trabalho. As organizações evoluíram de uma estrutura hierárquica rígida, operando num ambiente estável, em que as carreiras eram previsíveis, seguras e lineares, para o sistema organizacional atual com grande dinâmica de mudança, no qual as carreiras são imprevisíveis, vulneráveis e multidirecionais (Baruch, 2006). Segundo o autor ambas as representações se apresentam extremas, não refletindo um cenário verdadeiro e apropriado, dado que muitas organizações ainda operam num contexto relativamente estável, aplicando estratégias bem definidas na sua gestão. Admite, como perspetiva mais válida e confiável, o reconhecimento de que as organizações atuais são menos rígidas, mas não totalmente fluidas, e que embora o controlo não seja unicamente da organização, não significa que esta não tenha qualquer influência na gestão de carreiras. Os indivíduos passaram a ter um maior controlo sobre a sua própria carreira, mas ainda resta muito para a gestão das organizações. Emerge deste contexto, outra dupla perspetiva de carreira organizacional e individual.

Neste enquadramento, a carreira organizacional apresenta uma nova e mais subtil identidade que aparece integrada no funcionamento global de um sistema de gestão organizacional. O novo processo não é unilateral como na gestão tradicional da carreira organizacional, em que a responsabilidade residia principalmente na empresa. No entanto, é agora mais exigente para a organização, uma vez que requer uma abordagem sistémica, onde todo o sistema é capaz de responder com competência e flexibilidade às aspirações de carreira do indivíduo, integrando simultaneamente a direção estratégica da organização. A gestão de carreiras já não se apresenta como uma simples função da direção de recursos humanos (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

A COBA é uma empresa de consultores de engenharia e ambiente com mais de 50 anos de atividade nacional e internacional, sendo hoje a maior empresa portuguesa nesta especialidade. O grupo COBA conta com 400 colaboradores, dos quais 175 integram a empresa COBA Portugal, e destes, 73% são técnicos com formação superior principalmente nas áreas da engenharia. Embora a empresa tenha diversificado a sua atividade para outras áreas geográficas como a África Austral, o Brasil ou o Magreb, foi maioritariamente em Portugal que desenvolveu a sua atividade. Nos últimos anos, em virtude das políticas nacionais que contemplam restrições orçamentais muito acentuadas no sector das obras

públicas, a empresa foi confrontada com a necessidade de intensificar a atividade no exterior (em 2014 o volume de faturação registou 90% no exterior e apenas 10% no mercado nacional). Esta nova realidade confere enormes desafios ao nível da gestão da empresa, salientando-se a gestão do capital humano. Além disso, tem-se verificado um acréscimo de complexidade na função de gestão de projeto, não só em resultado de se dispor fundamentalmente de contratos internacionais, como também pelo facto de se estar perante projetos multidisciplinares de elevada complexidade, comportando num só contrato um conjunto alargado de atividades, por vezes realizadas em locais diferentes. Na COBA não se encontra instituído um sistema de Gestão de Carreiras, situação que neste cenário de maior complexidade tem contribuído para a desmotivação dos colaboradores e para a saída de alguns quadros, fundamentalmente expatriados.

Assim, este trabalho tem por objetivo avaliar a forma como é encarada na empresa a Gestão de Carreiras e desenvolver um modelo nesta área de conhecimento, considerando a sua integração com as restantes práticas de gestão de pessoas. Para o efeito, será efetuado o Diagnóstico com recurso à realização de entrevista à Gestão de Topo, e *focus group* aos colaboradores, para avaliar a desejabilidade. Paralelamente, será efetuado um *benchmarking* com o objetivo de perceber como é que as principais empresas internacionais do setor abordam a questão da Gestão de Carreiras. Os resultados destes levantamentos servirão de base ao desenvolvimento do projeto de intervenção. Face ao contexto de internacionalização da empresa por um lado, e à necessidade crescente de dispor de gestores de projeto de alto gabarito, não só pela complexidade e dimensão dos projetos atuais como também pela complexidade dos mercados onde a empresa tem de atuar, procurar-se-á também integrar as questões relacionadas com a expatriação e com a gestão de projetos.

Pelo ao exposto, em primeiro lugar procede-se à revisão da literatura que incidirá não só sobre as perspetivas da gestão de carreiras, como também sobre a gestão do capital humano tendo em vista a retenção de talentos, e sobre a gestão de carreiras quer na perspetiva de gestão de projetos, quer na perspetiva internacional, apresentando-se imediatamente a seguir o respetivo quadro de referência.

Segue-se depois a descrição da metodologia adotada, cujo método consiste num estudo de caso, recorrendo-se a entrevista aberta, *focus group* e análise documental para pesquisa de dados. Em termos de análise de dados adota-se a técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2006). Passa-se em seguida para o diagnóstico da empresa, com uma breve

caracterização, a que se segue a apresentação dos resultados, os quais apontam para a necessidade de implementar um sistema de Gestão de Carreiras, que contemple não só a carreira técnica, como também a carreira de gestão de projeto e de gestão da empresa, e de considerar programas de desenvolvimento individual de carreira. A Gestão de Topo considera que a empresa deve restringir a implementação a 3 ou 4 programas, nomeadamente um programa base de desenvolvimento de carreiras; um programa de recém-formados; um programa internacional; e um programa de desenvolvimento intensivo. Foi também reconhecida a necessidade de considerar em paralelo um sistema de avaliação de desempenho e práticas de formação alinhadas com o desenvolvimento das competências necessárias à função. Para gerir estas práticas de recursos humanos, considera-se fundamental a dinamização da direção de capital humano prevista pela atual Administração da empresa para o triénio 2015-2017.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Existem provas claras de que o investimento em gestão de pessoas se traduz num retorno do desempenho organizacional (Nunes & Reto, 2015), pelo que a integração de boas práticas de gestão de pessoas numa organização deve constituir um dos seus objetivos de gestão. A gestão estratégica de recursos humanos tem vindo a ganhar posição face à gestão convencional (Nunes & Reto, 2015), a qual se limitava ao processamento de atividades administrativas. A integração da estratégia empresarial e da estratégia de recursos humanos pressupõe que esta segunda se faça por ajustamento à estratégia da organização, podendo até influenciá-la, baseando-se na utilização consistente e sistemática de um conjunto de boas práticas. Significa que não é suficiente para uma organização dispor de bons profissionais, sendo também necessário geri-los, adaptando as melhores práticas de gestão de pessoas às condições específicas da organização (Cunha *et al.*, 2012). Neste contexto, a gestão de pessoas apresenta um conjunto alargado de papéis face aos seus papéis tradicionais, associados agora também a um domínio de âmbito mais estratégico. David Ulrich (1997) citado por Cunha *et al.* (2012) definiu quatro papéis fundamentais que resultam do modo como se cruzam dois eixos: foco operacional *versus* foco estratégico e atividades viradas para os processos *versus* atividades viradas para as pessoas, conforme se apresenta na Figura 1.



Figura 1 - Os quatro papéis fundamentais da gestão de recursos humanos
 Fonte: Cunha *et al.* (2012, 104)

Segundo Nunes & Reto (2015), de acordo com a ótica contingencial, a gestão estratégica de recursos humanos pressupõe conseguir gerir o alinhamento entre a estratégia, o comportamento dos colaboradores e as práticas de gestão de recursos humanos. Para conseguir isso há que desenvolver sistemas caracterizados pelo alinhamento vertical, horizontal e temporal, salientando-se que é tão importante dispor de objetivos estratégicos como garantir que as pessoas os compreendem, aderem aos mesmos e sabem como contribuir para a sua concretização. Na Figura 2, apresentam-se os três tipos de alinhamento.

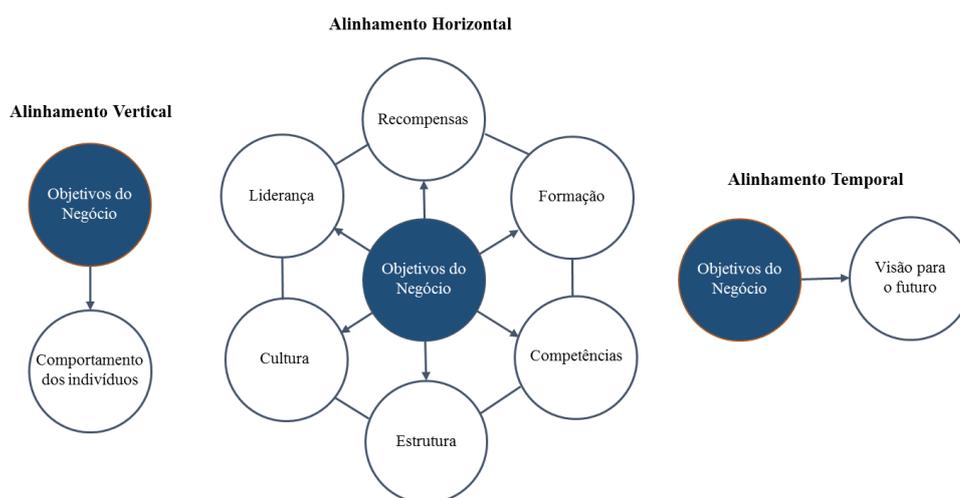


Figura 2 - Projeto *People Edge*: os três tipos de alinhamento
Fonte: Nunes & Reto (2015, 78)

O alinhamento vertical refere-se à congruência entre o comportamento dos indivíduos e os objetivos do negócio. O alinhamento horizontal reflete a noção de existência de vantagens acrescidas se as práticas de recurso humanos apontarem todas no mesmo sentido e se forem consistentes com outras dimensões organizacionais como a liderança, a cultura e a estrutura. O alinhamento temporal está associado a dois tipos de práticas: práticas de curto prazo que consistem no estabelecimento de objetivos, formação e gestão de desempenho e recompensas, orientados para os resultados quase imediatos, *versus* as práticas de longo prazo que têm por objetivo preparar as organizações para serem viáveis num horizonte mais alargado, ou seja investir no desenvolvimento dos recursos e competências internos para suportar a competitividade futura (Nunes & Reto, 2015).

Estes autores referem que a questão do sucesso a longo prazo está associada à capacidade das empresas terem uma atuação ambidestra, ou seja, combinarem duas propriedades: o alinhamento que permite tirar partido dos negócios existentes e a adaptabilidade que visa viabilizar a exploração de novas oportunidades. É fundamental que os gestores de topo

criem um ambiente favorável à ambidextria contextual. Para tal acontecer, devem combinar-se dois atributos, nomeadamente a gestão do desempenho - combinação entre a exigência e a disciplina com vista a estimular as pessoas a produzirem resultados de elevada qualidade e a torná-las responsáveis pelos seus atos, e o suporte social - combinação de suporte e confiança, no sentido de dar às pessoas a segurança e a latitude que precisam para ter um bom desempenho.

Segundo os mesmos autores, a abordagem da gestão de pessoas baseada na evidência implica uma mudança cultural que passa por adotar uma maneira de pensar que reconheça os efeitos de feedback das decisões, a importância da interdependência entre os elementos organizacionais e a relevância do fator tempo.

2.2 PERSPETIVAS DA GESTÃO DE CARREIRAS

“O conceito de carreira tem múltiplas significações na disciplina de Gestão de Recursos Humanos. No seu sentido mais tradicional e burocrático, a carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, normalmente ascendentes na hierarquia da organização e fundamentalmente definidos por esta. Num sentido mais lato, a carreira é o cumular de experiências de trabalho que um indivíduo vai ganhando ao longo da sua vida, deste modo não se limitando ao seu percurso numa única organização (Cunha *et al.*, 2008: 622)”.

Outros significados podem ser atribuídos ao conceito de carreira e segundo Hall (1976) são distinguidos quatro significados diferentes: a carreira como desenvolvimento profissional que representa a mobilidade hierárquica com uma sequência de promoções ao longo da atividade profissional; a carreira como ocupação profissional que contempla vários movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho; a carreira como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida; e a carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

Segundo Baruch (2004a), a carreira é constituída por uma sequência de papéis e experiências, em ambiente de trabalho, com uma envolvente social específica, normalmente a empresa. O mesmo autor (2004b) refere que a Carreira é uma componente muito importante da vida, dado que esta gira muito em torno do trabalho, o qual transmite um propósito, um desafio e também uma remuneração. Além disso, o trabalho é uma fonte de

identidade, criatividade, desafio de vida, bem como de *status* e acesso a redes sociais. Em geral, pode encarar-se a carreira como uma jornada de vida.

O conceito de carreira tem evoluído ao longo dos tempos (Baruch, 2006). As carreiras tradicionais eram baseadas em estruturas hierárquicas, altamente estruturadas e rígidas (Baruch, 2004b) e assentavam numa sucessão de funções estruturadas de forma vertical, tendo subjacente o aumento crescente de autoridade, prestígio e recompensas (De Vos *et al.*, 2008). Os indivíduos cujas atitudes de carreira se enquadram neste contexto tradicional caracterizam-se por uma elevada lealdade à organização, valorização da mobilidade hierárquica e da segurança do posto de trabalho. Este modelo de carreira está ainda presente na maioria das organizações e é a orientação de carreira mais frequente nos trabalhadores (Gerber *et al.*, 2009).

No final do século XX, a natureza e a noção de carreira foi alterada significativamente. As carreiras tornaram-se transitórias e a dinâmica da reestruturação veio alterar as antigas rotas para o sucesso, forçando a uma nova perspetiva sobre o que é o sucesso. Os novos modelos de carreiras são compostos por uma variedade de opções, muitas direções possíveis de desenvolvimento. As pessoas experimentam diferentes formas de conseguir o sucesso na carreira: mobilidade horizontal, mudança de direção, de organização, de aspiração. As pessoas podem (ou têm de) escolher entre essas opções, e não há uma única maneira de alcançar o sucesso, daí o termo de carreira "multidirecional". Para além das medidas tradicionais de avaliação do sucesso na carreira, como a remuneração, a posição e o *status*, outras componentes entram na avaliação do sucesso na carreira como a satisfação interior, o equilíbrio de vida, a autonomia e a liberdade, entre outras (Baruch, 2004b).

Os estudos mais recentes colocam em foco a alteração do significado de carreira, nomeadamente pela alteração das relações entre empregadores e empregados, de longo prazo para curto prazo. No passado, as pessoas esperavam estar ao serviço da sua organização durante todo o período de atividade laboral. Atualmente, as pessoas esperam apoio da organização, e durante um intervalo de tempo que pode ser reduzido a muito poucos anos (Baruch, 2004b). A principal alteração está relacionada com a mudança de paradigma: de carreiras associadas a emprego seguro para carreiras que proporcionam oportunidades de desenvolvimento (Baruch, 2004a).

Neste contexto, Cunha *et al.* (2012) faz referência a dois conceitos relevantes que surgiram na literatura, a carreira proteana (*protean career*) e a carreira sem fronteiras (*boundaryless career*). A carreira proteana foi introduzida por Hall (1976; 1996) como sendo uma carreira autogerida, em que os indivíduos preferem assumir a responsabilidade de gerir a sua própria carreira e procuram o alcance do seu bem-estar e desenvolvimento pessoal, em vez de subir na hierarquia de uma organização. A carreira sem fronteiras consiste num tipo de percurso que não fica confinado aos limites de uma dada estrutura hierárquica e de um plano de carreira previamente definido. O indivíduo desenvolve um conjunto de competências que coloca no mercado de trabalho (Arthur & Rousseau, 1996; Gunz *et al.*, 2000; Smith-Ruig 2008).

Embora os indivíduos tenham passado a ter um maior controlo sobre a sua própria carreira (Baruch, 2006), não será de esperar que as carreiras organizacionais desapareçam. Para benefício mútuo, as organizações e os indivíduos devem desempenhar um papel conjunto na gestão da carreira, partilhando informações relevantes sobre as oportunidades e as expectativas a serem perseguidas. Em ambientes turbulentos, torna-se ainda mais importante que esta gestão seja realizada com uma boa compreensão das ferramentas e práticas disponíveis (Baruch & Peiperl, 2000).

É possível que indivíduos *proteanos* possam preferir outros modelos de gestão do que aqueles que são mais tradicionais nas suas abordagens de carreira. Preferem ser consultados, em vez de lhes ser dito qual o seu próximo passo na carreira. Tendem a tomar iniciativas, e a estar envolvidos em relação às suas necessidades de formação. É importante os empregadores, terem consciência que estes indivíduos *proteanos* podem precisar de desafios criativos, a fim de se manterem na sua organização. O aconselhamento de carreira poderá constituir uma ferramenta importante na gestão deste tipo de indivíduos (Baruch, 2014).

Baruch (2004b) refere que é importante examinar modelos de carreira alternativos, sugerindo o modelo de carreira académica americano, o qual contempla uma estrutura plana (mas bastante rígida), base profissional, aceitação de mobilidade lateral e até mesmo descendente, mobilidade ascendente limitada, mobilidade organizacional cruzada (mas não funcional), trabalho em rede dentro e entre organizações. Na perspetiva individual, numa variedade de profissões e sectores industriais, as pessoas poderão adotar elementos do modelo de carreira académica no planeamento e gestão da sua carreira: contar consigo

mesmo, servir como agente livre de si próprio, ser resiliente na aceitação de mudanças externas, ser empregável, aplicar a abordagem de carreira inteligente. Na perspectiva organizacional, a gestão de carreiras deve começar a ser olhada de modo diferente, sendo importante perceber que se deve deixar de agir como se a velha noção de comprometimento organizacional e lealdade continuasse válida e aplicável. É necessário ter consciência que os funcionários têm múltiplos compromissos, tendo o compromisso organizacional vindo a perder importância no conjunto de todos esses compromissos. Em consequência, as organizações devem tentar abrir mão do controle, e devem prestar apoio e investir nas pessoas. Quanto mais cedo as organizações aceitarem esta realidade, melhor podem esperar em termos de gestão de pessoas (Baruch, 2004b).

É interessante notar que a associação entre a orientação de carreira *proteana* e a atitude tradicional de carreira não são necessariamente contraditórias, como indicavam as primeiras investigações. Os gestores de recursos humanos devem estar cientes que o facto de terem uma orientação *proteana*, não invalida que as pessoas não possuam simultaneamente uma visão tradicional sobre a relevância de um sistema de hierarquia clara para o seu progresso ao longo dos níveis organizacionais formais (Baruch, 2014). Os indivíduos que investem em estratégias de gestão de carreira individual esperam da organização estruturas de apoio relativas à Gestão de Carreira Organizacional. Além disso, quando implementadas, as estratégias de gestão de carreira organizacionais acabam por ser ainda mais relevantes na percepção de sucesso nos indivíduos que não recorrem a estratégias individuais de carreira (De Vos *et al.*, 2008).

Embora os indivíduos estejam cada vez mais a gerir a sua própria carreira, as estruturas organizacionais, as culturas e os processos são *inputs* essenciais para os sistemas de carreira, pelo que as organizações necessitam de novas formas de gerir as pessoas e o seu desenvolvimento (Baruch, 2004b). A confirmar esta tendência, o estudo realizado por Lips-Wiersma & Hall (2007) revelou que os indivíduos estão de facto a assumir mais responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento de carreira, mas que a carreira organizacional não está “morta” (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Também Clarke (2012) refere que apesar de haver uma ampla aceitação relativamente a carreiras sem fronteiras ou carreiras *proteanas*, existe surpreendentemente pouca evidência empírica para apoiar a noção de que a carreira organizacional desapareceu, ou mesmo que

não é o modelo mais desejado, pelo que apresenta uma proposta de “nova carreira organizacional” como um ponto de partida para o debate, a qual se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1 - A nova carreira organizacional

Carreira organizacional tradicional	Carreira sem fronteiras	Nova carreira organizacional
Segurança no emprego	Empregabilidade	Emprego de continuidade
Estabilidade	Mobilidade	Flexibilidade e adaptabilidade
Cargo de longo prazo na mesma função	Flexibilidade nos cargos através de diferentes organizações	Cargo de média duração com diferentes funções
Lealdade com a organização	Lealdade com a própria carreira	Lealdade com a organização e com grupos externos
Carreira gerida pela organização	Carreira autogerida	Carreira gerida conjuntamente pela organização e pelo próprio
Desenvolvimento ao encontro das necessidades da organização	Desenvolvimento ao encontro das necessidades individuais	Desenvolvimento ao encontro das necessidades da organização e das necessidades individuais
Carreira focada na organização	Carreira focada no próprio indivíduo	Carreira focada internamente e externamente à organização
Progressão Linear	Progressão em transição	Progressão em espiral
Contrato de emprego relacional	Contrato de emprego transaccional	Contrato de emprego relacional
Medidas de sucesso objetivas	Medidas de sucesso subjetivas	Medidas de sucesso objetivas e subjetivas

Fonte: Clarke (2012, 697)

Este modelo desloca o foco da segurança do emprego ou de empregabilidade para a continuidade do emprego. A continuidade de emprego reflete as necessidades tanto do empregador como do empregado, e do ambiente em que as carreiras se desenvolvem. Reconhece que as organizações podem não ser capazes de oferecer emprego vitalício, mas que ao mesmo tempo podem oferecer, aos funcionários, uma alternativa melhor do que a oferecida por um contrato de empregabilidade. Sob continuidade, as organizações oferecem emprego a longo prazo, mas não emprego vitalício. Gera-se um arranjo de lealdade mútua, reconhecendo que os funcionários devem estar dispostos e aptos a fazer a transição para o emprego alternativo em caso de necessidade (Clarke, 2012).

No contexto atual, parece não haver dúvidas que a gestão de carreiras é uma responsabilidade partilhada entre indivíduos e organizações (Cunha *et al.*, 2012). Um investimento organizacional no desenvolvimento de competências do colaborador, e consequentemente na sua empregabilidade, faz com que este se sinta valorizado, produzindo um maior nível de motivação e compromisso da sua parte (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

As tendências de gestão de pessoas contemporâneas incluem sistemas de carreira, que permitem vários tipos de mudanças e de mobilidade, tais como mobilidade horizontal, participação em projetos temporários, alocações a filiais internacionais da empresa, entre outros. Além disso, contemplam uma série de práticas, tais como aconselhamento de carreira, desenvolvimento e formação, feedback sobre o desempenho, entre outras (De Vos *et al.*, 2008). A gestão de pessoas passa por recorrer a *empowerment*, investir nas pessoas, desenvolver uma variedade de planos de carreira multidirecionais com base em flexibilidade, oferecendo arranjos alternativos de trabalho e políticas de trabalho-família. O novo contrato psicológico traduz-se numa verdadeira parceria aberta. Em vez de práticas formais baseados em comando e controlo, há uma necessidade de um sistema de apoio que tem em conta o contexto mais amplo da carreira e a sua multidirecionalidade (Baruch, 2004b).

Em síntese, pode afirmar-se que no final do século passado se registou uma mudança de paradigma na gestão de carreiras. Passou-se de um cenário de estabilidade com essa gestão fundamentalmente a cargo das organizações, para um cenário de grande dinamismo com transferência de responsabilidade para os indivíduos. Esta mudança de paradigma trouxe enormes desafios às organizações, nomeadamente pela necessidade de encontrar novas formas de gestão de carreiras, com partilha de responsabilidade com os seus colaboradores, passando-se de carreiras associadas a emprego seguro para carreiras que proporcionam oportunidades de desenvolvimento. Surge assim a necessidade de implementar um conjunto de práticas de gestão de pessoas que passam, entre outras, por aconselhamento de carreira, planos de desenvolvimento, consulta do colaborador sobre as decisões de carreira, ações de formação, avaliação de desempenho, mobilidade na empresa e *empowerment*.

No contexto atual, o capital humano é entendido como o elemento mais decisivo na obtenção de vantagem competitiva (Baruch, 2006), pelo que a gestão de pessoas com vista à retenção de talentos contempla um papel fundamental.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS COM VISTA À RETENÇÃO DE TALENTOS

A capacidade de atrair e reter talentos tem sido uma das questões-chave dos gestores de recursos humanos e das organizações em todo o mundo, pelo que é importante verificar quais as estratégias e técnicas que as organizações devem adotar para lidar com esta questão, observando-se que as organizações de elevado desempenho superam os seus concorrentes num número de fatores relacionados com os recursos humanos, nomeadamente o nível de trabalho em equipa e a comunicação e abertura entre colegas de trabalho, a formação e as oportunidades de desenvolvimento que oferecem aos funcionários, e o grau de pró-atividade no planeamento de recursos humanos (Hiltrop, 1999).

Tem sido comum a indicação de pagar e tratar bem as pessoas com vista a reter os melhores talentos, no entanto, usar o pagamento como método fundamental para esse efeito pode ser caro e além disso há sempre o risco de se ser superado. Alguns estudos têm revelado que a remuneração não se apresenta como o principal fator de atração dos empregados havendo outras coisas mais importantes, pelo que as empresas terão de encontrar outras maneiras de atrair e manter bons colaboradores, passando por: apresentação das perspetivas futuras de trabalho; orientação do colaborador; oportunidades de desenvolvimento de carreira; e atribuições de trabalho desafiador. Ou seja, a capacidade de atrair e reter pessoas talentosas depende em grande parte de fatores não-monetárias, tais como a qualidade da liderança e a capacidade das empresas utilizarem as habilidades, as competências e os conhecimentos dos seus funcionários (Hiltrop, 1999).

O mesmo autor realizou um estudo com gestores de recursos humanos e diretores de pessoal em 115 multinacionais e 204 empresas nacionais localizadas na Europa Ocidental que teve por objetivo avaliar a relevância de 11 fatores na retenção de talentos. Os fatores avaliados foram: a segurança no emprego; as oportunidades de formação e desenvolvimento de competências; o recrutamento e promoção internos; a orientação e o desenvolvimento de carreira; as oportunidades de desenvolvimento de habilidades e especialização; a autonomia e delegação de poderes; as oportunidades de trabalho em equipa; a igualdade de benefícios e acesso a privilégios para todos os funcionários; as recompensas extras e o reconhecimento por elevado desempenho; a abertura de informações sobre os objetivos e resultados da empresa; e o planeamento proactivo e a gestão estratégica de recursos humanos. Os resultados revelaram como fatores mais importantes, o clima social, a formação e as

oportunidades de carreira, seguidos das práticas inerentes ao trabalho. O salário aparece em 10ª posição em termos de importância só ultrapassado pela segurança no trabalho.

Cappelli (2008) apresenta um paralelismo entre a cadeia de abastecimento e a gestão de talentos, baseado em quatro princípios, dois que abordam os riscos na perspectiva da procura e outros dois na perspectiva da oferta. O primeiro princípio consiste em adotar simultaneamente duas práticas de obtenção de talentos: formar e adquirir no mercado. Este princípio baseia-se no facto de um banco de talentos ser caro, pelo que as empresas devem fazer uma estimativa de necessidades e adquirir fora quando necessário compensar algum défice. Algumas posições podem ser mais fáceis de preencher a partir do exterior do que outras, e por isso, as empresas devem pensar onde colocar os recursos mais “preciosos” em desenvolvimento. O segundo princípio consiste na adaptação à incerteza na procura de talento. Uma abordagem possível pode passar por adotar programas de desenvolvimento em unidades menores, conciliando, por exemplo, programas de gestão menores ministrados em simultâneo a colaboradores de várias funções, com o retorno às suas funções para especialização. Outra opção é criar um pool de talentos em toda a organização que podem ser alocados pelas várias unidades de negócio em caso de necessidade. O terceiro princípio consiste em melhorar o retorno do investimento associado ao desenvolvimento dos colaboradores, passando por exemplo pela partilha com os mesmos dos custos de investimento, nomeadamente com a atribuição de tarefas adicionais em regime voluntário. Outra abordagem é manter relações com ex-funcionários na esperança de que eles podem retornar algum dia, trazendo de volta o investimento feito pela empresa no desenvolvimento das suas competências. O quarto princípio consiste em preservar o investimento, equilibrando interesses empregado-empregador. Sem dúvida que a principal razão para bons funcionários deixarem uma organização prende-se com o facto de encontrarem uma melhor oportunidade noutra local. A chave para preservar o investimento em esforços de desenvolvimento consiste em equilibrar, tanto tempo quanto possível, os interesses dos trabalhadores e do empregador, passando por partilhar antecipadamente as decisões.

2.4 A CARREIRA NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

A complexidade atual dos projetos e dos ambientes em que os mesmos se desenvolvem leva à necessidade cada vez maior de garantir que as empresas disponham de programas de desenvolvimento de carreira efetivos para preencher as funções de gestão de projeto com as pessoas "certas", por forma a garantir o sucesso dos mesmos. Para atender a essa

necessidade, as organizações têm de complementar os programas estabelecidos com métodos imparciais para perfilar as características dos colaboradores (Madter, Bower, & Aritua, 2012).

O caso do gestor de projeto é interessante por várias razões, uma vez que apresenta um tipo particular de carreira de gestão que tem sido desenvolvido numa série de setores nos últimos anos. As associações de gestão de projetos têm tido um trabalho duro para formalizar o papel do gestor de projeto - e de profissionalizar a disciplina de gestão de projetos. Durante muitos anos, os seus esforços tiveram pouco impacto nos modelos de carreira nas empresas, mas hoje os seus quadros de certificação tornaram-se parte integrante dos esforços de muitas empresas para promover o papel do gestor de projeto, havendo uma estreita ligação entre as tentativas de profissionalização da gestão e a institucionalização dos modelos de carreira (Bredin & Söderlund, 2013).

O uso generalizado da gestão de projetos em toda a indústria da construção tem tido um impacto significativo sobre as estruturas de gestão. Dentro deste contexto, as promoções com base em modelos de gestão tradicionais já não são aconselháveis para o desenvolvimento da carreira e, conseqüentemente para o desempenho dos negócios. O reconhecimento da gestão de projetos como uma disciplina de gestão legítima redefiniu o modelo de gestão tradicional (Madter, Bower, & Aritua, 2012). Estes autores propõem uma via para a identificação de competências e de desenvolvimento de carreira individualizada, fundada sobre um modelo de gestão baseado na gestão de projetos para a indústria da construção no Reino Unido. Este modelo de gestão, representado na Figura 3, tem como principal implicação a substituição da responsabilidade organizacional pela consciência estratégica. Embora os elementos do modelo ainda possam ser um pouco sucessivos devido a requisitos de conhecimento, a sucessividade não é um pré-requisito.

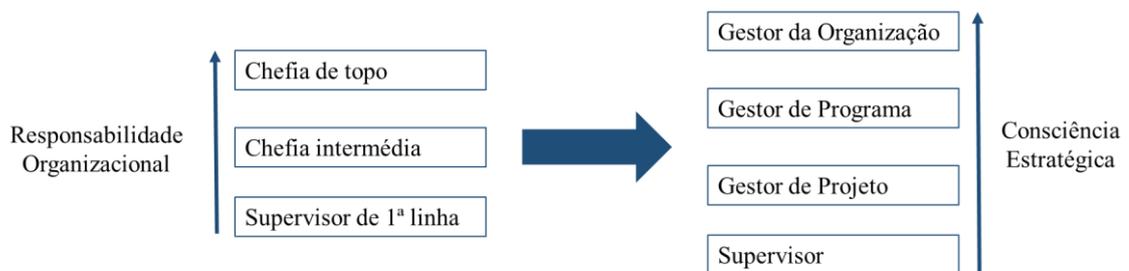


Figura 3 - Modelos de Gestão: Modelo de Gestão de Projetos vs Modelo Tradicional
 Fonte: Madter, Bower & Aritua (2012, 274)

Segundo os mesmos autores, este reconhecimento da variação na mentalidade estratégica destacou a necessidade de uma abordagem para o desenvolvimento da carreira baseada em competências com um método individualizado de criação de perfis e avaliação que incorpora a potencial ligação entre o papel e a preferência mental. Para a avaliação, o método recorre às descrições do tipo MBTI® (*Myers-Briggs Type Indicator*).

O *Myers-Briggs Type Indicator* é um questionário de auto-avaliação, cuja finalidade é tornar compreensível e útil, na vida quotidiana, a teoria dos tipos psicológicos de Jung. As autoras do MBTI, Katharine Cook Briggs (1875-1968) e a sua filha Isabel Briggs Myers (1897-1980), estudaram e elaboraram as ideias do psiquiatra suíço Carl G. Jung (1875-1961). Após mais de 50 anos de pesquisas e de progressos, o MBTI atual é o instrumento mais amplamente utilizado para o entendimento das diferenças normais da personalidade (Myers, I.B., 2000).

As preferências do MBTI indicam as diferenças entre as pessoas que resultam de quatro dicotomias: extroversão ou introversão - de onde preferem concentrar a sua atenção e de onde obtêm energia; sensação ou intuição - da forma como preferem assimilar as informações; pensamento ou sentimento - da maneira como preferem tomar decisões; juízo ou perceção - como se orientam ao mundo exterior. À medida que se usam as preferências, desenvolve-se o que Jung e Myres denominaram de Tipo Psicológico: um modelo de personalidade básico que resulta da interação dinâmica entre as quatro preferências, as influências do ambiente e as próprias escolhas. As pessoas tendem a desenvolver comportamentos, habilidades e atitudes associadas ao seu tipo. Cada tipo representa uma forma de ser aceitável e válida, com os seus pontos fortes potenciais e também com as suas fraquezas (Myres, I.B., 2000).

Importa salientar que o facto de um indivíduo ser enquadrado por um determinado tipo na estrutura do MBTI®, não significa imediatamente que terá níveis de excelência para aquela função, ou vice-versa, pelo que a estrutura MBTI deve ser integrada com outras ferramentas e técnicas de avaliação, incluindo a avaliação de desempenho (Madter, Bower, & Aritua, 2012).

Também (Bevilacqua *et al.*, 2014) recorreram à classificação MBTI, num estudo realizado com o objetivo de avaliar a relação entre a personalidade dos gestores de projeto e os desperdícios ocorridos no projeto. O mapeamento do fluxo de valor pode ser uma

ferramenta importante para definir, analisar e quantificar os desperdícios, tais como: “espera” e “defeitos”, verificando-se que os gestores gastam mais tempo, fazem mais coisas e usam mais recursos do que o necessário, sem adicionar valor para o cliente. Algumas das causas de espera são a carga desequilibrada do trabalho, o uso indevido de automação, problemas de qualidade e programação desadequada.

Quanto à relação entre a personalidade dos gestores de projeto e os desperdícios, o estudo realizado pelos mesmos autores revelou que duas das quatro dimensões de personalidade, segundo a classificação MBTI, afetam significativamente a atividade de gestão de projetos, nomeadamente extroversão-introversão e juízo-percepção. Verificaram que os gestores extrovertidos apresentam melhor desempenho em comparação com os introvertidos, em termos de atrasos e perdas de tempo e que os gestores introvertidos apresentam com mais frequência um maior desperdício em termos de *"over-processing"* e erros de "defeito", indicando que estes resultados devem estar associados ao facto dos gestores de projeto extrovertidos serem capazes de comunicar de várias maneiras com muitas pessoas. Verificaram também que os gestores classificados com “percepção” apresentam melhor desempenho em comparação com os do “juízo”, em termos de atrasos e sobrecustos, provavelmente devido a conseguirem vantagem em ambientes complexos, pelo facto de serem adaptáveis à mudança e de encontrarem satisfação em novas tarefas ou oportunidades.

Os gestores de projetos devem desenvolver competências e comportamentos no âmbito da gestão de pessoas com vista a conseguir realizar projetos com sucesso em ambientes de trabalho cada vez mais desafiadores e competitivos. Neste âmbito, merecem especial destaque o desenvolvimento de competências e comportamentos associados à compreensão das características comportamentais, à liderança, à capacidade de influenciar os outros, à autenticidade, à gestão de conflitos e à consciência cultural (Fisher, 2011).

Bredin & Söderlund (2013) num estudo realizado em 10 grandes empresas suecas, identificam uma série de fatores que parecem ser críticos para a conceção de modelos de carreira para gestores de projetos, incluindo o número de níveis, a complexidade das tarefas, e o grau de exigências formais e indica dois arquétipos de modelos de carreira aplicados pelas empresas em estudo: o modelo de estratégia de competência e o modelo de gestão de talentos. O “modelo de estratégia de competência” procura meios de implementar a estratégia, visa identificar formas de melhorar a gestão e lidar com as ligações entre a formação da estratégia e a estratégia de competência. O foco principal e as discussões estão

ligadas às necessidades da organização, à evolução estratégica e a áreas de crescimento, e quais os requisitos que estes desenvolvimentos têm sobre o conjunto de gestores de projeto. Os modelos de carreira são frequentemente discutido como uma ferramenta integrada para facilitar os processos de alocação de recursos e de atribuição de projetos. No “modelo de gestão de talentos”, a ênfase está em proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos gestores de projetos em termos individuais. O foco está menos na evolução estratégica da empresa e mais nas necessidades e exigências individuais, procurando oferecer oportunidades de carreira no âmbito da gestão de projetos que visem proporcionar o desenvolvimento individual. Por esse motivo, este modelo é designado por "modelo de gestão de talentos".

Apesar de convencionalmente se associar a carreira de gestão de projetos a uma carreira sem fronteiras, com um grau de mobilidade entre empresas maior do que nas restantes carreiras, o estudo realizado por estes autores lança uma nova luz que contraria essa assunção. Os seus resultados revelam esforços significativos das empresas estudadas para definir a carreira de gestor de projeto e requisitos formais para se certificar de que os gestores de projeto permanecem na empresa. A esse respeito, as empresas seguem o princípio de investir em recursos que são altamente importantes para a sua competitividade.

2.5 A CARREIRA NA PERSPETIVA INTERNACIONAL

Implementar uma estratégia de expansão internacional exige bastante planeamento e pode ser bastante oneroso. Cerca de 80% das médias e grandes empresas enviam os seus próprios empregados para fora e 45% planeia aumentar o número que tem contabilizado no estrangeiro. Apesar de um expatriado ter custos elevados para a empresa, 10 a 20% dos gestores americanos colocados no estrangeiro, regressa mais cedo por insatisfação no trabalho ou por dificuldades de adaptação ao país estrangeiro. Dos que permanecem até ao final da sua missão, cerca de um terço não apresenta um desempenho tão bom como era esperado. Um quarto dos que completam a missão, acabam por deixar a empresa no ano seguinte ao seu regresso, frequentemente para uma empresa da concorrência. Tem-se verificado um erro comum que consiste em não dar formação à pessoa sobre os costumes e os valores do outro país (Wheelen & Hunger, 2012).

Devido às diferenças culturais, o estilo de gestão e as práticas de recursos humanos devem ser adaptados para ter em consideração as particularidades do outro país. Dado que apenas

cerca de 11% dos gestores de recursos humanos já trabalhou no estrangeiro, a maioria tem pouca compreensão sobre os desafios pessoais e profissionais associados a uma missão no estrangeiro e por esse motivo não conseguem desenvolver a formação necessária para a missão. Cerca de 90% das empresas seleciona os seus empregados para as missões no estrangeiro baseando-se nas suas competências técnicas, ignorando as outras competências (Wheelen & Hunger, 2012).

Os mesmos autores referem que pela importância das diferenças culturais, as empresas multinacionais estão agora a dar maior relevância à formação intercultural dos seus gestores que são enviados para missões no estrangeiro. Infelizmente, nem todas as empresas gerem convenientemente as missões internacionais. Enquanto fora do país, a pessoa pode ser esquecida para uma promoção importante (“longe da vista, longe do coração”). Após o seu regresso, os seus pares podem entender as experiências fora do país como uma perda de tempo. A perceção de um fraco suporte da empresa nas missões internacionais aumenta a probabilidade de um expatriado regressar mais cedo.

Um estudo realizado em 750 empresas americanas, japonesas e europeias, por Black and Gregersen, revelou que as empresas que realizam um bom trabalho na gestão de missões no estrangeiro, seguem as seguintes três práticas: quando realizam missões no estrangeiro, estão focadas na transferência do conhecimento e no desenvolvimento global da liderança; realizam missões no estrangeiro com pessoas cujas competências transculturais são idênticas ou superiores às competências técnicas; finalizam as missões no estrangeiro com um processo específico de repatriamento, com orientação de carreira e colocação em locais onde os empregados possam aplicar o que aprenderam nas suas missões (Wheelen & Hunger, 2012).

Para garantir o sucesso da expatriação, os indivíduos devem ser encorajados a escolher as suas próprias missões internacionais e devem ser autorizados a recusar uma missão internacional que não seja congruente com a sua vida pessoal e profissional (Cerdin & Le Pargneux, 2009).

2.5.1 As diferenças culturais na Internacionalização

No âmbito da gestão, têm sido realizados muitos estudos sobre a temática da Cultura. Harzing & Pinnington (2015) apresentam resultados de uma grande diversidade de estudos realizados, identificando os três principais pontos de vista patentes nos diferentes

paradigmas de investigação, nomeadamente a visão positivista - “cultura e valores”; a visão interpretativa - “cultura e significados” e a visão crítica - “cultura e poder”.

Na visão positivista, a que comporta um maior número de estudos realizados e a mais difundida, a cultura é encarada como fornecendo respostas às necessidades básicas que o ser humano tem que realizar e esta é a base para o que é conhecido como dimensões culturais. A ideia é que existem diferentes formas em cada cultura para realizar essas necessidades humanas, criando variações nas dimensões culturais. Estas dimensões estão ligadas a diferentes valores (Harzing & Pinnington, 2015).

Baseado num estudo que contempla 53 culturas nacionais diferentes, Hofstede verificou que cada nação pode ser identificada por uma única cultura usando cinco dimensões. Verificou também que a cultura nacional tem uma influência tal que tende a sobrepor-se, mesmo numa empresa com elevada cultura organizacional. Avaliando as diferenças nessas dimensões da cultura nacional, de país para país, conseguiu explicar porquê que algumas práticas de gestão têm sucesso numa nação e fracassam noutra. As cinco dimensões que identificou foram a extensão do poder, a aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, orientação a longo prazo. A extensão do poder traduz-se na medida em que uma sociedade aceita a distribuição desigual de poder nas organizações. A aversão à incerteza consiste na medida em que a sociedade se sente ameaçada por situações de incerteza e ambiguidade. O individualismo é a medida em que a sociedade valoriza os valores individuais de liberdade e independência de ação comparativamente com um quadro social apertado e lealdade ao grupo. A masculinidade traduz-se na medida em que a sociedade é orientada para o dinheiro e para os bens materiais e a feminilidade para as pessoas. A orientação a longo prazo é a medida em que a sociedade é orientada para o longo prazo versus o curto prazo (Wheelen & Hunger, 2012).

O trabalho de Hofstede foi estendido ao Projeto Globe - uma equipa de 150 investigadores que recolheram dados relacionados com os valores e práticas culturais e atributos de liderança, de 18.000 gestores em 62 países. O projeto contemplou nove dimensões culturais, nomeadamente, a assertividade, a orientação para o futuro, a diferenciação de género, a aversão à incerteza, a extensão do poder, o ênfase institucional no coletivismo versus o individualismo, o coletivismo em grupo, a orientação para o desempenho e a orientação para as pessoas (Wheelen & Hunger, 2012).

A visão interpretativa assume que as pessoas usam sistemas de significado para organizar as suas ações. Ou seja, as pessoas agem e interagem do modo que faz sentido para elas e é o ponto de vista do ator que é entendido como mais relevante para explicar o comportamento. Uma corrente de estudos de gestão intercultural defende que é possível identificar padrões nacionais similares de interpretação dentro dos países, designados por quadros de significados. Saber como é que os sistemas locais de significado estão associados às práticas organizacionais é fundamental. Eventuais resistências, falhas e dificuldades na transferência de práticas de gestão de pessoas das sedes para as filiais devem ser relacionadas com diferentes entendimentos e práticas culturais. A visão interpretativa não está exclusivamente ligada à investigação de significados compartilhados em organizações, mas inclui também o estudo dos significados desenvolvidos por instituições e as suas implicações para as práticas das organizações. A gestão e os negócios têm bases institucionais distintas nas diferentes sociedades. Os sistemas locais de ideias influenciam a ideologia, a estrutura e a cultura das instituições, os quais influenciam as organizações, o comportamento organizacional, a gestão de recursos humanos e a gestão internacional de recursos humanos (Harzing & Pinnington, 2015).

As perspetivas pós-moderna, crítica e pós-colonial têm a diversidade interna mais em conta do que as duas visões anteriores. Os trabalhos que adotam estas perspetivas têm em comum a conceptualização de estruturas sociais como processos e os resultados como lutas de poder. Estão também focadas na influência dos elementos sociais e estruturais na explicação das interações de trabalho. Tais elementos são contextos sociais, políticos e históricos que afetam, por exemplo, como os empregados consideram e avaliam seus colegas provenientes de uma cultura diferente. As perspetivas críticas podem contribuir para a gestão da diversidade pelos gestores de recursos humanos internacionais, incentivando a que coloquem mais questões sobre os seus pontos de vista da diversidade. Para os gestores de recursos humanos internacionais, a diversidade cultural vai para além das formas tradicionais como o género, a idade ou a deficiência, para incluir outras como a religião, a formação profissional e as preferências sexuais. A visão crítica adota um discurso sobre o outro e sobre os conceitos de diferença, contribuindo para lançar uma nova luz sobre o conhecimento da gestão intercultural, a qual é usada por exemplo na formação de expatriação. A formação de pré-expatriação pode reproduzir implicitamente estereótipos sobre culturas não ocidentais. A visão crítica considera que a cultura pode ser usada como um dispositivo de retórica servindo de estaca às partes envolvidas em lutas de poder. Quais

são as estruturas escondidas que têm influência na realidade e que se têm que considerar? É especialmente importante para desmascarar as tensões e as lutas de poder que se instalam e permite uma nova luz, conduzindo a maiores possibilidades de mudança (Harzing & Pinnington, 2015).

Os autores referem que a combinação das três perspetivas contempla um método flexível para realizar uma análise complexa da situação, podendo conseqüentemente conduzir a uma gestão internacional de recursos humanos mais efetiva.

2.5.2 Razões associados às transferências internacionais

Na generalidade dos estudos desenvolvidos sobre este tema, identificam-se três motivos para as transferências internacionais, nomeadamente transferência de conhecimento, controlo e coordenação e desenvolvimento da organização (Harzing & Pinnington, 2015).

Segundo estes autores, a transferência do conhecimento, associada ao preenchimento de posições, contempla o conhecimento técnico e de gestão. Esta situação é particularmente importante para desenvolver países onde não existem as qualificações necessárias, embora possa também ser útil em filiais de países desenvolvidos. A transferência de conhecimento é bidirecional. O conhecimento que o expatriado adquire pode ajudá-lo em futuras posições. Inclui o conhecimento global da organização e da cultura organizacional na sede, o conhecimento factual da cultura local e a aquisição de cultura específica em determinadas áreas. Por outro lado, o expatriado pode partilhar conhecimento relevante ajudando a agilizar os processos com interação entre a sede e a filial, criando práticas e rotinas comuns e aumentando a possibilidade da filial sobreviver, ao fomentar a aquisição de experiência local e o *know-how* no desenvolvimento de produtos ou serviços. Este conhecimento tem que ser transmitido através da interação social e pressupõe o estabelecimento de relações sociais, confiança interpessoal e partilha de valores com os colaboradores da filial. O desenvolvimento de relações sociais entre pessoas de diferentes culturas e os seus efeitos nos fluxos de conhecimento assumem um papel fulcral.

Os mesmos autores referem ainda que em relação ao controlo e coordenação, os expatriados são colocados para efetuar o controlo pessoal e cultural, quer direta, quer indiretamente. Podem substituir ou complementar as tomadas de decisão centralizadas na sede, permitindo que seja efetuada uma vigilância da filial diretamente por gestores da sede. Podem também efetuar o controlo baseado na socialização e na criação informal de redes de comunicação.

Através da expatriação, o gestor internacional adquire experiência e desenvolvimento que lhe permitem realizar no futuro atividades importantes, quer noutras filiais, quer na própria sede. As missões internacionais permitem também o desenvolvimento organizacional através da socialização entre o expatriado e os gestores locais, em torno da cultura organizacional e da criação de uma rede verbal de comunicação que promove a ligação entre a filial e a sede.

2.5.3 Alternativas à expatriação

Têm-se verificado algumas barreiras à mobilidade internacional, em especial motivadas pela necessidade de compatibilizar a carreira de cada um dos membros de um casal. Além disso, a expatriação pode comportar custos muito elevados, pelo que as empresas estão a procurar alternativas à expatriação. Existem outros tipos de missões internacionais como sejam a expatriação de técnicos e gestores das filiais para a sede, as missões internacionais de curta duração, a expatriação por iniciativa própria e as missões virtuais (Harzing & Pinnington, 2015).

A expatriação da filial para a sede permite que os técnicos e gestores da filial construam diretamente uma rede informal de contactos e que se integrem na cultura da empresa. Embora existam algumas similaridades com a expatriação tradicional, existem também algumas diferenças que devem ser tidas em consideração como a diferença de *status*, o desafio de ajustamento cultural é acrescido do ajustamento à cultura da própria empresa, diferenças nas políticas de pessoal na própria sede dado que aumenta a multiculturalidade. A expatriação da filial para a sede pode representar um contributo importante para a empresa, dado que pode melhorar a transferência de conhecimento, incrementar as relações entre a sede e a filial e desenvolver os gestores (Harzing & Pinnington, 2015).

Segundo estes autores, as missões de curta duração, entre 1 a 12 meses, evitam a transferência da família e têm procedimentos de preparação e mobilização mais informais. Podem ser um recurso útil em situações particulares em que são necessárias determinadas competências para um projeto ou para a resolução de um problema. No entanto, podem não se conseguir relações tão efetivas com os colegas da filial e com os clientes e podem motivar problemas conjugais. Face ao aumento de *stress* que este tipo de missões comporta, deve evitar-se que se prolongue por longos períodos de tempo.

Os mesmos autores referem que se tem verificado um número crescente de expatriados por iniciativa própria que procuram trabalho no estrangeiro, motivados pelo interesse pela internacionalização e pela reduzida oferta de trabalho no seu país de origem. Para as empresas, apresentam a vantagem de não necessitar de compromissos de repatriamento e de verem a sua recolocação com maior permanência no estrangeiro. As missões virtuais permitem que a pessoa possa assumir responsabilidades de trabalho na filial sem necessidade de mobilização, recorrendo aos avanços tecnológicos para comunicar e colaborar. No entanto, a comunicação presencial é crucial em muitas circunstâncias, limitando a possibilidade das missões virtuais. Importa ainda salientar que é muito mais fácil envolver um elevado número de técnicos e gestores em missões virtuais e de curta duração do que através da expatriação.

2.5.4 Processo de Expatriação

O processo de expatriação contempla 3 fases: a seleção e preparação, a missão e a repatriação (Harzing & Pinnington, 2015).

Na seleção, devem considerar-se 4 conjuntos de situações, nomeadamente, a competência técnica para a função, a personalidade e as competências relacionais, a habilidade para lidar com ambientes variáveis e a situação familiar. Apesar de estar comprovado que a seleção de expatriados deve ser multifacetada e que as características de personalidade e as competências sociais são muito importantes, na prática verifica-se que muitas empresas continuam a usar as competências técnicas como único critério de seleção. Com vista a preparar os indivíduos para as missões internacionais, diversos programas de formação têm sido desenvolvidos, os quais devem contemplar conteúdos programáticos adequados que tenham em consideração o seguinte: o *background* cultural do indivíduo, as características culturais específicas do país de acolhimento, o nível de contacto com o ambiente de acolhimento que irão ter na missão, a duração da missão, a situação familiar e as competências linguísticas (Harzing & Pinnington, 2015). A motivação para ir para o exterior deve ser cuidadosamente examinada durante a triagem de candidatos a expatriação para detetar sinais que deixam antever possibilidades de insucesso da missão internacional. Do ponto de vista organizacional, as práticas de seleção não devem ser limitadas a competências técnicas, devendo também ter em conta os conhecimentos, competências e habilidades adequados ao contexto internacional (Cerdin & Le Pargneux, 2009).

Cabe a ambos, indivíduos e organização, examinar cuidadosamente o alinhamento entre a carreira e a expatriação e a repatriação. Por exemplo, as organizações podem reduzir os desafios de uma expatriação dando apoio organizacional às características individuais de carreira, apoiando as pessoas na tomada de consciência das características da sua própria carreira e das implicações que estas poderão ter para o sucesso da sua missão internacional. Por exemplo, ferramentas de avaliação *online* podem ser fornecidos para ajudar as pessoas a avaliar suas características de carreira, permitindo-lhes avaliar o alinhamento potencial entre essas características de carreira e a missão internacional. Embora certos condicionalismos pessoais e profissionais possam levar as pessoas a aceitar uma expatriação, mesmo que esta não seja coerente com as suas expectativas de carreira, a mera consciência dessa incongruência poderá ajudá-los a minimizar o seu efeito negativo (Cerdin & Le Pargneux, 2009).

Apesar dos aspetos positivos associados a uma missão internacional, a exposição a uma cultura estrangeira envolve elevados níveis de *stress* e de incerteza, vulgarmente designado por choque cultural, sendo necessária a adaptação por parte do expatriado, a qual contempla duas componentes: o ajuste antecipado e o ajuste no país de acolhimento. O ajuste antecipado pode ter um impacto importante no ajuste no país de acolhimento, sendo influenciado positivamente por uma formação intercultural e por uma experiência internacional anterior positiva. O ajuste no país de acolhimento comporta 3 dimensões: o ajuste no trabalho, o ajuste na interação com os nacionais do país de acolhimento e o ajuste às condições de vida no exterior, as quais são influenciadas por diversos fatores conforme se apresenta na Figura 4. É também importante atribuir e manter um adequado pacote de recompensas aos expatriados durante a missão (Harzing & Pinnington, 2015).

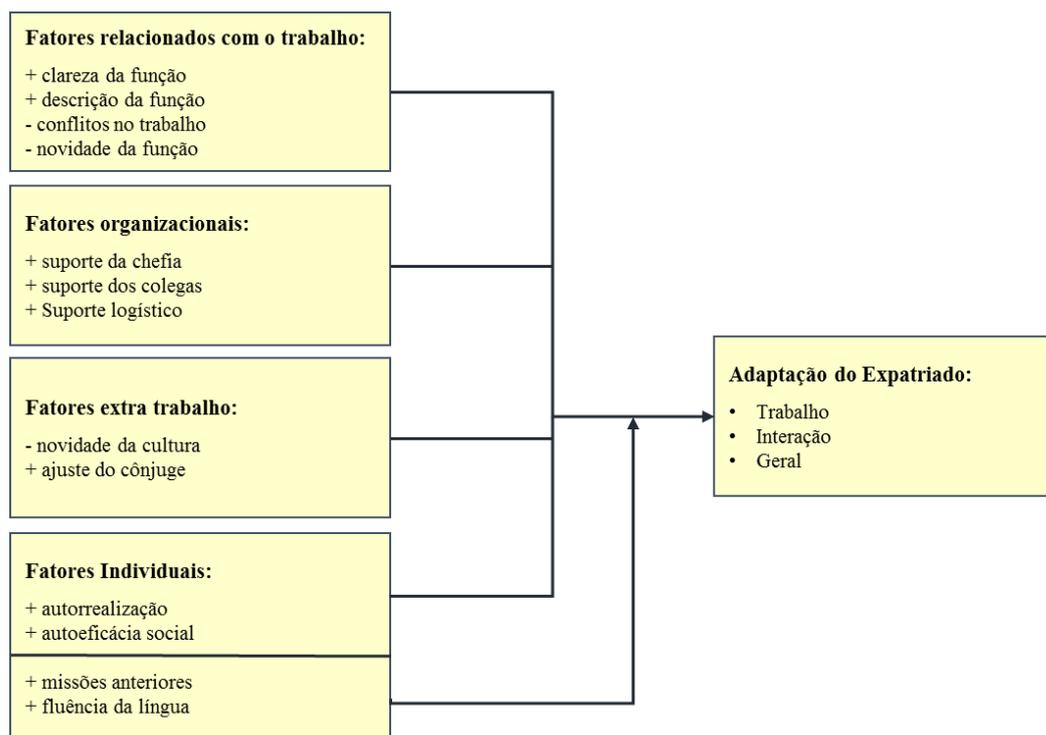


Figura 4 - Determinantes da adaptação do expatriado
Fonte: Harzing & Pinnington (2015, 171)

Relativamente à repatriação, é sabido que depois de uma estadia prolongada no exterior, o regresso a casa contempla desafios de adaptação similares aos da transferência inicial. Considera-se importante dar atenção a esta fase, considerando por exemplo a realização de um *briefing* antes da partida para aferir a expectativa de repatriação, sessões de planeamento de carreira, um acordo relativo ao tipo de posição que será oferecido após o repatriamento, programas de *mentoring* durante a missão, programas de reorientação tendo em conta as alterações na empresa, comunicação contínua com a sede, entre outros. Importa salientar que a saída de um expatriado da empresa implica não só a perda do capital humano, muitas vezes para empresas concorrentes, como também a imagem negativa associada à expatriação que passa para outros colaboradores e que pode comprometer a sua aceitação para missões futuras (Harzing & Pinnington, 2015).

Se a organização deseja aproveitar as habilidades desenvolvidas pelo indivíduo durante a sua expatriação, deve implementar ferramentas para avaliar estes conhecimentos, competências e habilidades internacionais, o que contribuirá para o sucesso do repatriação do ponto de vista organizacional. Além disso, os indivíduos também devem ser incentivados a identificar as habilidades desenvolvidas durante a sua expatriação para melhor comercializá-los no retorno, o que contribuirá para o sucesso de repatriamento na perspetiva individual (Cerdin & Le Pargneux, 2009).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

No contexto atual em que as empresas exercem a sua atividade, as questões estratégicas têm vindo a tornar-se cada vez mais relevantes (Nunes & Reto, 2015), o que se reflete também nas práticas de gestão de pessoas, passando-se de uma gestão convencional assente fundamentalmente em processos administrativos, para uma gestão estratégica de recursos humanos, a qual se exerce por ajustamento à estratégia da organização podendo até influenciá-la (Cunha *et al.*, 2012). Constituindo o capital humano um elemento decisivo na obtenção de vantagem competitiva das empresas (Baruch, 2006), a gestão de carreiras com vista à retenção de talentos apresenta-se muito relevante.

Desde o final do século passado que se tem registado uma mudança de paradigma na gestão de carreiras que passou de um contexto de estabilidade com essa gestão sob a responsabilidade das organizações, para uma situação mais dinâmica e volátil em que a responsabilidade pelas decisões de carreira passa muito para o indivíduo e em que as carreiras se tornaram multidirecionais (Baruch, 2004b). As organizações deixaram de oferecer um emprego para a vida para oferecer oportunidades de desenvolvimento (Baruch, 2004a), tendo necessidade de implementar novas práticas de gestão de recursos humanos, que passam por aconselhamento de carreira, planos de desenvolvimento, consulta do colaborador sobre as decisões de carreira, ações de formação, avaliação de desempenho, mobilidade na empresa, *empowerment*, entre outras (Baruch, 2004b; Baruch, 2014; De Vos *et al.*, 2008).

Tendo em conta o contexto atual dos projetos, cada vez mais complexos e abrangentes, com desenvolvimento em cenário internacional cada vez mais competitivo, surge a necessidade de garantir que as empresas dispõem de um enquadramento adequado da carreira de gestão de projeto, cada vez mais exigente, por forma a garantir o sucesso dos mesmos. (Madter, Bower, & Aritua, 2012; Bredin & Söderlund, 2013).

No âmbito da internacionalização das empresas, o processo de expatriação dos colaboradores deve contemplar três fases: a preparação, a missão e a repatriação, as quais devem ser convenientemente desenvolvidas por forma a garantir o sucesso da expatriação. Na seleção dos candidatos, para além das competências técnicas, devem ser levadas em consideração a personalidade e as competências relacionais, a habilidade para lidar com ambientes variáveis e a situação familiar. A missão deve ser convenientemente

acompanhada, bem como o processo de repatriação, nomeadamente nas questões diretamente relacionadas com a carreira do indivíduo. É fundamental ter em consideração, as diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento, devendo promover-se a formação intercultural dos indivíduos que são enviados para missões no estrangeiro. Ainda neste contexto, uma vez que existem diversas barreiras à mobilidade internacional e os custos de expatriação são muito elevados, as empresas estão a procurar outras alternativas, como a expatriação de técnicos e gestores das filiais para a sede, missões internacionais de curta duração, expatriados por iniciativa própria (externos à empresa) e missões virtuais. (Harzing & Pinnington, 2015)

Tendo em conta este enquadramento resultante da pesquisa e recolha bibliográfica sobre as práticas atuais de gestão de carreiras nas organizações, com destaque para a função de gestão de projetos e para o contexto da expatriação, importa verificar como é que têm sido vividas as questões de carreira na COBA, e também noutras empresas internacionais de projetos de engenharia para daí extrair alguma informação sobre boas práticas, bem como avaliar na empresa, a desejabilidade sobre as práticas de gestão de carreiras, quer na perspetiva individual, quer na perspetiva organizacional.

4. METODOLOGIA

4.1 MÉTODO

O presente trabalho aplica o Estudo de Caso, o qual no âmbito das possibilidades de pesquisa social na perspectiva qualitativa, é usado com relevância significativa no meio académico e de forma extensiva em ciências sociais. O “Estudo de Caso” é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidos, sendo um método que abrange planeamento, técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos (Yin, 2003).

4.2 AMOSTRA

Numa análise qualitativa, não é relevante o tamanho da amostra, sendo o tratamento da informação efetuado de modo empírico e não com recurso a análise estatística. O objetivo será obter informação sobre as qualidades essenciais do tema de pesquisa (Miles & Huberman, 1994). A população associada ao presente estudo - técnicos superiores da COBA-PT a exercer funções na área de projeto, integra 121 elementos.

Foram realizados quatro *Focus Group* a partir do universo do estudo. Estes quatro grupos distinguem-se essencialmente pela categoria profissional dos participantes e consequentemente pela respetiva idade, tendo a seguinte constituição: colaboradores mais jovens - Técnicos B, colaboradores em fase intermédia - Técnicos A, colaboradores seniores, alguns com funções de Gestão de Projeto (Coordenadores de Projeto/Chefes de Projeto) - Consultores, Especialistas A e Especialistas B, e colaboradores com cargos de chefia na estrutura da empresa (Diretores de Serviço/Chefes de Núcleo).

Com o objetivo de conseguir que os mesmos fossem realizados com um mínimo de 6/8 pessoas, foram convocadas 10 pessoas de cada grupo, Acabaram por participar nos *Focus Group* um total de 30 pessoas distribuídas da seguinte forma: Técnicos B: 8, Técnicos A: 6, Consultores, Especialistas A e B: 9, Chefias: 7. Verifica-se assim que a amostra, num total de 30 participantes, representa 25% da População (121 colaboradores).

4.3 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Para avaliar a forma como as carreiras têm sido vividas na COBA Portugal, bem como a desejabilidade para o futuro, importa conhecer ambas as perspetivas: individual e organizacional. Para recolher informação sobre os dois pontos de vista, foram realizados uma entrevista aberta à Gestão de Topo, nomeadamente ao Administrador responsável pela área de Recursos Humanos que coincidentemente é o CEO da empresa e *focus group* com os colaboradores.

O *focus group* é uma técnica de pesquisa qualitativa que consiste em juntar um grupo de pessoas para ter uma discussão sobre um determinado tema, no qual a conversa deve fluir livremente mas com foco. A realização de um *focus group* pressupõe alguma definição prévia nomeadamente, decisão sobre os temas e questões a tratar e decisão sobre o tamanho do grupo que deve variar entre 4 e 14 pessoas. Na escolha dos participantes deve ter-se em atenção que não existam grandes diferenças de *status* ou qualquer outra característica que possa causar nervosismo nos participantes e que os iniba de intervir. Deve ser distribuído um protocolo que enquadre o *focus group* e salvguarde as questões de confidencialidade (Fisher, 2010). Foi ainda realizada análise documental, nomeadamente pela pesquisa de empresas internacionais de consultoria na área da engenharia, consulta e análise dos seus *sites* com vista à realização de um *benchmarking*.

4.4 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A realização do presente estudo conta com o interesse e a anuência da Administração da Empresa, nomeadamente em relação ao desenvolvimento de um projeto de intervenção, pelo que entrevista aberta teve por objetivo conhecer a estratégia da empresa para as práticas de recursos humanos em geral, e para a componente de Gestão de Carreiras em particular. A entrevista realizou-se no dia 1 de julho de 2015, teve a duração de 70 minutos e foi gravada com a anuência do mesmo.

Para a realização dos *focus group* foi pedida autorização prévia à Administração da Empresa, tendo as convocatórias sido enviadas com uma semana de antecedência. Os *focus group* realizaram-se de 26 a 29 de maio de 2015, tiveram uma duração entre 90 e 110 minutos e foram gravados com autorização dos participantes, tendo sido posteriormente transcrita a totalidade do seu conteúdo.

Embora na convocatória já se tivesse indicado o objetivo dos *focus group*, no início de cada um, distribuiu-se um protocolo procurando descrever melhor o procedimento e dando conhecimento da salvaguarda da confidencialidade associada à opinião pessoal dos participantes.

A consulta dos *sites* das empresas internacionais de consultoria na área da engenharia decorreu em Abril de 2015.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Na análise qualitativa, o tratamento da informação pode ser considerado em três etapas: a redução dos dados, que consiste em selecionar as citações mais relevantes; o resumo da ideia principal, permitindo obter conclusões sobre a questão de análise e a formulação da ideia que se deve reter sobre o tema colocado, reunindo a opinião de todos os inquiridos (Miles & Huberman, 1994).

Para a análise dos dados recolhidos nos *focus group* e no *benchmarking* recorreu-se à técnica de Análise de Conteúdo preconizada por Bardin (2006), organizada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado e que contempla quatro etapas: a leitura que tem por objetivo conhecer o texto; a escolha dos documentos, que consiste em marcar o que será analisado; a formulação das hipóteses e dos objetivos; a referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que tem por objetivo determinar indicadores através de recortes de texto nos documentos de análise. A exploração do material consiste na definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de análise (que terão correspondência com as categorias e relativamente às quais se determinará a frequência) e das unidades de contexto nos documentos (extrato do texto, tendo em vista a compreensão da unidade de análise). Esta é sem dúvida uma etapa muito importante pois irá contribuir para a riqueza das interpretações e inferências (Bardin, 2006). A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA COBA

A COBA é um grupo multinacional e multidisciplinar de Serviços de Engenharia e Ambiente com mais de 50 anos. O Grupo conta com várias empresas correspondendo a especializações funcionais ou a áreas geográficas e tem escritórios em três continentes e experiência em mais de quarenta países. Foi fundada em 1962 por um grupo de especialistas portugueses de renome internacional no domínio das barragens. Na primeira década deste século, o Grupo foi ampliado, contando atualmente com uma dúzia de empresas em Portugal e no estrangeiro. No ano de 2011, houve uma alteração no modelo de gestão da empresa que passou a ser dualista, formado por um Conselho de Administração Executivo e por um Conselho Geral e de Supervisão, na sequência de cedência dum participação qualificada do capital detido pelos acionistas da empresa (todos colaboradores da empresa) a investidores Angolanos. A empresa foi recentemente objeto de reestruturação, nomeadamente pela criação de uma SGPS, como entidade gestora das restantes empresas regionais e participadas. Na Figura 5, apresenta-se a estrutura orgânica da sociedade.

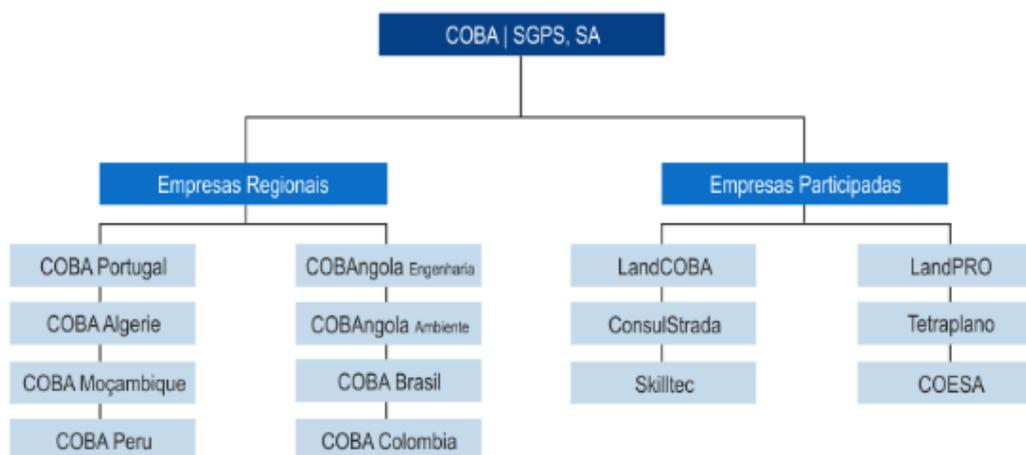


Figura 5 - Organograma da COBA SGPS

A empresa no seu todo, conta com 400 colaboradores, dos quais 175 integram a COBA Portugal, sobre a qual incide este projeto, dado que é a empresa que conserva maior similaridade à empresa mãe, em termos de quadros, estrutura, localização, atividade, sendo também a empresa do grupo que detém o maior número de colaboradores. O projeto que se propõe para a COBA Portugal, poderá depois ser estendido às restantes empresas do grupo, com as devidas adaptações.

5.2 AMBIENTE EXTERNO

Como resultado das políticas nacionais atuais que contemplam desde 2010/2011 restrições orçamentais muito acentuadas no sector das obras públicas, as empresas portuguesas de construção e de consultoria de engenharia viram-se confrontadas com a necessidade de intensificar a sua atividade nos mercados internacionais.

A internacionalização coloca às empresas novos desafios. Deixam de contar com a proteção do espaço nacional para operar num espaço global, com uma concorrência muito mais intensa. Em paralelo surge a necessidade de estabelecer alianças, por vezes com parceiros que não partilham culturas e objetivos comuns (Fernandes, 2007).

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos gerais da empresa incidem sobre cinco grandes áreas: mercado, serviço prestado, finanças, clientes e colaboradores. Ao nível do mercado, a empresa pretende estar presente em todo o mercado nacional, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e também no mercado internacional preferencialmente nos Países de Língua Oficial Portuguesa, nos Países do MERCOSUL e no Magreb. Além disso, tem por objetivos a diversificação das áreas de intervenção, nomeadamente pela participação em concursos públicos nacionais e internacionais de grandes empreendimentos compatíveis com a dimensão e as áreas de especialidade da Empresa. Quanto ao serviço prestado e à componente financeira, a empresa pretende assegurar a execução dos seus contratos com eficiência e respeito pelas práticas ambientais adequadas, qualidade e cumprimento de prazos, procurando que todos os contratos contribuam com benefícios financeiros. Tem também por objetivo, a diversificação de Clientes no sentido de assegurar estabilidade de contratação, procurando manter independência em relação às empresas da área da construção. A estabilidade de emprego e a satisfação dos seus colaboradores através de salários compatíveis, boas condições de trabalho, prevenção de danos para a sua saúde, apoio social e ações de formação adequadas, constituem também objetivos patentes na sua estratégia de atuação.

5.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COBA PORTUGAL

Na Figura 6, apresenta-se o Organograma da COBA Portugal, publicado em Junho de 2015, o qual apresenta muitas similaridades com a organização anterior da empresa mãe. A empresa apresenta uma estrutura funcional, sendo liderada por um Conselho de Administração.

Existem alguns órgãos e direções de suporte, nomeadamente uma Direção Geral Administrativa e Financeira, uma Direção de Capital Humano, um Conselho Técnico Consultivo, um Gestor de Qualidade, Ambiente e Segurança, Assessoria Jurídica e Secretariado Geral. Em termos operacionais, existem duas direções gerais, a Direção Geral de Produção e a Direção Comercial, e dois núcleos independentes, o Núcleo de Fiscalização e Obras e um núcleo de Projetos no Exterior.

A Direção Geral de Produção é composta por quatro serviços e por uma unidade de apoio à produção. Por sua vez, cada serviço é constituído por diversos núcleos. Importa salientar que a Direção Geral de Produção integra cerca de 65% dos colaboradores da empresa.

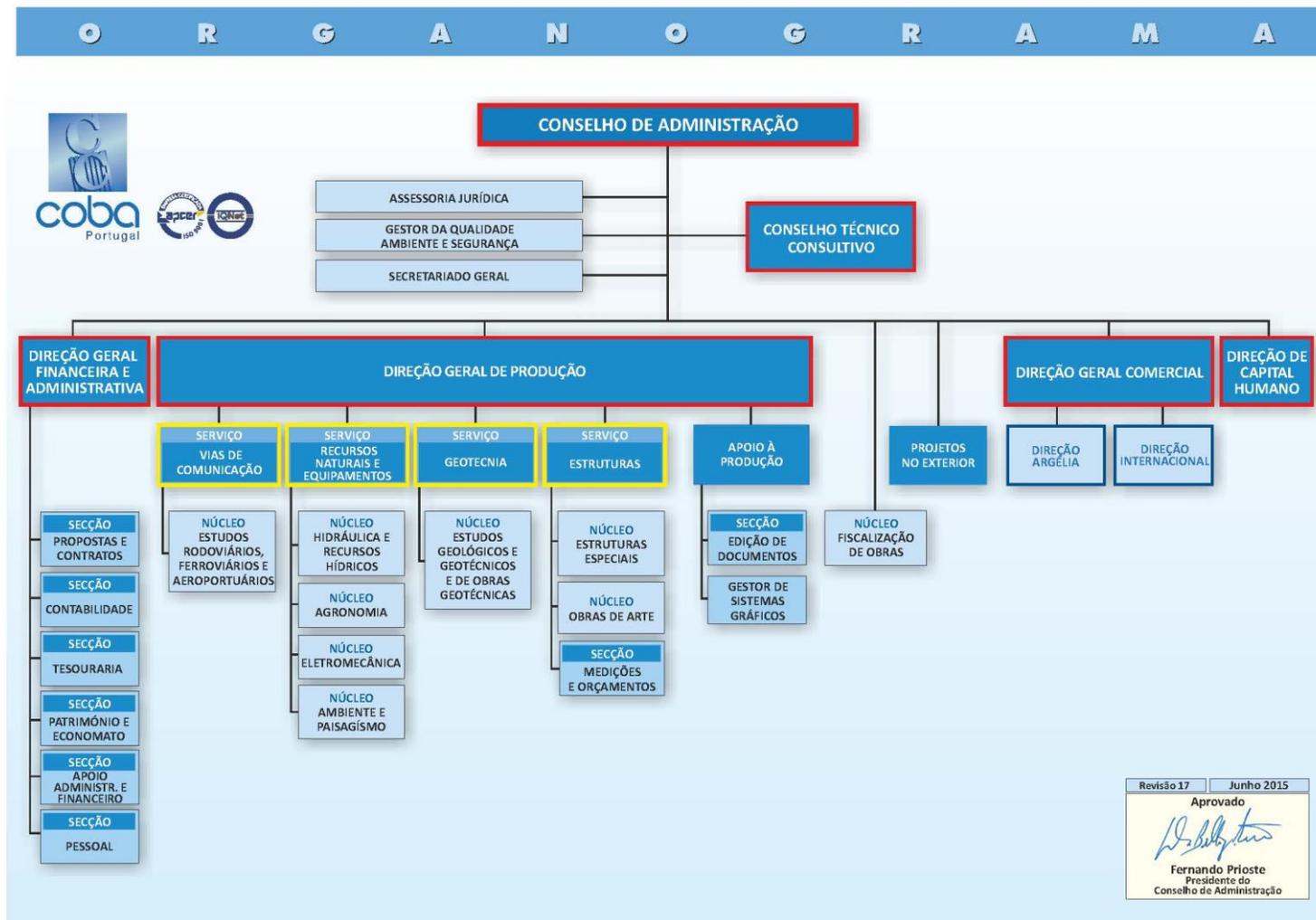


Figura 6 - Organograma da COBA Portugal

5.5 LIDERANÇA

Em termos de liderança, trata-se duma empresa bastante hierarquizada, obedecendo a uma estrutura muito formal. Ao nível organizacional, a empresa apresenta quatro níveis de hierarquia, nomeadamente: i) Nível 1: Administração; ii) Nível 2: Diretores Gerais; iii) Nível 3: Diretores de Serviço / Diretores Adjuntos; iv) Nível 4: Chefes de Núcleo. Ao nível operacional, no âmbito da Direção Geral de Produção, para a conceção e desenvolvimento de projetos, são constituídas Equipas de Projeto, multidisciplinares, integrando geralmente técnicos de diversos Serviços e por vezes técnicos de empresas subcontratadas, lideradas por um Chefe, Coordenador ou Diretor de Projeto, os quais são nomeados a título permanente.

No Anexo 1, apresenta-se um extrato do Manual de Funções da empresa, com informação relativa às responsabilidades técnicas, administrativas e de promoção dos vários cargos de chefia associados à gestão da empresa e à gestão de projeto, bem como os requisitos necessários para a função.

Em termos práticos, acaba por haver uma estrutura matricial na qual o trabalhador se tem que inserir, tendo que responder a dois superiores hierárquicos: o gestor organizacional (Chefe de Núcleo ou Diretor de Serviço) e o gestor de projeto (Chefe, Coordenador de ou Diretor de Projeto). Não estão definidas regras para situações de conflito, acabando estas situações por ser resolvidas caso a caso, entre as partes, ou por interferência da Administração.

O Conselho de Administração da COBA Portugal elaborou um estudo para avaliação dos padrões de liderança presentes na gestão da empresa (COBA, 2015a), baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh, apresentado na Figura 7. Os resultados baseados numa amostra de 126 inquiridos (70% da população) e numa escala de 1 a 6, revelaram uma média global de 4,24 com um desvio padrão de 0,86 (perfil ideal: média de 5,05 e desvio padrão de 0,69), com baixa vectorização das orientações contrastantes. O valor mais elevado foi obtido para a função de “Produtor” (4,8) e o menor para “Inovador” (3,76). Em termos do eixo interno/externo, verifica-se uma pontuação mais elevada na componente interna e no eixo flexibilidade/controlo, na componente de controlo. No eixo modelo de processo internos / modelo de sistemas abertos, uma pontuação mais elevada para os processos internos, sendo neste eixo que se verifica a diferença mais acentuada. Por último,

no eixo modelo das relações humanas / modelo de objetivos racionais, obteve-se uma pontuação mais elevada no modelo dos objetivos racionais.



Figura 7 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh adaptado à Avaliação do Estilo de Liderança de Equipas

5.6 CULTURA

A cultura organizacional é o conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização, que lhe dão uma identidade e que a distinguem de todas as outras. No caso em estudo, trata-se de uma Empresa muito formal, com departamentos formais, muito hierarquizada, e na qual se privilegia a diferenciação pela qualidade dos projetos que realiza. O espírito patente nos seus colaboradores é o de grande orgulho por integrar a maior e mais conceituada empresa nacional do setor, com um corpo técnico altamente prestigiado e com um grande portfólio de obras emblemáticas realizadas, fundamentalmente, no país, mas também no estrangeiro. Salienta-se que uma grande parte dos seus quadros dirigentes tem formação de base em Engenharia, sem qualificações adicionais em Gestão, sendo que a componente técnica de engenharia é sobejamente valorizada relativamente à componente económica ou de gestão. Situação que se reflete igualmente nas práticas de recursos humanos, as quais têm tido um cariz mais empírico do que de gestão.

Tradicionalmente, tem sido uma empresa com grande capacidade para reter os seus colaboradores, refletindo-se na antiguidade dos seus quadros na empresa. O Presidente do Conselho de Administração cessante em 2011 assumiu esse cargo sensivelmente ao longo de 30 anos e transmitiu à empresa um cunho muito pessoal, baseado nas suas qualidades de liderança, na sua notoriedade e competência técnica.

No Anexo 2, apresentam-se a Missão, a Visão e os Objetivos da empresa, patentes no seu Manual do Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança, os quais refletem claramente um foco primordial na qualidade. As questões financeiras são levemente afloradas na visão e objetivos e não são mencionados na missão. A geração de valor para a empresa não é mencionada na visão, missão ou objetivos.

Com o objetivo de ter uma avaliação mais precisa da cultura organizacional, foram realizados inquéritos à totalidade dos colaboradores da COBA Portugal. A avaliação da Cultura Organizacional baseia-se no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (Figura 8). O modelo centra-se nas tensões e conflitos existentes na vida da organização, quer a nível organizacional, quer a nível humano, entre as dimensões que se opõem entre si, daí a designação de contrastantes (Nascimento, 2013).

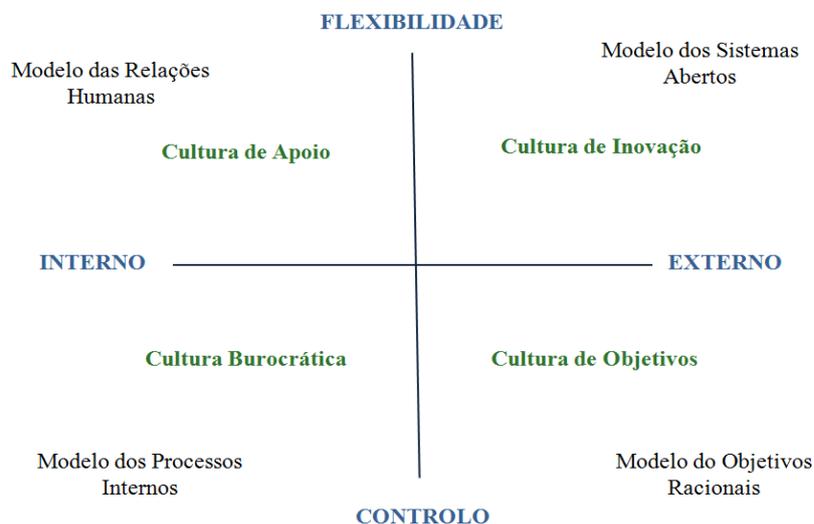


Figura 8 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh adaptado à Cultura Organizacional

O modelo das relações humanas que valoriza a flexibilidade e a orientação interna, contrasta com o modelo dos objetivos racionais, que valoriza o controlo e a orientação externa. O modelo dos sistemas abertos, caracterizado pela flexibilidade e orientado para o exterior, opõe-se ao modelo dos processos internos, que enfatiza o controlo e a orientação interna.

Importa também ter em conta a relação entre os modelos paralelos. Os modelos das relações humanas e dos sistemas abertos partilham uma ênfase na flexibilidade. Os modelos dos sistemas abertos e dos objetivos racionais partilham uma orientação externa. Os modelos dos objetivos racionais e dos processos internos valorizam o controlo. Os modelos dos processos internos e das relações humanas, partilham uma orientação interna (Nascimento, 2013). Os resultados obtidos nos inquéritos associados à avaliação da Cultura Organizacional, traduzidos no gráfico da Figura 9, apresentam-se no Anexo 3. Contabilizaram-se 61 respostas que representam 35% da população.

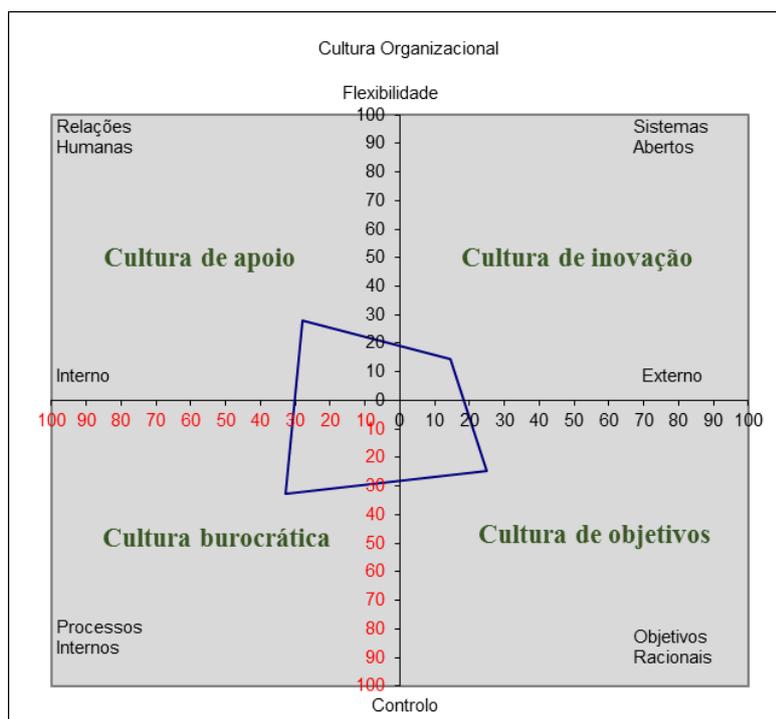


Figura 9 - Resultados dos Inquéritos relativos à Cultura Organizacional

Em média, verifica-se que a empresa tem uma orientação interna e de controlo, valorizando sobretudo os processos internos. Em termos individuais, houve pessoas que atribuíram uma maior valorização ao modelo das relações humanas e outras, embora em menor número, ao modelo dos objetivos racionais, constatando-se que isso não ocorreu em relação ao modelo dos sistemas abertos. Esta tendência mais acentuada em relação ao modelo dos processos internos e menos acentuada em relação ao modelo dos sistemas abertos está em sintonia com o estudo de avaliação dos padrões de liderança realizado pela Administração. Verifica-se assim uma cultura de tendência sobretudo burocrática, embora com resultados ainda relativamente elevados nas componentes de cultura de apoio e cultura de objetivos, sendo a cultura de inovação a menos presente.

5.7 CARACTERIZAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA

A empresa apresentou um volume de negócios nos últimos três anos que variou entre 25.700.000 € e 30.700.000 €, um resultado líquido em igual período, entre 1.110.000 € e 2.025.000 €, e uma rentabilidade dos capitais próprios (ROE) entre 12% e 18%, sendo expectável manter esta performance nos próximos anos face aos contratos que tem em carteira e que se prevêem.

O grande problema com que a empresa se tem deparado, tem sido a dívida de clientes que vem aumentando e que variou nos últimos três anos entre 20.700.000 € e 22.200.000 €. Esta situação provoca por vezes problemas de liquidez e necessidade de recorrer à banca.

5.8 MARKETING E GESTÃO DE OPERAÇÕES

Os serviços que a empresa presta contemplam estudos de base e de planeamento, de conceção e análise de viabilidade técnica, ambiental e económica, projeto para construção, bem como gestão e fiscalização das obras, e acompanhamento da operação e observação do seu comportamento. A Empresa participa, com autoridades públicas ou com promotores privados na viabilização de empreendimentos de mais variada dimensão, alguns deles estruturantes e de grande impacto na melhoria das condições de vida das populações nos diversos países onde desenvolve atividade. Atua em áreas muito diversas como aproveitamentos hidráulicos nomeadamente, barragens e centrais hidroelétricas, estruturas de captação e de adução, distribuição de água potável e de água para rega, tratamento de água potável e de águas residuais, redes de rega e de drenagem, desenvolvimento rural, infraestruturas rodoviárias e ferroviárias, obras geotécnicas, estudos de impacto ambiental e supervisão e fiscalização de empreitadas de construção.

Na década da sua fundação (década de 60 do século XX), conseguiu os primeiros contratos em Portugal, Brasil, Costa Rica, Espanha e Grécia e deu os primeiros passos para uma colaboração duradoura com Angola e Moçambique. Diversificou a sua atividade para outros mercados, sendo de salientar o mercado argelino, no qual está presente há mais de 30 anos.

Os projetos são primordialmente desenvolvidos na COBA Portugal. A COBA Brasil apresenta já alguma autonomia para a realização de projetos, embora haja ainda necessidade de deslocar técnicos da COBA Portugal para a coordenação e elaboração de projetos mais complexos. A COBA Angola está a dar os primeiros passos no sentido de conseguir alguma

produção própria, mas a grande maioria dos projetos realizados no mercado angolano são desenvolvidos em Portugal. Ao nível da Fiscalização de obras, a empresa tem um conjunto muito vasto de técnicos colocados em permanência em obras, fundamentalmente em Angola e na Argélia, e ainda nalgumas obras em Portugal, em finalização ou de menor monta. Embora, os técnicos da Fiscalização de obras não integrem os quadros da COBA Portugal, estão na generalidade sob a sua coordenação técnica e até mesmo logística para algumas situações. Pode assim referir-se que a principal capacidade produtiva do Grupo integra a COBA Portugal.

5.9 RECURSOS HUMANOS

A COBA Portugal conta com 175 colaboradores, dos quais 73% são técnicos com formação superior, primordialmente nas áreas da engenharia, geologia e ambiente. Estes técnicos são apoiados por uma vasta equipa de desenhadors, técnicos auxiliares e pessoal administrativo. Em termos de repartição por sexo, verifica-se que 63 % dos colaboradores são do sexo masculino e 37% do sexo feminino. No que se refere à idade, verifica-se que apenas 22% dos colaboradores apresentam uma idade menor ou igual a 35 anos e que 40% apresenta uma idade superior a 45 anos, sendo 44 anos a idade média dos colaboradores. Em termos de antiguidade na empresa, verifica-se que 55% dos colaboradores apresenta uma permanência superior a 10 anos. No Quadro 2, apresenta-se um resumo das características dos colaboradores da empresa.

Quadro 2 - Colaboradores da COBA-PT

COBA Portugal			
Nº de Colaboradores (em 10 de abril de 2015)		175	%
Sexo	Masculino	110	63%
	Feminino	65	37%
Habilitações Literárias	Doutoramento	9	5%
	Mestrado	35	20%
	Licenciatura	83	48%
	Bacharelato	2	1%
	Ensino Secundário	33	19%
	Ensino Básico	13	7%
Idade	< 30	12	7%
	30-35	27	15%
	36-45	66	38%
	46-55	42	24%
	56-65	17	10%
	>65	11	6%
Antiguidade (anos)	Até 3	21	12%
	3 a 6	26	15%
	7 a 10	31	18%
	11 a 20	47	27%
	21 a 30	36	21%
	Mais do que 30	14	8%

5.10 COMMITMENT E ÍNDICE POTENCIAL MOTIVADOR

Com o objetivo de avaliar o estado psicológico dos colaboradores com a empresa e com o trabalho foram realizados inquéritos aos colaboradores com vista a verificar o *commitment* e o índice potencial motivador. Os inquéritos foram realizados *online* no período de 12 a 28 de Julho de 2015.

O *commitment* traduz um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou não membro da organização. Apresenta três dimensões: o *commitment* afetivo: quando a organização satisfaz as

necessidades básicas e quando as experiências vão ao encontro das expectativas - Permanecem porque querem; o *commitment* de continuidade: quando percebem que acumularam determinadas regalias, que perderão com a sua desvinculação à organização - Permanecem porque precisam; e o *commitment* normativo: obrigação de reciprocidade, lealdade para com a organização - Permanecem porque sentem que devem (Nascimento, 2013). No Anexo 4, apresentam-se os resultados dos inquéritos de *commitment*. Foram contabilizadas 70 respostas que representam 40% da população. Em termos médios verificam-se valores relativamente equilibrados para os três tipos de *commitment*, embora com alguma superioridade para o *commitment* afetivo. Analisando as respostas a título individual, verifica-se que 12% dos inquiridos revelam um *commitment* normativo (permanecem porque sentem que devem), 22% um *commitment* de continuidade (permanecem porque precisam) e 66% um *commitment* afetivo (permanecem porque querem).

Para haver motivação interna têm que se verificar três “estados psicológicos críticos”, designadamente: ter conhecimento dos resultados do trabalho - para o colaborador se sentir bem ou mal com o seu trabalho, ter conhecimento do seu desempenho; reconhecer a sua responsabilidade pelos resultados do trabalho; reconhecer o trabalho como significativo (Nascimento, 2013).

Estes estados psicológicos verificam-se através de cinco características do trabalho: variedade de competências - grau em que uma determinada função requer o exercício de atividades diferentes, implicando o uso de um diverso número de competências e talentos da pessoa; identidade da tarefa - grau em que uma determinada função requer a realização de um todo identificável, ou seja, a realização de um trabalho do princípio ao fim, com um resultado visível; significado da tarefa - grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida das outras pessoas, quer seja dentro ou fora da organização; autonomia - grau em que o trabalho dá liberdade e independência ao indivíduo para planear e decidir os seus procedimentos; feedback - grau em que o indivíduo recebe uma informação direta e clara sobre a eficácia do seu trabalho (Nascimento, 2013). No Anexo 5, apresentam-se os resultados dos inquéritos associados ao índice potencial motivador. Foram contabilizadas 64 respostas que representam 37% da população. Os resultados devem ser comparados com a tabela *Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations of Several Job Families (JDS)*, a qual apresenta intervalos de referência para o índice potencial motivador e para as

cinco características do trabalho atrás referidas, estabelecidos através de valores médios e dos respetivos desvios padrão (Nascimento, 2013). No final do quadro de resultados constante do Anexo 5, apresenta-se a tabela *Job Diagnostic Survey Means and Standard Deviations of Several Job Families*. Em termos médios, verifica-se que quer as características do trabalho referidas, quer o índice potencial motivador, se apresentam no intervalo da tabela JDS. Fazendo a análise individual das respostas, verifica-se que a única característica que apresenta valores abaixo do limite inferior do intervalo é o *feedback* dos superiores, com uma representatividade de cerca de 12,5% das respostas. Em relação ao índice potencial motivador, no total das respostas, verifica-se que 12,5% apresentam um valor inferior ao limite mínimo do intervalo, 48,4% apresentam um valor dentro do intervalo mas abaixo do valor médio de referência, 28,1% apresentam valor no intervalo e acima do valor médio de referência e 10,9% apresentam um valor superior ao limite superior do intervalo. Importa referir que os valores mais baixos se registaram maioritariamente nas respostas dos colaboradores mais jovens (Técnicos B).

5.11 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Embora esteja prevista na sua estrutura uma Direção de Capital Humano, na prática, a mesma ainda não foi instituída e a empresa dispõe apenas de uma Seção de Pessoal, cujas funções são fundamentalmente administrativas, nomeadamente de registo do movimento do pessoal (*assiduidade, férias, etc.*), processamento de salários e outras remunerações, elaboração dos contratos de trabalho, elaboração de mapas para a previdência, seguros e outras obrigações fiscais, colaboração no recrutamento e admissão do pessoal, entre outras.

No Manual de Funções, encontram-se descritas as atribuições da futura Direção de Capital Humano, cuja principal finalidade é a de planear, propor, implementar e supervisionar as políticas de Capital Humano, assegurando o seu total alinhamento com os objetivos estratégicos definidos pelo Concelho de Administração. No Anexo 6, apresentam-se as responsabilidades da Direção de Capital Humano, indicadas no Manual de Funções.

A empresa não dispõe de práticas integradas de gestão de pessoas, nem tem tido um planeamento estratégico de recursos humanos. Dispõe de procedimentos bem definidos e descritos nas componentes de recrutamento e seleção, e de formação, os quais se apresentam no Anexo 7. É expetável que nesta reestruturação da empresa, seja dada atenção à gestão de pessoas de forma integrada.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

A empresa não dispõe de um Plano de Carreiras. Embora exista um enquadramento dos recursos humanos para efeitos de orçamentação dos projetos, esse enquadramento não tem qualquer outro efeito prático. A classificação adotada nesse âmbito é a seguinte: Técnico B, Técnico A, Especialista B, Especialista A, Consultor e Consultor Sênior.

A empresa dispõe de um Manual de Funções integrado no Sistema de Gestão da Qualidade Ambiente e Segurança, no qual são descritas as funções existentes na empresa e as respetivas responsabilidades, mas essas funções não estão integradas num plano de carreiras. A definição de cada função compreende a indicação da sua principal finalidade e a definição das suas responsabilidades e é complementada com a indicação dos requisitos para a função.

6. RESULTADOS

6.1 ENTREVISTA À GESTÃO DE TOPO

O guião de entrevistas à Gestão de Topo apresenta-se no Anexo 8 e as respostas e análise de conteúdo da mesma no Anexo 9. No Quadro 3, apresenta-se a análise de conteúdo da entrevista à Gestão de Topo, a qual contempla uma lista de ações passíveis de implementar. Algumas já estão em curso na empresa e outras estão previstas nos vetores estratégicos da empresa para o triénio 2014-2017 (COBA, 2015b). As ações diretamente relacionadas com as Carreiras serão consideradas no Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras desenvolvido neste estudo.

Quadro 3 - Análise de Conteúdo da Entrevista à Gestão de Topo

Área de atuação		Ações possíveis a implementar
Organização interna	Dinamização da Direção de Capital Humano	- Criação do Núcleo de Capital Humano a partir de 2016, para já, sob responsabilidade da Gestão de Topo com o apoio de mais um ou dois técnicos; - Dinamização das áreas de capital humano identificadas pela Administração como prioritárias.
	Portal de intranet - Synergy	- É possível ter os percursos de carreira no Synergy.
Carreiras	Perfis de Carreira	- Desenvolvimento da carreira não só pela capacidade técnica, mas também pela capacidade de gestão e de liderança; - O topo de cada uma das carreiras (técnica, de gestão de projeto e de gestão da empresa) deve ser similar. - As pessoas tecnicamente mais capazes devem ter o perfil de consultores. - Os delegados das filiais devem ser recrutados tendo em conta as competências necessárias para o desenvolvimento do negócio. O objetivo é ter aqui um conjunto de pessoas, nomeadamente diretores ou diretores adjuntos, que saibam gerir negócios e que facilmente possam ser deslocados para outras geografias.
	Programas de Desenvolvimento de Carreira	- Implementação de Planos de Desenvolvimento, com responsabilidade partilhada entre a empresa e o colaborador; - Identificar logo nas camadas mais jovem pessoas de elevado potencial e fazer-lhes um desenvolvimento acelerado; - Termos a curto prazo pessoas para poderem ir para fora desenvolver o negócio; - A empresa deve incentivar a que as próprias pessoas apresentem o seu plano; - A empresa deve apoiar as pessoas que tenham um plano ambicioso e que tenham potencial. - Restringir a 3 ou 4 programas: Programa base de desenvolvimento de carreiras; Programa de recém-formados; Programa internacional; Programa de desenvolvimento rápido.
	a. Programa de Desenvolvimento de Carreira	- Programa base; todas as pessoas devem ter.
	b. Programa para recém-formado	- Contratar os melhores diretamente da universidade, por avaliação de CV; - Fazer rodar a pessoa para se identificar com uma determinada área; - Ter um tutor que a acompanhe nesse percurso.
	c. Programa Internacional	- É importante apoiar também no regresso. Algumas das pessoas que vão para fora, quando regressam não têm aqui na empresa funções que se coadunem com o que têm vindo a fazer.
	d. Programa de Desenvolvimento Intensivo	- Programa de desenvolvimento individual intensivo, através do qual se identifiquem pessoas de elevado potencial e se implemente um desenvolvimento acelerado. Será para meia dúzia de pessoas. O objetivo é ter ao fim de 5 anos alguém preparado para dirigir uma área de negócio ou um núcleo.
	Mobilidade Interna	- Cada vez mais importante, mas é difícil de implementar. - Apostar na flexibilidade: uma pessoa que consiga fazer várias coisas e que não esteja limitada à sua área técnica ou comercial.
	Mobilidade entre empresas do Grupo	- Tem toda a vantagem. Já está em curso. Os ciclos de crescimento económico na Europa não são comparáveis com os de África e do Brasil, pelo que a mobilidade para essas geografias é de facto importante.
Gestão por competências	- Não estará nas nossas prioridades nos próximos anos.	

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

Área de atuação		Ações possíveis a implementar
Formação	Formação em geral	- Criação da "COBA Academia" para ações de formação, ações de divulgação da informação, ações de partilha do conhecimento. Numa primeira fase para os nossos colaboradores, mas numa segunda fase para ao público em geral. No decorrer do próximo ano.
	Partilha do conhecimento	- A criação da COBA Academia e das ações associadas à Comunicação têm também esse objetivo. - Irá ser criada uma métrica para ações sugeridas pelos colaboradores.
	Mentoring	- É importante. E faz sentido levar isso a todos os níveis da carreira. O mentor pode ir variando, mas é importante que haja alguém responsável pela carreira daquele técnico; - Podem utilizar-se os técnicos mais seniores do Conselho Técnico Consultivo. - Pode ser um chefe de projeto ou um coordenador de projeto a fazer esse papel. - Um jovem que entre na empresa fique com um Tutor que o acompanhe em termos de carreira e formação. - As pessoas podem candidatar-se a tutor ou mentor.
Avaliação de Desempenho		- Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho até meados do próximo ano.
Recompensas		- Cada vez mais a remuneração fixa deve ser o mais restrita possível e a variação variável mais flexível e maior. - Remuneração variável em função do mérito e dos resultados.
Práticas inerentes ao trabalho e à empresa	Comunicação	- Em implementação ações de melhoria. Utilização da intranet, o Portal do Synergy para efetuar uma comunicação com os trabalhadores. Uma comunicação bidirecional: comunicações oficiais, comunicações mais generalistas e área destinada aos colaboradores para sugestões e melhorias.
	Empowerment	- Implementação de práticas de trabalho tendo em vista a delegação de poderes.

6.2 FOCUS GROUP COM OS COLABORADORES

O guião dos *focus group* apresenta-se no Anexo 10 e no Quadro 4, apresenta-se a respetiva análise de conteúdo.

Quadro 4 - Análise de Conteúdo dos *Focus Group*

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Análise	Número	Frequência	+	-
Carreira	Gestão de carreira	• Não existe na empresa ou está mal definida	28	4.938%		√
		• Há alguma preocupação e reconhecimento	3	0.53%	√	
		• A diferenciação entre carreira técnica e carreira de gestão não é clara	8	1.41%		√
	Desenhar a própria carreira	• Os objetivos, gostos e expetativas das pessoas devem ser considerados	33	5.82%	√	
	Programas de Desenvolvimento	• É importante dispor de programas de desenvolvimento	10	1.76%	√	
		• Os programas de desenvolvimento devem ter responsabilidade partilhada entre o colaborador e a empresa	18	3.17%	√	
		• Deve haver uma definição clara de objetivos	3	0.53%	√	
	Mobilidade Interna	• É importante trabalhar em várias áreas, diversificar	22	3.88%	√	
		• Tem como desvantagem penalizar a especialização	9	1.59%		√
		• Depende das pessoas: pode ser interessante, mas também pode stressar	12	2.12%		√
		• Para a empresa, tem a vantagem de ocupar as pessoas quando não há trabalho na sua área	2	0.35%	√	

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Análise	Número	Frequência	+	-
Carreira	Mobilidade entre empresas do Grupo	• É importante ter essa experiência face ao contexto da empresa	24	4.23%	√	
		• Depende das pessoas e da sua fase de vida	11	1.94%		√
		• O grande problema é a compatibilidade com a vida pessoal	11	1.94%		√
		• As pessoas devem ser consultadas	6	1.06%	√	
		• As missões de curta duração podem constituir uma boa alternativa	3	0.53%	√	
		• As missões de curta duração durante um longo período de tempo podem revelar-se stressantes	1	0.18%		√
		• Deve garantir-se que as questões financeiras são asseguradas	6	1.06%	√	
		• As dúvidas associadas à repatriação constituem uma preocupação na fase de mobilização	6	1.06%		√
		• Pode ser entendido como um despedimento encapotado	10	1.76%		√
		Gestão por competências	• Não existe	7	1.23%	
		• Devia existir	12	2.12%	√	
Avaliação de desempenho com orientação de carreira		• Não existe; não sei se existe; não há feedback sobre o desempenho	24	4.23%		√
		• Devia haver avaliação de desempenho com informação ao colaborador	9	1.59%	√	
Recompensas		• Enquadramento de remuneração carece de melhoria, estagnação desde há vários anos e falta de expectativas	41	7.23%		√
		• Discrepância de vencimentos para funções e competências idênticas (com especial penalização dos colaboradores mais novos)	8	1.41%		√
		• A empresa tem muito trabalho, as pessoas trabalham muito e isso não se reflete nos salários	6	1.06%		√
		• Perceção de que só sobe quem se queixa	6	1.06%		√
		• Horas extraordinárias não remuneradas	2	0.35%		√
		• Secretismo em relação à remuneração	4	0.71%		√
		• Falta de comunicação sobre situação atual e expectativas	6	1.06%		√
		• Reconhecimento por parte da empresa e tentativa de manter as pessoas	7	1.23%	√	
		• Deve haver grelha salarial e transparência	3	0.53%	√	
		• Deve haver remuneração fixa e remuneração variável (prémio)	7	1.23%	√	
		• Deve haver bolsa de horas (que transitassem de um mês para o outro)	2	0.35%	√	
	Formação e Desenvolvimento Potencial	Desenvolvimento em geral	• Devia dar-se mais atenção à formação	3	0.53%	√
• Devia valorizar-se mais as visitas técnicas (reconhecimentos de campo, visitas à obra, etc)			7	1.23%	√	
Partilha do conhecimento		• Falta de informação e de comunicação	25	4.41%		√
		• A comunicação informal funciona bem na empresa	9	1.59%	√	
		• Existe um grupo de trabalho a desenvolver este assunto	5	0.88%	√	
		• Ação possível: Reuniões periódicas de serviço (ponto de situação dos projetos - em curso e em expectativa, da empresa e do serviço, etc)	12	2.12%	√	
		• Ação possível: Apresentação dos projetos à empresa	6	1.06%	√	
		• Ação possível: Base de dados dos projetos com normalização dos critérios de pesquisa	10	1.76%	√	
		• Ação possível: Ficha de projeto (com informação relevante sobre o projeto)	7	1.23%	√	
		• Ação possível: Ações de partilha de conhecimento como formações e apresentações a ministrar pelos colaboradores	3	0.53%	√	
Mentoring		• Já tive essa experiência noutra empresa e gostei	1	0.18%	√	
		• Conceito interessante; devia haver	14	2.47%	√	
		• Conceito muito inovador para a realidade da empresa	11	1.94%		√

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

Categoria	Sub-categoria	Unidade de Análise	Número	Frequência	+	-
Práticas inerentes ao trabalho	Liderança	• As chefias fazem trabalho técnico, prejudicando a gestão e ficando com pouca disponibilidade para os técnicos	9	1,59%		√
		• Há chefes muito bons tecnicamente mas com carências em termos de gestão e liderança	11	1,94%		√
	Motivação	• Desmotivador não ter feedback sobre o desempenho	2	0,35%		√
		• Desmotivador não ter orientação de carreira e expectativas de progressão	3	0,53%		√
		• Desmotivação pela falta de comunicação	1	0,18%		√
	Empowerment	• Os chefes têm dificuldade em delegar	11	1,94%		√
• Expectativas defraudadas em relação à atribuição de responsabilidades		3	0,53%		√	
Práticas Inerentes à empresa	Comunicação	• Grande falta de comunicação e de informação	13	2,29%		√
	Inovação	• A empresa é muito conservadora	2	0,35%		√
Organização da empresa	Direção de recursos humanos	• Não existe Direção de Recursos Humanos (o que prejudica as políticas de Recursos Humanos)	8	1,41%		√
	Estratégia da empresa	• Não existe planeamento estratégico	2	0,35%		√
		• Decisões são tomadas em benefício dos serviços e não da empresa (ex.: contratação externa de serviços que podiam ser realizados na empresa)	4	0,71%		√
	Política de Recursos Humanos	• A evolução da carreira depende de serviço para serviço	5	0,88%		√
		• Existem poucas mulheres com cargos de chefia	4	0,71%		√
Projetos interessantes	• As pessoas são motivadas pelos projetos interessantes que a empresa desenvolve	6	1,06%	√		

No âmbito dos resultados dos *focus group*, verifica-se que as questões que se mencionaram com maior frequência foram: a gestão de carreiras na empresa não existe ou está mal definida; as pessoas devem ser consultadas sobre a definição da sua carreira, nomeadamente quanto aos seus objetivos, gostos e expectativas; o enquadramento da remuneração carece de melhoria.

Apresentaram também uma frequência elevada: a consideração de programas de desenvolvimento de carreiras com responsabilidade partilhada entre a empresa e o colaborador; a importância de considerar mobilidade interna associada ao desenvolvimento de várias funções e mobilidade pelas diversas empresas do grupo face ao contexto atual da empresa; o facto de não existir avaliação de desempenho com feedback ao colaborador e a falta de informação e comunicação como um aspeto negativo para a partilha do conhecimento na empresa. Nas questões da mobilidade, quer interna quer entre as empresas do grupo, deve-se consultar as pessoas antes de avançar, dado que estas situações podem comprometer a especialização e ter grandes implicações na vida pessoal quando exigem expatriação, podendo não ser adequadas para todo o tipo de pessoas.

Importa também referir que alguns aspetos, embora tenham apresentado uma frequência menor, dado que não estiveram diretamente envolvidos nas perguntas efetuadas, devem

considerar-se como relevantes pois foram indicados pelas pessoas apesar de não fazerem parte das questões colocadas. Encontram-se nesta situação as subcategorias associadas à organização e práticas inerentes à empresa e ainda as subcategorias liderança e motivação das práticas inerentes ao trabalho. Nestas, as que apresentam uma maior frequência são as relacionadas com a liderança: chefias que fazem trabalho técnico descurando a gestão e a disponibilidade para o acompanhamento dos técnicos e chefes bons tecnicamente mas com carências ao nível da gestão e da liderança; a inexistência da direção de recursos humanos e a falta de informação e comunicação.

É importante também salientar que consultar as pessoas e estar atento às suas expectativas, está relacionado com várias questões indicadas pelos colaboradores, assim como prestar informação sobre a situação atual da empresa e o que se espera para o futuro, e priorizar o desenvolvimento dos técnicos, pelo que se reveste de grande importância a implementação de práticas que tenham tudo isto em consideração.

6.3 GESTÃO DE CARREIRAS NAS EMPRESAS DE PROJETO- BENCHMARKING

Com o objetivo de determinar as melhores práticas de gestão e desenvolvimento de carreiras em empresas de estudos e projetos de engenharia realizou-se um *benchmarking* a empresas internacionais da especialidade. Para o efeito recorreu-se ao ranking Top 225 das empresas internacionais de projeto, de 2014: *Top 225 International Design Firms*, publicado na revista americana *ENR - Engineering News-Record*. Este ranking tem por base a receita anual das empresas em milhões de dólares. O *benchmarking* foi efectuado pela consulta aos sites das empresas selecionadas, procurando identificar as melhores práticas relacionadas, direta ou indiretamente, com a gestão e o desenvolvimento de carreiras.

6.3.1 Critérios de seleção de empresas

O *benchmarking* foi realizado com 18 empresas, tendo-se adotado como critérios de seleção: as dez primeiras empresas do *Top 225 International Design Firms*, da *ENR - Engineering News-Record* e oito empresas, classificadas no Top 225, a operar em Portugal e/ou com as quais a COBA já tenha estabelecido parcerias. O período de pesquisa, por consulta dos sites das empresas selecionadas, decorreu entre fevereiro e abril de 2015.

6.3.2 Dimensões de Comparabilidade

Como dimensões de comparabilidade, adotaram-se as práticas implementadas pelas empresas, evidenciadas nos seus *sites*, ao nível das temáticas de carreira, formação, práticas inerentes ao trabalho e práticas inerentes à empresa.

As dimensões analisadas no âmbito do tema Carreira foram os perfis de carreira, o “desenho” da carreira pelo próprio colaborador, a mobilidade, a existência de programas de desenvolvimento de carreira, a existência de programas para universitários ou recém-licenciados e a avaliação de desempenho com orientação de carreira. No âmbito da formação, foram avaliadas as práticas de formação e desenvolvimento em geral, de partilha do conhecimento e de *mentoring*. Ao nível das práticas inerentes ao trabalho foram avaliadas o trabalho em equipa, o *empowerment*, a inovação e o pensamento empreendedor. Em relação às práticas inerentes à empresa, foram avaliadas o *networking*, a multiculturalidade, a política de igualdade, a segurança, a estabilidade financeira da empresa e a conciliação do trabalho com a vida pessoal. No Quadro 5, apresentam-se os resultados do *benchmarking* realizado. Do conjunto de empresas analisadas, verifica-se que apenas quatro não apresentam no seu *Site* qualquer referência à forma como abordam a gestão e o desenvolvimento de carreiras.

6.3.3 Perfis de Carreira

Verifica-se que a generalidade das empresas de projeto apresenta perfis de carreira associados a carreira técnica, gestão de projeto, gestão da empresa e desenvolvimento de negócio. Nesta temática, a SENER, empresa de origem espanhola a operar em Portugal, refere explicitamente que a direção de projeto e a promoção do negócio só são consideradas após a consolidação das qualificações técnicas.

Quadro 5 - Resultados do *benchmarking*

Empresa	País	Posição Top 225 ENR 2014	Questões evidenciadas nos Sites das empresas relevantes para a retenção de talentos																	
			Não aborda a questão de Carreiras	Carreira					Formação			Práticas inerentes ao trabalho				Práticas inerentes à empresa				
				Desenhar a própria carreira	Mobilidade e Rotatividade	Programas de Desenvolvimento	Programas para universitários	Avaliação de Desempenho/Orientação de Carreira	Formação e Desenvolvimento em geral	Partilha de conhecimento	Mentoring	Empowerment	Trabalho em equipa	Inovação	Pensamento empreendedor	Networking	Multiculturalidade	Política de Igualdade	Segurança	Estabilidade da Empresa
WorleyParsons Ltd	Austrália	1		X	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
Jacobs,	Estados Unidos	2					X		X	X	X		X	X		X		X		
Fluor Corp	Estados Unidos	3				X			X	X	X		X	X	X	X	X	X		
AECOM Technology Corp,	Estados Unidos	4		X	X	X	X		X	X	X			X			X		X	X
Fugro NV	Holanda	5		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X		X	X
ARCADES NV,	Holanda	6	X																	
AMEC	Reino Unido	7							X				X				X		X	
Dar Al-Handasah Consultants	Egito	8	X																	
Bechtel,	Estados Unidos	9				X	X											X		
SNC-Lavalin Inc.,	Canadá	10									X	X								
ARUP	Reino Unido	18		X	X		X		X	X	X									
Atkins	Reino Unido	21		X	X	X			X		X	X					X	X	X	X
COWI	Dinamarca	30			X		X		X			X								
SYSTRA	França	48			X	X			X	X		X					X			
TYPSA	Espanha	62	X																	
Lahmeyer Group	Alemanha	64								X							X			
IDOM	Espanha	68	X																	
Sener Ingeniería y Sistemas SA	Espanha	97					X	X	X					X			X			X

6.3.4 Melhores práticas ao nível da gestão e desenvolvimento de carreiras

Da pesquisa realizada, verifica-se que as empresas que apresentam as melhores práticas, ao nível da gestão e desenvolvimento de carreiras, são a WorleyParsons Ltd, a Jacobs, a Fluor Corporation, a Aecom, a Fugro, a Arup e a Atkins.

6.3.4.1 WorleyParsons Ltd

Na WorleyParsons Ltd, ao longo da sua carreira, os colaboradores são encorajados e formados no sentido de assumir um papel ativo na identificação e condução do seu desenvolvimento, para que sintam total confiança na sua capacidade para alcançar níveis contínuos de sucesso. O quadro substancial de colaboradores seniores, nomeadamente líderes de negócios e especialistas técnicos, apoiados pela equipa de formação e desenvolvimento, encontram-se sempre disponíveis para apoiar todos os colaboradores com *counselling, coaching e mentoring*.

A WorleyParsons fomenta um ambiente de trabalho que recompensa os colaboradores pelo seu empenho e desempenho e incentiva um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Tem por objetivo recrutar, desenvolver, e manter as pessoas que compartilham a sua visão e estratégia, contribuindo e abrindo portas para o desenvolvimento das suas carreiras com progressão nos níveis de carreira - seja como especialista técnico ou mudando para funções de liderança.

A empresa dispõe de um programa de desenvolvimento para os seus colaboradores que contempla diversas ações, como formação em segurança, formação em gestão de projetos para os coordenadores de projeto, desenvolvimento de competências de liderança, desenvolvimento de competências técnicas e não técnicas, preparação dos gestores seniores para as operações de negócio com programas direcionados de formação contínua em escolas de negócios, formação especializada em engenharia, e *mentoring* em todos os níveis do negócio para orientar, apoiar e motivar os colaboradores para alcançar todo o seu potencial.

A empresa tem também um programa de desenvolvimento específico para recém-licenciados com organizações específicas para o efeito: *Graduate Development Organizations* (GDO's). O objetivo destas organizações é apoiar o desenvolvimento dos participantes no programa e trabalhar com a Administração para garantir que o programa continua a ser um sucesso. Os GDO's facilitam oportunidades de *networking*, coordenam

as ações de *mentoring* e de mobilidade na empresa e garantem que os compromissos assumidos com os participantes são cumpridos. Este programa para recém-licenciados para além de *networking*, *mentoring* e mobilidade, contempla ainda formação para desenvolvimento técnico e profissional e facilita um local dedicado na Intranet que fornece uma valiosa fonte de informação, incluindo apresentações de formação, informação de edições anteriores e atuais, documentação geral, organogramas GDO, um calendário de eventos, e um fórum de discussão. Também considera imagens de eventos GDO e um "*quem é quem*" - secção com apresentação dos colaboradores que facilita a identificação e o contacto entre colaboradores.

O *Empowerment* faz parte da cultura da empresa, promovendo a ajuda às pessoas no sentido de encontrarem a sua "paixão" e fazerem o melhor trabalho da sua carreira através de um ambiente que estimula a inovação. A empresa contempla na sua política fatores de multiculturalidade e inclusão, fomentando uma cultura inclusiva e garantindo que as oportunidades atuais e futuras são baseados em competência e desempenho, independentemente de raça, etnia, género, orientação sexual, estatuto socioeconómico, cultura, idade, capacidade física, educação, situação familiar e religiosa, política e outras crenças e estilos de vida. Além disso, a WorleyParsons Ltd monitoriza o percentual de mulheres que emprega e tem por objetivo aumentar a representação das mulheres em todos os níveis da sua organização ao longo do tempo.

6.3.4.2 Jacobs

Na Jacobs, ajudam a preparar as pessoas para novas oportunidades e desafios, proporcionando um ambiente de trabalho onde os colaboradores podem aprender, crescer e prosperar. A multiculturalidade dos colaboradores é destacada como uma prática benéfica para estimular a criatividade, colaboração e inovação, dado que ao aprender sobre novas e diferentes perspetivas e experiências, consegue-se um pensamento mais variado, do qual podem resultar melhores soluções e decisões.

A Jacobs distingue-se sobretudo pelas práticas de *networking* interno bastante inovadoras. De facto, para apoiar os seus colaboradores, a Jacobs dispõe de diversas redes de *networking* interno que permitem que as pessoas contactem entre si, colaborem e se desenvolvam. Estas redes oferecem uma variedade de eventos de *networking*, *mentoring*, *team building*,

formação e discussões colaborativas. A empresa considera quatro grupos de *networking* interno, nomeadamente:

Jacobs Future Network - Para os profissionais em início de carreira, este grupo fornece *networking* e desenvolvimento de competências em início de carreira profissional. O responsável pela rede ajuda os membros a analisar as oportunidades disponíveis no Jacobs, a sentirem-se integrados na empresa e ligados aos seus colegas, a ganhar exposição em relação a líderes, e ajuda-os a adaptarem-se e a conduzirem as suas aspirações de carreira.

Jacobs Next Network - Na sequência do *Jacobs Future Network*, este grupo tem como alvo funcionários com 6 a 10 anos de experiência e corresponde ao nível seguinte para aprofundar redes profissionais e alavancar essas redes para o desenvolvimento da sua carreira. Esta rede permite-lhes ganhar exposição a altos dirigentes, explorar mais os potenciais caminhos de carreira, com o trabalho mais orientado para o desenvolvimento.

Jacobs Women's Network - Grupo destinado a mulheres. Aborda temas relacionados com os desafios que as mulheres podem enfrentar no trabalho, reforça ligações com mulheres em posições de liderança na Jacobs e outras empresas, proporciona um fórum para o desenvolvimento e a exposição a altos dirigentes da empresa.

Communities of Practice (CoP's) - Organizados por linhas de negócios, mercados e especialidades, os CoP's proporcionam aos funcionários ligações a colegas com formação e competências técnicas semelhantes, como forma de partilhar as melhores práticas na sua área. Direcionado para a colaboração, os CoP's cruzam setores e regiões de forma a contribuir para a partilha de ideias e inovações entre pares.

Numa aposta de desenvolvimento futuro, a Jacobs proporciona estágios para estudantes, favorecendo a aquisição de experiência precoce e um ganho de novos conhecimentos e competências.

6.3.4.3 Fluor Corporation

A Fluor Corporation valoriza a multiculturalidade, como uma vantagem para operar no mercado global, promovendo a diversidade dos seus colaboradores e a inclusão. Todos os indivíduos qualificados são considerados independentemente da raça, cor, idade, sexo, orientação sexual, religião, nacionalidade, ou deficiência. Aposta em atrair, desenvolver,

apoiar e manter talentos para enfrentar os desafios do futuro, razão pela qual dispõe de benefícios e programas de recursos humanos que visam atrair e reter os melhores funcionários. A inovação e o pensamento empreendedor são partes importantes da cultura da Fluor, pelo que os seus planos e políticas de benefícios visam incentivar o crescimento, tanto da empresa como dos colaboradores.

6.3.4.4 Aecom

A Aecom dá um grande destaque à possibilidade dos colaboradores poderem desenvolver a sua carreira à medida dos seus objetivos e aspirações, apoiando a sua evolução num ambiente que promove o talento, incentiva novas ideias e proporciona boas oportunidades profissionais. Na AECOM, a diversidade e a inclusão estão integradas nos seus valores fundamentais e constituem um fator-chave de sucesso, considerando que a inovação é reforçada pela capacidade de projetar a partir de uma variedade de diferentes origens e experiências e pela capacidade de melhor compreender os clientes e as comunidades para as quais trabalham. A diversidade exprime-se de muitas maneiras diferentes - incluindo idade, sexo, raça, nacionalidade, língua, cultura, estado civil, orientação sexual, religião, educação, deficiência, personalidade, nível de experiência e abordagem para o trabalho. Segundo a Aecom, uma cultura inclusiva traduz-se num ambiente dinâmico e ativo que aumenta o desempenho individual e organizacional através da criação de oportunidades para todos os empregados atingirem em pleno o seu potencial.

6.3.4.5 Fugro

A Fugro dispõe de diversos programas associados ao desenvolvimento de carreiras. Em 2010, a Fugro lançou um Programa intitulado “*Partnership for Growth*” (Parceria para o Crescimento) com foco no desempenho e desenvolvimento pessoal. Como o nome sugere, o programa foi criado para dar relevo ao relacionamento mutuamente benéfico que existe entre os funcionários e a Fugro, numa abordagem estruturada e integrada.

A Fugro considera que a parceria que tem com os seus colaboradores constitui o aspeto mais importante para o sucesso das prestações de serviços de qualidade que oferece aos seus clientes. Por um lado, os funcionários procuram trabalho desafiador e a oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro de suas carreiras profissionais, por outro, a Fugro proporciona a oportunidade de atingirem esse objetivo, oferecendo recompensas proporcionais ao seu desempenho. Os objetivos estratégicos da Fugro são fortemente

influenciados e impulsionados por uma força de trabalho altamente capacitada e qualificada, cuja consecução só é possível através de investimento no desenvolvimento dos colaboradores.

A Fugro considera que nunca foi tão importante na história da empresa desenvolver e implementar uma força de trabalho competente e globalmente apta, com capacidade de criar valor e obter a satisfação do cliente através da entrega eficiente de projetos e serviços. No âmbito deste Programa “*Partnership for Growth*”, está incluído o processo global de avaliação e desenvolvimento de desempenho, designado por “*Performance and Personal Development*” - PPD (Desempenho e Desenvolvimento Pessoal). Neste processo, a Fugro adota ferramentas que permitem seguir o ciclo de melhoria contínua: “avaliação de desempenho e desenvolvimento de conhecimentos e competências ao longo do tempo”, o que favorece a tomada de decisões objetivas sobre o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores individualmente. Neste âmbito, é ainda solicitado aos funcionários que prestem um contributo significativo quanto às suas próprias aspirações de desenvolvimento e desempenho.

A Fugro fundou em 2006, a *Fugro Academy* (Academia Fugro) que consiste num centro de formação interna vocacionado para o desenvolvimento dos seus colaboradores. A academia dispõe de cursos em sala de aula e de cursos com aulas virtuais, abordando temas em diversas áreas, nomeadamente técnica, aquisição de competências comportamentais, negócios, etc, adequados às necessidades internas. A missão da *Fugro Academy* é apoiar o desenvolvimento de competências, apoiar a mudança organizacional, ajudar a manter a competitividade da empresa, ajudar a atrair e reter talentos, para servir clientes/*stakeholders*. A *Fugro Academy* dispõe de formações devidamente estruturadas por área, nomeadamente: formação básica, para novos empregados, que contempla informações básicas sobre os setores da organização e da indústria onde a empresa opera, cidadania corporativa, etc; formação em segurança; formação técnica, que constitui o núcleo da academia; escola de negócios para apoio ao desenvolvimento de competências funcionais específicas relacionadas com as áreas de negócio da empresa e que inclui: gestão de projetos, gestão comercial, desenvolvimento de negócios, vendas e marketing; escola de administração que apoia o desenvolvimento de liderança e gestão e que está ligada ao planeamento de sucessão em toda a organização. O acesso à *Fugro Academy* está disponível globalmente para todos

os funcionários e a formação, com vista à preparação de quadros para o futuro, constitui um dos objetivos da academia.

A Fugro proporciona estágios regulares para estudantes, referindo no seu *Site* que os estagiários bem-sucedidos conseguem frequentemente trabalho após conclusão do curso. A Fugro também apresenta a multiculturalidade com uma vantagem, referindo que ao trabalhar com pessoas de diversas origens se consegue um ambiente no qual as pessoas podem aprender umas com as outras e que essa diversidade cultural permite desenvolver soluções inovadoras.

6.3.4.6 Arup

A Arup continua a trabalhar com os princípios do seu fundador, dos quais se destacam os de colaboração, independência, diversidade e responsabilidade. Na Arup, os colaboradores têm a liberdade para explorar a sua própria carreira, com direções novas e gratificantes, esbatendo fronteiras, mas assumindo a responsabilidade de ajudar a moldar um mundo melhor.

Na Arup, os colaboradores são estimulados a partilhar os seus conhecimentos e ideias e a aprender uns com os outros, promovendo-se a contratação de colaboradores com competências diferentes e complementares e a colaboração entre si. Encontram-se instituídas redes de competências que permitem uma fácil colaboração entre colegas, onde quer que estejam, de modo a que os colaboradores possam aceder a experiências e recursos no seio da empresa. A maioria das pessoas na Arup utiliza regularmente estas redes para aprender mais, e mais rápido através da colaboração aberta e do diálogo.

A Arup congratula-se por ser uma estrutura de propriedade dos empregados, o que lhes permite determinar o seu próprio destino e dar aos seus colaboradores a liberdade de agir com independência. A diversidade é essencial para a Arup, assumindo uma gama diversificada de projetos para clientes em todo o mundo, colaboradores com diferentes formações, competências e conhecimentos, valorizando opiniões desafiadoras, formas de pensar diferentes e inovadoras.

A Arup coloca a sustentabilidade no centro dos seus projetos, e investe em investigação e desenvolvimento, abordando questões como as alterações climáticas e a pobreza. Na Arup, a responsabilidade social não é apenas uma política, mas uma forma de trabalhar, com

participação regular em organizações humanitárias e de caridade, dando aos seus funcionários a oportunidade de dispor do seu tempo e transmitir os seus conhecimentos para fazer uma diferença real para as comunidades próximas ou distantes.

6.3.4.7 Atkins

A Atkins tem uma gama de programas de desenvolvimento, variável geograficamente, com vista a ajudar os seus colaboradores a escolherem a direção da sua carreira e a acelerar o seu desenvolvimento. Dispõe de programas associados a cada fase da carreira (recém licenciados, profissionais juniores e em fase intermédia, profissionais seniores e chefias), os quais contemplam programas de avaliação e programas de desenvolvimento. São usadas diversas ferramentas como psicometria, entrevistas de avaliação, *coaching*, entre outras, com vista à disponibilização da informação adequada ao desenvolvimento pessoal.

A Atkins considera os quatro perfis de carreira já referidos (carreira técnica, gestão de projeto, gestão de empresa e desenvolvimento de negócio) e refere, no seu *Site*, que alguns colaboradores escolhem apenas um perfil, enquanto outros se movem por diversos perfis ao longo da sua carreira. Cada perfil de carreira é valorizado igualmente pela empresa, com recompensas similares para níveis de carreira idênticos.

O Programa “*My Career*” no Reino Unido é um programa com foco no desempenho e desenvolvimento dos colaboradores que visa fomentar o melhor de cada um deles, com o objetivo final de criar uma cultura de elevado desempenho, consistente em toda a Atkins. Este programa apoia-se em cinco pilares principais, nomeadamente um sistema *online* de avaliação e desenvolvimento de desempenho, um sistema de gestão de aprendizagem, ênfase na responsabilidade individual, capacidades e competências de gestão dos gestores e foco em melhorar o diálogo com indicação clara de expectativas: o diálogo regular com a chefia ajuda a clarificar sobre os objetivos, as expectativas e as ferramentas de apoio ao crescimento.

O sistema *online* permite adquirir, armazenar e gerir informações sobre o desempenho e desenvolvimento pessoal, fornecendo também ferramentas de apoio à aprendizagem e desenvolvimento. Este sistema online contempla recursos para identificar as necessidades de aprendizagem (por exemplo, planos de carreira, estilos de aprendizagem, ferramentas de diagnóstico), bem como um catálogo de formação, que disponibiliza opções para desenvolver competências, conhecimentos e lacunas de experiência (incluindo a formação

formal, *e-learning*, a aprendizagem *on-the-job* e outros métodos, como leitura ou *mentoring*). O sistema permite efetuar a reserva em ações de formação, com o respetivo processo de resposta e também avaliar a formação, com base numa escala de classificação, o que tem a vantagem de feedback instantâneo, estimulando a melhoria contínua. O sistema permite ainda o acesso aos materiais de *e-learning* e a outros materiais *standard* de aprendizagem, e assegura a manutenção de registos, possibilitando o controlo das formações e dos respetivos certificados.

6.3.4.8 Síntese de boas práticas nas empresas

As empresas que se destacam com melhores práticas no âmbito da gestão de carreiras revelam uma grande preocupação com o desenvolvimento dos seus colaboradores. A possibilidade dos colaboradores poderem participar nas decisões relativas ao desenvolvimento da sua carreira, tendo em conta os seus objetivos e aspirações, e contando com o apoio e suporte da empresa, surge como uma das principais boas práticas.

A consideração de programas de desenvolvimento, de cariz individual, com uma abordagem estruturada e integrada constitui igualmente uma prática que merece destaque. Importa salientar os programas adotados pela WorleyParsons Ltd que contemplam diversas ações, como formação em gestão de projetos para os coordenadores de projeto, desenvolvimento de competências de liderança, desenvolvimento de competências técnicas e não técnicas, preparação dos gestores seniores para as operações de negócio, formação especializada em engenharia, e *mentoring*. Salienta-se também a empresa Atkins que dispõe de programas associados a cada fase da carreira (recém licenciados, profissionais juniores e em fase intermédia, profissionais seniores e chefias), os quais contemplam programas de avaliação e programas de desenvolvimento, com recurso a ferramentas como psicometria, entrevistas de avaliação e *coaching*, entre outras. Destaca-se também o programa de desenvolvimento específico para recém-licenciados da WorleyParsons Ltd, com organizações específicas para o efeito, que têm por objetivo apoiar o desenvolvimento dos participantes no programa, facilitando oportunidades de *networking* e coordenando ações de *mentoring* e de mobilidade na empresa.

A progressão nos níveis de carreira com possibilidade de mudança por diversos perfis de funções ao longo da carreira, também constitui uma boa prática instituída pela WorleyParsons Ltd e pela Atkins.

Destaca-se igualmente o processo global de avaliação e desenvolvimento de desempenho, da Fugro, no âmbito do qual se adotam ferramentas que permitem seguir o ciclo de melhoria contínua: “avaliação de desempenho e desenvolvimento de conhecimentos e competências ao longo do tempo”, o que favorece a tomada de decisões objetivas sobre o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores em termos individuais. No âmbito da avaliação de desempenho, destaca-se também o processo implementado na Atkins, que visa fomentar o melhor dos seus colaboradores, e que se apoia nos cinco pilares já referidos que constituem em si uma boa prática.

Ao nível da formação e desenvolvimento geral, destacam-se a Fugro com a Academia Fugro e a Atkins com um sistema *online* que fornece ferramentas de gestão da formação e apoio à aprendizagem e desenvolvimento. No âmbito da partilha do conhecimento destaca-se a Arup, onde os colaboradores são estimulados a partilhar os seus conhecimentos e ideias e a aprender uns com os outros, encontrando-se instituídas redes de competências que permitem uma fácil colaboração entre colegas.

Na WorleyParsons Ltd, destacam-se as práticas de *counselling*, *coaching* e *mentoring* por parte de colaboradores seniores, nomeadamente líderes de negócios e especialistas técnicos, apoiados pela equipa de formação e desenvolvimento e também o *empowerment* que faz parte da cultura da empresa. As redes de *networking* interno, instituídas pela Jacobs, que permitem que as pessoas contactem entre si, colaborem e se desenvolvam, também se afigura uma boa prática.

A multiculturalidade dos colaboradores é destacada como uma boa prática por seis das sete empresas identificadas com as melhores práticas, sendo referido por algumas como uma prática benéfica para estimular a criatividade, a colaboração e a inovação. A relevância que a Arup dá à sustentabilidade e à responsabilidade social também se afigura como boa prática implementada na empresa. Em relação à remuneração, destacam-se as práticas indicadas pela WorleyParsons Ltd e pela Fugro, de atribuição de recompensas aos colaboradores em função do seu desempenho, e da Atkins, em que cada perfil de carreira é valorizado igualmente pela empresa, com remuneração similar para níveis de carreira idênticos.

6.4 SÍNTESE DE RESULTADOS

Os resultados indicam que na COBA não se encontra instituído um sistema de Gestão de Carreiras, situação demonstrada pelos colaboradores como uma das práticas prioritárias de

desenvolvimento na empresa. A Gestão de Topo revelou ter intenção de implementar na empresa um sistema de gestão de carreiras que contemple não só a carreira técnica, como também a carreira de gestão de projeto e de gestão da empresa, em que o topo das três carreiras deve ser similar em termos de recompensas. A indiferenciação entre a carreira técnica e a carreira de gestão é também apontada pelos colaboradores como uma lacuna. A progressão de carreira com possibilidade de mudança por diversos perfis de funções foi identificada como uma boa prática instituída nalgumas empresas internacionais.

A implementação de programas de desenvolvimento individual de carreira, com responsabilidade de decisão partilhada entre a empresa e o colaborador é uma prática instituída em muitas das empresas internacionais e foi apontada como desejada na COBA, quer pela Gestão de Topo, quer pelos colaboradores. Os colaboradores identificaram a definição de objetivos como um fator importante para a orientação de carreira, salientando que deve haver um alinhamento entre os seus próprios objetivos e as necessidades da empresa. Nas empresas internacionais com programas formais instituídos, verifica-se que as ações de formação e desenvolvimento têm em consideração o alinhamento da aquisição de competências com a função em exercício ou perspetivada na carreira do indivíduo. Estes programas contemplam ações de avaliação e desenvolvimento, com recurso a ferramentas como psicométrica, entrevistas de avaliação, *coaching*, *mentoring*, entre outras. Algumas empresas têm implementado programas específicos para recém-formados, proporcionando-lhes mobilidade por diversas funções na empresa e ações de *mentoring*, tendo em vista a identificação do percurso de carreira mais adequado aos seus gostos e aspirações. Em relação à COBA, a Gestão de Topo refere que tem intenção de identificar logo nas camadas mais jovens, pessoas de elevado potencial e proporcionar-lhes um desenvolvimento intensivo. Considera que a empresa deve restringir a implementação a 3 ou 4 programas, nomeadamente um programa base de desenvolvimento de carreiras; um programa de recém-formados; um programa internacional; e um programa de desenvolvimento intensivo.

A mobilidade foi evidenciada como uma boa prática instituída pelas empresas internacionais, tendo em vista o desenvolvimento dos seus colaboradores. Na COBA, a Gestão de Topo referiu que considera importante apostar na mobilidade interna tendo em vista a aquisição pelos funcionários de um conjunto de competências mais alargado, embora reconheça que não seja uma prática fácil de implementar. Os colaboradores também indicaram esta prática como importante, embora tenham referido que depende das pessoas, podendo ser um fator de motivação para alguns, mas stressante para outros, pelo que a sua

implementação deverá passar sempre pela consulta dos envolvidos. Além disso, é uma prática que penaliza a especialização. A mobilidade entre as empresas do grupo, que implica na sua generalidade a expatriação do indivíduo, foi indicada pela Gestão de Topo e pelos colaboradores, como importante para a empresa face à sua realidade atual, e também importante para o enriquecimento profissional e pessoal dos envolvidos. No entanto, a motivação para este tipo de missão depende dos indivíduos e da fase de vida em que se encontram, podendo apresentar-se como grande problema a compatibilidade com a vida pessoal, pelo que também aqui terá de haver a consulta e o acordo dos envolvidos.

Em relação à remuneração, foram identificadas como boas práticas nas empresas internacionais, a atribuição de recompensas aos colaboradores em função do seu desempenho e a valorização idêntica dos diversos tipos de carreira, com remuneração similar para níveis de carreira idênticos. A Gestão de Topo da COBA referiu que cada vez mais a remuneração fixa deve ser o mais restrita possível e a variação variável mais flexível e maior, e em função do mérito e dos resultados. Os colaboradores indicaram alguns problemas associados às recompensas, tendo referido que o enquadramento atual que carece de melhorias.

A questão da inexistência de feedback sobre o seu desempenho foi apresentada pelos colaboradores da COBA como uma grande necessidade, registando-se como positiva a intenção da Gestão de Topo de pretender implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho até meados do próximo ano. Neste âmbito, destaca-se como boa prática das empresas internacionais, um processo global de avaliação e desenvolvimento de desempenho, com adoção de ferramentas que permitem seguir o ciclo de melhoria contínua: avaliação de desempenho e desenvolvimento de conhecimentos e competências ao longo do tempo, favorecendo a tomada de decisões objetivas sobre o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores em termos individuais.

Os colaboradores da COBA salientaram que se deve dar mais atenção à formação e valorizar as visitas técnicas. A Gestão de Topo referiu que está prevista a criação da "COBA Academia" para ações de formação, ações de divulgação da informação e ações de partilha do conhecimento. Numa primeira fase para os nossos colaboradores, mas numa segunda fase para ao público em geral. Este tipo de ação foi identificado como uma boa prática nas empresas internacionais, assim como as ferramentas de gestão da formação em plataforma eletrónica, incluindo a disponibilização de conteúdos de formação por essa via.

Em relação à partilha do conhecimento, para além da “COBA Academia”, a Gestão de Topo referiu que se irá criar uma métrica para ações sugeridas pelos colaboradores. Nos *focus group*, referiu-se que a falta de informação e comunicação na empresa é uma fator negativo para a partilha do conhecimento e fez-se referência ao grupo de trabalho que foi criado recentemente para desenvolver este assunto. Foram indicadas algumas ações para favorecer a partilha do conhecimento, como realização de reuniões de serviço periódicas, para ponto de situação dos projetos e da empresa; criação de uma base de dados com normalização dos critérios de pesquisa; apresentação dos projetos à empresa; ficha de projeto com as características mais relevantes; e outras ações como formações e apresentações a ministrar pelos colaboradores.

Embora alguns colaboradores tenham referido que o *Mentoring* constitui uma prática excessivamente inovadora para a empresa, houve outros que a indicaram como uma prática interessante a adotar, opinião partilhada pela Gestão de Topo. Esta constitui também uma prática muito utilizada pelas empresas internacionais consultadas.

O *empowerment* faz parte da cultura de algumas empresas consultadas, sendo entendida como uma boa prática para o desenvolvimento dos colaboradores. Os colaboradores da COBA referiram que os chefes têm dificuldade em delegar e tinham expectativas maiores em relação à assunção de responsabilidades no âmbito do seu trabalho. Da entrevista realizada à Gestão de Topo, verifica-se que há intenção de atenuar esta situação com a implementação de práticas de trabalho que visem a delegação de poderes.

Em relação à organização e a algumas práticas inerentes à empresa, a inexistência de uma direção de recursos humanos foi indicada pelos colaboradores como um aspeto negativo na empresa. A Gestão de Topo referiu que será criado um Núcleo ou Direção de Capital Humano a partir de 2016 para dinamização das áreas de capital humano, identificadas pela Administração como prioritárias. A falta de comunicação e de informação também foi indicada pelos colaboradores como uma questão negativa. Neste âmbito, a Gestão de Topo referiu que estão em implementação ações de melhoria, nomeadamente a utilização da intranet, o Portal do Synergy, para efetuar uma comunicação com os trabalhadores, passando por implementar uma comunicação bi-direcional: comunicações oficiais, comunicações mais generalistas e uma área destinada aos colaboradores para sugestões e melhorias. As questões de liderança também foram apontadas pelos colaboradores nomeadamente, as chefias fazerem trabalho técnico descurando a gestão e a disponibilidade

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

para o acompanhamento dos técnicos e o facto de haver chefes bons tecnicamente mas com carências ao nível da gestão e da liderança. Os colaboradores indicaram ainda como fatores de desmotivação a falta de feedback sobre o seu desempenho, a falta de orientação de carreira e de expectativas de progressão e a falta de comunicação na empresa.

7. PROJETO DE INTERVENÇÃO

Da revisão da literatura, verifica-se que ao nível do desenvolvimento e gestão de carreiras a tendência atual passa por considerar carreiras dinâmicas, flexíveis e multidirecionais, em que os indivíduos passam a ter um papel importante na orientação da sua carreira e em que as organizações deixam de oferecer um emprego para a vida para oferecer oportunidades de desenvolvimento.

Tendo presente as práticas atuais de gestão de carreiras, preconizadas na literatura consultada e nos resultados do trabalho prático, verifica-se que será necessário atuar ao nível da organização interna, com a dinamização da Direção de Capital Humano; implementar um projeto de gestão e desenvolvimento de carreiras que passe não só pela definição dos perfis de carreiras como também pela implementação de programas de desenvolvimento; e considerar a implementação deste projeto numa plataforma informática de fácil acesso por todos os interessados, sugerindo-se o recurso ao Portal de Intranet - Synergy.

O projeto de gestão e desenvolvimento de carreiras terá a designação de “Be Better with COBA”, com a imagem que se apresenta na Figura 10.



Figura 10 - Imagem do Projeto “Be Better with COBA”

7.1 DINAMIZAÇÃO DA DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO

Como se disse está prevista a criação de uma Direção de Capital Humano, a qual se considera fundamental para cumprir os vetores estratégicos da empresa para o triénio 2014-2017 (COBA, 2015). Esta Direção de Capital Humano deverá ser flexível e adhocrática, ou seja, deve privilegiar a simplificação dos processos e a adaptação a cada situação particular, visando a deteção de novas oportunidades, a resolução de problemas e a obtenção de resultados através do incentivo à criatividade individual. Além disso, deve estabelecer uma comunicação direta com as chefias, tendo em vista um completo ajustamento nas decisões.

Na Direção de Capital Humano a dinamizar, importa ter uma pessoa ou uma unidade operacional responsável pela Gestão e Desenvolvimento de Carreiras que ficará responsável pelas práticas preconizadas neste estudo, depois de implementadas. A implementação do projeto de intervenção preconizado neste estudo poderá ficar sob o chapéu dessa pessoa ou unidade orgânica, mas não invalida que possa decorrer num momento anterior à dinamização da Direção de Capital Humano prevista. Independentemente disso, o desenvolvimento e implementação do projeto deverá ficar a cargo de um coordenador formalmente nomeado.

7.2 GESTÃO DE CARREIRAS

A estrutura de carreiras que se apresenta assenta numa lógica de privilegiar a carreira multidirecional, com diversas direções de desenvolvimento, sendo possível a mobilidade horizontal e a mudança de direção. Mais importante do que conceber carreiras considerando apenas o percurso tradicional de subida na hierarquia, será considerar abordagens que possibilitam vários caminhos, com a implementação de programas de desenvolvimento individuais, no âmbito dos quais o próprio colaborador é consultado, podendo tomar iniciativas e participar nas decisões sobre a carreira e o seu desenvolvimento. Nesta lógica de carreiras, mais importante do que o *status* associado a uma posição na hierarquia, é garantir o desenvolvimento de competências e o enriquecimento profissional, salvaguardando a empregabilidade.

7.2.1 Perfis de Carreira

No âmbito deste projeto, desenvolvem-se apenas os perfis de carreira principais da empresa, ficando por desenvolver os perfis associados às funções de apoio e suporte. Os perfis de carreira que se apresentam têm por base os perfis existentes na empresa, embora se considere uma abordagem distinta, nomeadamente no que se refere à clarificação das carreiras e às possibilidades de mudança pelos diversos tipos de carreira.

Consideram-se três carreiras que têm uma base comum, mas que divergem ao longo do seu desenvolvimento: a Carreira Técnica, a Carreira de Gestão de Projeto e a Carreira de Gestão da Empresa. Estas três carreiras têm especificidades e exigências distintas e requerem competências também distintas, devendo os planos de formação ser adequados à função. Na Figura 11, apresentam-se os perfis profissionais associados a cada uma destas três carreiras.

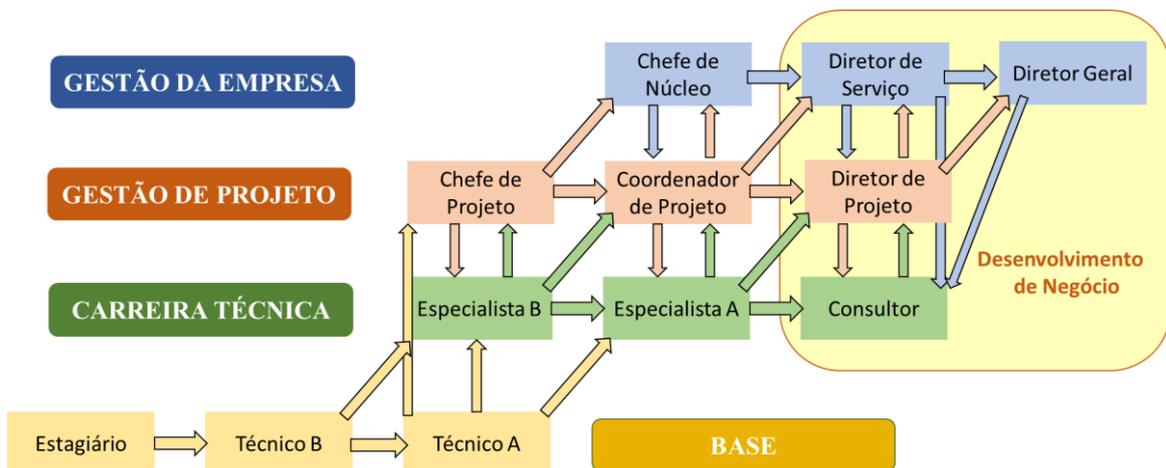


Figura 11 - Modelo de Carreiras

Até um determinado nível da carreira, o trabalho desenvolvido pelos Técnicos Superiores da empresa é eminentemente técnico. Correspondem a esta fase os perfis de Estagiário, Técnico B e Técnico A, em que a evolução se processa por progressão na carreira. No caso de uma carreira técnica, a carreira avança para Especialista B, Especialista A e Consultor. A carreira de gestão de projeto prossegue com Chefe de Projeto, Coordenador de Projeto e Diretor de Projeto e a carreira de gestão na empresa passa por Chefe de Núcleo e Diretor de Serviço, culminando em Diretor Geral.

Importa desmistificar a lógica tradicional que está instituída na empresa, de que a progressão na carreira passa por uma subida na hierarquia. Ao implementar-se este modelo pretende-se adotar a lógica de que vários movimentos são possíveis e que a valorização da carreira não

estará apenas associada à ascensão na hierarquia mas também às oportunidades de desenvolvimento, proporcionando maior empregabilidade.

Por outro lado, considerar a carreira de gestão de projeto como uma carreira independente da carreira técnica, como tem sido prática na empresa, permite valorizar o papel do gestor de projeto, aspecto fundamental no contexto atual de projetos de elevada complexidade técnica e de gestão. Nesta valorização da função do gestor de projeto é importante a identificação de competências e de ações de desenvolvimento de carreira individualizada. Cada carreira deve ser igualmente valorizada pela empresa, com recompensas similares para níveis de carreira idênticos. A título de exemplo, o Especialista A, o Coordenador de Projeto e o Chefe de Núcleo, deverão estar equiparados.

A promoção e a progressão na carreira assentam na lógica da carreira multidirecional, com possibilidade de movimentos horizontais, diagonais ou até mesmo descendentes, para além dos movimentos verticais ascendentes. A promoção e a progressão, realizadas no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Carreira, cuja descrição se apresenta no ponto 7.3.1, o qual contempla, para além das questões de carreira, a avaliação de satisfação e desempenho e a realização de ações de formação adequadas às competências a desenvolver, são efetuadas com base na proficiência do indivíduo.

7.3 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

O Projeto “Be Better with COBA” contempla quatro programas de desenvolvimento, o que está em sintonia com as opiniões da Gestão de Topo, expressas na entrevista realizada. Será preconizado um programa de desenvolvimento de carreira aplicável a toda a empresa e que deverá estar diretamente relacionado com o sistema de avaliação de desempenho a implementar e com os planos de formação. Um programa direcionado para recém-formados, tendo em vista a seleção dos alunos com melhor desempenho e o seu acompanhamento durante a primeira fase da carreira, dando-lhes a conhecer as alternativas possíveis na empresa e ajudando-os a optar pelas que melhor se ajustam ao seu perfil e às suas expectativas. Face à realidade de internacionalização que a empresa está a viver, um programa de apoio aos expatriados. Por último, um programa de gestão de talentos que tem em vista identificar técnicos com elevado potencial e atribuir-lhes um plano de desenvolvimento intensivo.

À exceção do Programa de Desenvolvimento de Carreiras que só tem duas fases: preparação e desenvolvimento, todos os restantes têm 3 fases de acordo com o indicado na Figura 12.



Figura 12 - Fases dos Programas de Desenvolvimento

7.3.1 Programa de Desenvolvimento de Carreira

O Programa de Desenvolvimento de Carreiras é aplicável a todos os técnicos e tem por objetivo orientá-los no seu percurso de carreira e no desenvolvimento das suas competências. Como se disse este programa contempla apenas as fases de preparação e desenvolvimento, pois o mesmo assenta numa lógica de continuidade, dispensando a fase de finalização. As ações e respetivos responsáveis apresentam-se no Quadro 6.

Quadro 6 - Programa de Desenvolvimento de Carreira

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA		
Tipo de Ação	Ação	Responsável pela Ação
Preparação		
Avaliação	Auto-conhecimento	Área de Recursos Humanos / Próprio
	Definição de objetivos	Administração e/ou Direção / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Identificação e avaliação das oportunidades na empresa	Área de Recursos Humanos / Próprio
	Discussão de alternativas	Administração e/ou Direção / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Avaliação das competências necessárias	Administração e/ou Direção / Área de Recursos Humanos / Próprio
Decisão	Escolha de alternativa	Administração e/ou Direção / Próprio
Ajuste	Formação adequada às competências a desenvolver	Administração e/ou Direção / Próprio / Área de Recursos Humanos
Desenvolvimento		
Acompanhamento	Acompanhamento no exercício da função	Chefia
Avaliação	Avaliação de necessidades de formação durante o exercício da função	Chefia / Próprio
	Avaliação do desempenho e da satisfação na função	Chefia / Área de Recursos Humanos / Próprio
Ajuste	Formação adequada às necessidades identificadas	Chefia / Próprio / Área de Recursos Humanos
	Eventual alteração de função	Administração e/ou Direção / Próprio / Área de Recursos Humanos

A fase de preparação contempla três subfases: a avaliação, a decisão e o ajuste. Na avaliação, é efetuado um teste que permite o autoconhecimento com vista a realizar escolhas de carreira mais adequadas à personalidade e ao gosto do colaborador. O autoconhecimento deve ser efetuado com recurso ao questionário de autoavaliação Myres-Briggs Type Indicator (MBTI). Este método permite o autoconhecimento de uma forma mais simples e imediata, comparativamente com outros métodos, possibilitando efetuar escolhas mais conscientes e adequadas às preferências mentais, bem como identificar pontos fortes e aspetos a melhorar, tendo em vista um desempenho mais adequado à função (Madter, Bower, & Aritua, 2012). Serão então definidos os objetivos, identificadas, avaliadas e discutidas as oportunidades na empresa, e tomada a decisão sobre a alternativa de carreira, com eventual formação para adquirir as competências necessárias à função. Na fase de desenvolvimento, o acompanhamento da carreira é efetuado pela chefia e periodicamente realizam-se avaliações de desempenho, satisfação na função e de necessidades de formação. Poderão ser efetuados ajustes que consistem em promover formação adequada às necessidades identificadas e eventual alteração de função.

Este programa contempla uma gestão integrada da carreira, avaliação de desempenho e formação. O colaborador participa ativamente nas escolhas e decisões de carreira. Intervêm também as chefias e a direção de capital humano. Tendo em conta que a prática de *mentoring* foi indicada como excessivamente inovadora para a empresa, numa primeira fase este programa será adotado sem recurso a essa prática, podendo mais tarde vir a considerar-se.

7.3.2 Programa de Estágio para Recém-formados

O Programa de Estágio para Recém-formados tem por objetivo a sua integração e acompanhamento no período inicial de carreira (de 6 meses a 1 ano). As ações e respetivos responsáveis apresentam-se no Quadro 7.

Quadro 7 - Programa de Estágio de Recém-Formado

PROGRAMA DE ESTÁGIO DE RECÉM-FORMADO		
Tipo de Ação	Ação	Responsável pela Ação
Preparação		
Avaliação	Identificação e Avaliação de CV's de recém-formados	Área de Recursos Humanos
	Entrevista de Avaliação	Administração e/ou Direção / Área de Recursos Humanos
Acompanhamento	Nomeação de um Tutor de Estágio	Área de Recursos Humanos
	Elaboração de Plano de Estágio	Tutor de Estágio / Próprio
Desenvolvimento		
Acompanhamento	Apresentação ao(s) serviço(s) de acolhimento	Tutor de Estágio
	Acompanhamento do Estágio	Responsável pelo Estágio / Tutor de Estágio
	Reuniões mensais de acompanhamento	Responsável pelo Estágio / Tutor de Estágio / Próprio
Avaliação	Avaliação de desempenho e de satisfação do próprio em cada estágio parcelar	Responsável de Estágio / Responsável da unidade orgânica / Próprio
Ajuste	Eventual alteração do Plano de Estágio	Tutor de Estágio / Próprio
Finalização		
Avaliação	Avaliação final de desempenho e de satisfação do próprio	Responsável de Estágio / Responsável da unidade orgânica / Próprio
	Produção de Relatório de Estágio	Próprio
Acompanhamento	Integração no Programa de Desenvolvimento de Carreira	Tutor de Estágio / Área de Recursos Humanos

Neste programa, é nomeado um tutor de estágio que acompanha o estagiário em todo o seu percurso, desde a fase de preparação com colaboração na elaboração do plano de estágio até à fase de finalização, na qual presta apoio na integração no Programa de Desenvolvimento de Carreira. Na fase de desenvolvimento, é nomeado um responsável pelo estágio em cada serviço, o qual acompanha e avalia o estagiário. O tutor acompanha também o estagiário nesta fase, podendo haver alterações no plano de estágio se tal se justificar.

7.3.3 Programa Internacional

O Programa Internacional é um programa que visa acompanhar e apoiar o expatriado nas suas três fases em que se desenvolve: preparação, missão e repatriação. As ações e respetivos responsáveis apresentam-se no Quadro 8.

Quadro 8 - Programa Internacional

PROGRAMA INTERNACIONAL		
Tipo de Ação	Ação	Responsável pela Ação
Preparação		
Avaliação	Avaliação das competências técnicas para a função	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Avaliação da motivação para a Missão	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Avaliação do alinhamento entre as características da carreira e da missão internacional	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Avaliação do background cultural do indivíduo	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Avaliação da personalidade, das competências relacionais e da adaptabilidade à mudança	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Avaliação das competências linguísticas	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Avaliação da situação familiar	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
Ajuste	Formação intercultural	Área de Recursos Humanos
	Formação linguística (se necessário)	Área de Recursos Humanos
	Formação de <i>soft skills</i> (se necessário)	Área de Recursos Humanos
Acompanhamento	Nomeação de um Mentor (conhecedor do país de acolhimento)	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Nomeação de um Tutor de Carreira (da Sede)	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Apoio documental e logístico	Responsável pela Missão / Área de Recursos Humanos
	Reunião com o Tutor de Carreira	Tutor nomeado
	Contacto prévio com o Mentor	Mentor nomeado
Desenvolvimento (Missão)		
Acompanhamento	Acompanhamento no exercício da função	Chefia
	Enquadramento na organização	Chefia / Colegas
	Suporte logístico	Departamento logístico na filial
	Enquadramento no país de acolhimento	Mentor nomeado
	Acompanhamento da carreira	Tutor nomeado
Avaliação	Avaliação de necessidades de formação durante a missão	Chefia / Próprio
Ajuste	Formação adequada às necessidades identificadas	Chefia / Área de Recursos Humanos
Finalização (Repatriação)		
Acompanhamento	<i>Briefing</i> antes da partida para aferir expectativas	Responsável pela Repatriação
	Nomeação de Mentor de Carreira	Responsável pela Repatriação/ Área de Recursos Humanos / Próprio
	Reorientação de carreira	Responsável pela Repatriação/ Área de Recursos Humanos / Mentor nomeado / Próprio
	Acompanhamento das decisões de carreira	Mentor nomeado
Avaliação	Avaliação de necessidades de formação associadas à nova função	Responsável pela Repatriação/ Área de Recursos Humanos / Mentor nomeado / Próprio
	Avaliação do desempenho e da satisfação na nova função	Chefia/ Área de Recursos Humanos / Mentor nomeado / Próprio
Ajuste	Formação adequada às necessidades identificadas para a nova função	Responsável pela Repatriação/ Área de Recursos Humanos
	Eventual alteração de função	Chefia / Responsável pela Repatriação/ Área de Recursos Humanos / Mentor nomeado

Na fase de preparação, é efetuada uma avaliação exaustiva do candidato à missão por forma a verificar a respetiva adequação. Esta avaliação deve incidir sobre as competências técnicas para a função, a motivação para a missão, o alinhamento entre as características da carreira

do indivíduo e a missão, o seu *background* cultural, a personalidade, competências relacionais e adaptabilidade à mudança, competências linguísticas e situação familiar. É nomeado um Mentor conhecedor do país de acolhimento para prestar informação relevante e acompanhar a fase inicial visando facilitar a integração. Nesta fase, é nomeado também um Tutor da Carreira (da Sede) que tem por objetivo acompanhar o expatriado ao longo de toda a missão, prestando-lhe informação relevante sobre a empresa e auxiliando-o em eventuais decisões de ajustes de carreira ou ações de formação. O responsável pela missão acompanhará toda a fase de preparação, fornecendo informação relevante sobre a missão, apoio logístico e colaborando na avaliação.

Durante a missão, o acompanhamento e avaliação é fundamentalmente efetuado pela chefia respetiva. Na fase de repatriação, é nomeado um responsável pela repatriação que acompanhará e orientará o repatriado, fundamentalmente nas questões gerais e logísticas, e também um mentor de carreira que será um colaborador sénior que prestará apoio na reintegração de carreira.

7.3.4 Programa de Desenvolvimento Intensivo

O Programa de Desenvolvimento Intensivo tem por objetivo identificar técnicos com elevado potencial e ministrar-lhe um programa de desenvolvimento. As ações e respetivos responsáveis apresentam-se no Quadro 9.

Quadro 9 - Programa de Desenvolvimento Intensivo

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INTENSIVO		
Tipo de Ação	Ação	Responsável pela Ação
Preparação		
Avaliação	Identificação e avaliação de perfis de técnicos de elevado potencial	Administração / Área de Recursos Humanos
	Avaliação da personalidade, das competências sociais e comportamentais	Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Avaliação de oportunidades de desenvolvimento de competências técnicas	Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Avaliação de oportunidades de desenvolvimento de competências de gestão	Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Avaliação de oportunidades de desenvolvimento de <i>soft skills</i>	Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Avaliação de oportunidades de desenvolvimento de competências linguísticas	Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
Acompanhamento	Nomeação de um Mentor Carreira	Administração / Área de Recursos Humanos
	Reunião com o Mentor de Carreira	Mentor de Carreira / Próprio
	Elaboração de um Plano de Formação Intensiva	Mentor de Carreira / Próprio

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INTENSIVO		
Tipo de Ação	Ação	Responsável pela Ação
Desenvolvimento intensivo de competências		
Acompanhamento	Acompanhamento do desenvolvimento de competências	Mentor de Carreira
	Acompanhamento de carreira (<i>on job</i>)	Mentor de Carreira
	Reuniões de acompanhamento com periodicidade mínima de 3 meses	Mentor de Carreira / Próprio
Avaliação	Avaliação da necessidade de efetuar ajustes no Plano de Formação	Mentor de Carreira / Próprio
Ajuste	Eventuais ajustes no Plano de Formação	Mentor de Carreira / Próprio
Finalização		
Acompanhamento	Reunião relativa a decisões de carreira	Administração / Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
	Acompanhamento das decisões de carreira	Administração / Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
Avaliação	Avaliação final do Plano de Formação Intensivo	Administração / Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio
Ajuste	Eventual formação adicional	Mentor de Carreira / Área de Recursos Humanos / Próprio

A identificação e nomeação de técnicos de elevado potencial para realizar este programa é efetuada pela Administração e pela área de recursos humanos, eventualmente com a colaboração de diretores de serviço. É nomeado um mentor de carreira sénior que efetuará o acompanhamento ao longo de todo o programa, constituindo uma figura de elevada responsabilidade. Na fase de preparação é efetuada uma avaliação exaustiva do candidato ao programa, visando definir o percurso a desenvolver e as formações a realizar. Na fase de desenvolvimento intensivo de competências, o acompanhamento e avaliação por parte do mentor de carreira é praticamente permanente e poderão ser efetuados ajustes se necessário. O alinhamento com os gostos e expectativas do colaborador é fundamental.

7.4 PORTAL DE INTRANET - SYNERGY

A empresa dispõe de um portal de intranet com o *software* Synergy, pelo que se irá utilizar este recurso como plataforma de divulgação e gestão do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras. Na Figura 13, apresenta-se uma proposta para o futuro desenvolvimento da área “Capital Humano” no Portal Synergy.

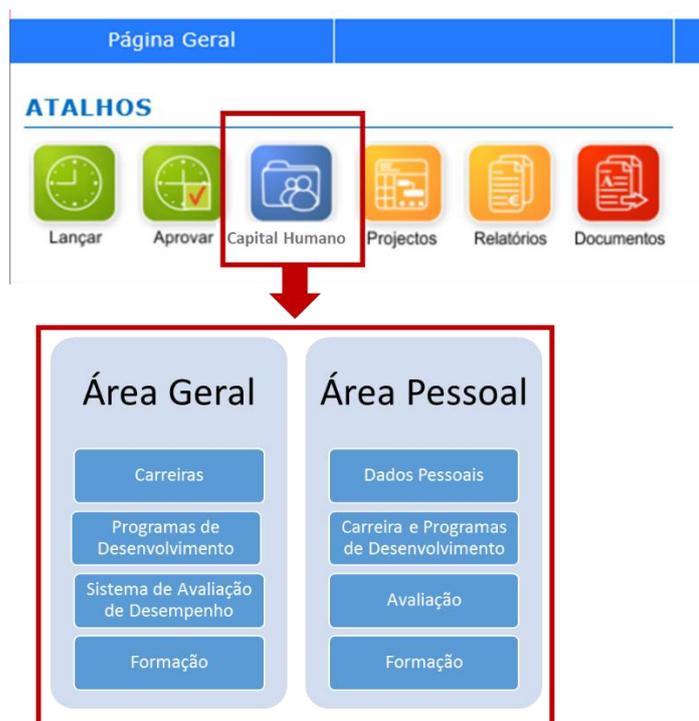


Figura 13 - Área de “Capital Humano” no Portal Synergy

7.5 IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

O Responsável máximo pela implementação do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras preconizado neste estudo será o Administrador da empresa responsável pela Área de Recursos Humanos. Sugere-se a nomeação de um Coordenador que será o responsável direto pelo desenvolvimento e implementação do Sistema, sob a supervisão do Administrador responsável.

Deverão ser criados três Grupos de Trabalho, com as seguintes atribuições: Portal de Intranet - Synergy, Carreiras e Programas de Desenvolvimento. Deverá ser nomeado um responsável por cada grupo de trabalho. Considera-se desejável considerar ainda subgrupos nos grupos de trabalho das Carreiras e dos Programas de Desenvolvimento. Os subgrupos de Carreiras terão como atribuições a validação na empresa do modelo de carreiras proposto neste estudo e a descrição das funções e competências de cada um dos perfis profissionais. Cada subgrupo dos Programas de Desenvolvimento ficará responsável por cada um dos programas previstos.

O trabalho associado à implementação do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreira proposto neste estudo deverá desenvolver-se em cinco fases, nomeadamente planeamento, conceção, implementação, avaliação final e eventual implementação de melhorias. Prevê-

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

se o seu início em Janeiro de 2016 e uma duração total de 12 meses, pelo que deverá ficar concluído no final de 2016, entrando em funcionamento no início de 2017. Na Figura 14, apresenta-se o Cronograma de implementação e monitorização do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreira.

		2016												Anos seguintes											
Atividades		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Implementação	Planeamento	█																							
	Conceção		█	█	█	█																			
	Implementação						█	█	█	█															
	Avaliação Final										█	█													
	Eventuais Melhorias												█												
Monitorização	Avaliação														◆							◆			
	Melhorias															█							█		

Figura 14 - Cronograma de implementação e monitorização do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Carreiras

8. CONCLUSÃO

Apesar de estar presente no mercado internacional praticamente desde os primórdios da sua existência, nomeadamente na África Austral, no Brasil e no Magreb, foi fundamentalmente no mercado nacional que a COBA desenvolveu a sua atividade nos últimos anos. Neste mercado, detém elevada notoriedade e apresenta-se totalmente familiarizada com as práticas correntes, tendo sido possível manter níveis de desempenho elevados, ainda que com algumas deficiências ao nível das práticas de recursos humanos. De facto, verifica-se que a empresa não dispõe de práticas integradas de gestão de pessoas, nem tem tido um planeamento estratégico de recursos humanos.

Nos últimos anos, em virtude das políticas nacionais que contemplam restrições orçamentais muito acentuadas no sector das obras públicas, a empresa foi confrontada com a necessidade de intensificar a atividade no exterior, passando a operar fundamentalmente em mercados onde se tem que defrontar com uma concorrência mais agressiva, sendo as práticas vigentes de gestão de pessoas insuficientes perante este novo contexto.

A empresa não dispõe de um sistema de gestão de carreiras, o que na situação atual de dispersão de mercados e geografias, tem causado algumas situações de insatisfação dos colaboradores, que culmina por vezes com a sua saída da empresa. Neste novo cenário, em que a empresa tem que operar, urge a necessidade de adotar as melhores práticas de pessoas, com vista a conseguir níveis adequados de competitividade, nomeadamente no âmbito da gestão de carreiras.

Com vista a desenvolver um projeto de intervenção na empresa, no âmbito da Gestão e Desenvolvimento de Carreiras, foi elaborado um quadro de referência, com recurso a revisão de literatura, o qual permitiu concluir que no final do século XX ocorreu uma mudança de paradigma nesta temática. Passou-se de carreiras tradicionais, a cargo das organizações, baseadas em estruturas hierárquicas e rígidas, e assentes numa sucessão de funções estruturadas de forma vertical, tendo subjacente o aumento crescente de autoridade, prestígio e recompensas, para carreiras transitórias, dinâmicas e multidirecionais, com responsabilidade partilhada pela organização e pelo próprio indivíduo, em que outras componentes entram na avaliação do sucesso na carreira como a satisfação interior, o equilíbrio de vida, a autonomia e a liberdade. Este novo contexto de carreiras constitui um

desafio para as organizações, que já não oferecem um emprego para a vida, devendo oferecer oportunidades de desenvolvimento e, para isso, devem adotar um conjunto de boas práticas que conduzam a esse objetivo, tais como aconselhamento de carreira, planos de desenvolvimento, consulta do colaborador sobre as decisões de carreira, ações de formação, avaliação de desempenho, mobilidade na empresa e *empowerment*.

No âmbito deste trabalho adotou-se como método o estudo de caso. Para pesquisa de dados, recorreu-se a entrevista aberta à Gestão de Topo, *focus group* aos colaboradores e análise documental, com o objetivo de avaliar as perspetivas individual e organizacional da forma como as carreiras têm sido vividas na COBA Portugal e a desejabilidade para o futuro, bem como conhecer as boas práticas adotadas por empresas internacionais consultoras de engenharia, recorrendo a *benchmarking*.

O projeto de intervenção proposto, baseado nas orientações preconizadas na literatura, nas boas práticas adotadas pelas empresas internacionais de engenharia consultadas e também na desejabilidade da empresa, consiste num sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras que contempla a definição dos perfis de carreira e a conceção de programas de desenvolvimento. A implementação do projeto pressupõe a consideração de uma unidade orgânica de gestão responsável pelo mesmo, integrada na Direção de Capital Humana a dinamizar pela Administração em exercício, bem como o seu suporte numa plataforma informática de fácil acesso a todos os interessados, tendo-se sugerido o recurso ao Portal de Intranet - Synergy. Em complemento deste projeto, o sistema de recompensas deve ser revisto conforme indicado pelos resultados da desejabilidade da empresa. Espera-se que a implementação do projeto possa contribuir positivamente para o aumento da motivação e do desempenho dos colaboradores, bem como da competitividade da empresa.

Para garantir o seu sucesso, considera-se também fundamental que sejam adotadas, na empresa, outras práticas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e ações de formação adequadas às competências a desenvolver, caminhando no sentido de considerar práticas integradas de gestão de pessoas alinhadas com o negócio, ou seja, a consideração de uma gestão estratégica de recursos humanos. Nesta perspetiva, sugere-se que sejam de imediato desenvolvidas ações conducentes à implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho e à “COBA Academia”, as quais se encontram previstas no plano de ação da Administração da COBA para o triénio 2015-2017, conforme anteriormente referido. Os resultados da desejabilidade apontaram para a necessidade de atuar também noutras

componentes organizacionais como a liderança, a comunicação e a partilha do conhecimento.

Importa ainda referir que, para além de conceber práticas integradas de gestão de pessoas, deve haver a preocupação de que estas sejam consistente com outras dimensões organizacionais como a liderança, a cultura e a estrutura, conforme atrás mencionado. Os resultados de avaliação dos padrões de liderança e da cultura organizacional, realizados na empresa, revelaram que esta tem uma orientação interna e de controlo, valorizando sobretudo os processos internos. Verifica-se assim uma cultura de tendência sobretudo burocrática, embora com resultados ainda relativamente elevados nas componentes de cultura de apoio e cultura de objetivos, sendo a cultura de inovação a menos presente. No contexto atual, com forte presença no mercado internacional e uma grande dinâmica de mudança, a empresa deve rever a sua cultura, procurando enquadrar-se no modelo dos sistemas abertos, caracterizado pela flexibilidade e orientação para o exterior, visando uma cultura de inovação adaptada à mudança. Para traçar este caminho deve apostar numa alteração dos padrões de liderança que permita uma alteração de mentalidades e atitudes.

9. BIBLIOGRAFIA

Arthur, M. B., & Rousseau, D. (Eds.). 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.

Bardin, L. 2006. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

Baruch, Y. 2004a. *Managing Career: Theory and Practice*. Harlow: FT-Prentice Hall/Pearson.

Baruch, Y. 2004b. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9: 58–73.

Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Management Review*, 16: 125-138.

Baruch, Y. 2014. The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, (January): 1-22.

Baruch, Y., Peiperl, M. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39: 347–366.

Bevilacqua, M.; Ciarapica, F. E.; Germani, M.; Mazzuto, G., & Paciarotti, C. 2014. Relation of project managers' personality and project performance: An approach based on value stream mapping. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(4): 857-890.

Cappelli, Peter. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. *Havard Business Review*, March: 74-81

Cerdin, J.L., & Le Pargneux, M. 2009. Career and International Assignment fit: toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 1: 5-25.

Clarke, M. 2012. The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, (February): 1–20.

COBA. 2015a. *Avaliação dos Padrões de Liderança na COBA S.A.*

COBA. 2015b. *Vetores estratégicos da empresa para o triénio 2014-2017*.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. & Gomes, J.F. 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

De Vos, Ans, Dewettinck, Koen & Buyens, Dirk. 2008. To move or not to move?: The relationship between career management and preferred career moves . *Employee Relations*. Vol 30 n. 2: pp 156 - 175

Fernandes, J. H. 2007. *Alianças estratégicas internacionais*. Lisboa: Celta Editora.

Fisher, Colin. 2010. *Researching and writing a dissertation - an essential guide for business students*. Third edition. PEARSON Education.

Fisher, Eddie. 2011. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29: 994-1002.

Nascimento, Generosa. 2013. *Apontamentos da unidade curricular de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, EMBA 2012-2014.

Gerber, Marius, Wittekind, Anette, Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno. 2009. Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Organizational Behavior*, 75: 303–318

Gunz, H. P., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a “boundaryless” world. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 24–53). Oxford: Oxford University Press.

Hall, D. T. 1976. *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hall, D. T. 1996. Protean careers of the 21th century. *Academy of Management Executive*, 10: 8-16.

Hall, D. T.; Las Heras, M. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior* 31: 448–462.

Harzing, Anne-Will & Pinnington, Ashly H. 2015. *International human resource management*. London: SAGE.

Hiltrop, Jean-Marie. 1999. The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17: 422–430.

Lips-Wiersma, Marjolein & Hall, Douglas T. 2007. Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 771–792

Madter, Nancy; Bower, Denise A.; & Aritua, Bernard. 2012. Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 30: 273–281

Miles, Matthew B.. & Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative data analysis*. (2nd Ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Myres, Isabel Briggs. 2000. *Introdução ao Tipo. Um guia para entender os seus resultados no Myres-Briggs Typa Indicator*. (sexta edição). Reino Unido: CPP.

Nunes, Francisco & Reto, Luís. 2015. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. In Ferreira, A. I. *et al.*, *GRH para Gestores* (1^a edição). Lisboa: Editora RH.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. Davis. 2012. *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (13th ed.). New Jersey: PEARSON.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3th Ed), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

<http://www.aecom.com/>

<http://www.amecfw.com/>

<https://www.arcadis.com/en/global/cookie-wall/?redirect-back-to=https://www.arcadis.com/en/global/>

<http://www.arup.com/>

<http://www.atkinsglobal.com/en-GB>

<http://www.bechtel.com/>

<http://www.coba.pt/>

<http://www.cobagroup.com/>

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

<http://www.cowi.com/menu/home/Pages/cowi-group.aspx>

<http://www.dargroup.com/>

<http://www.fugro.com/>

<http://www.fluor.com/pages/default.aspx>

<http://www.idom.com/>

<http://www.jacobs.com/>

<http://www.lahmeyer.de/home.html>

<http://www.sener.es/inicio/es>

<http://www.snclavalin.com/en/>

<http://www.systra.com/>

<http://www.typsa.com/>

<http://www.worleyparsons.com/Pages/Default.aspx>

ANEXOS

- Anexo 1.** Extrato do Manual de Funções da COBA - Funções de chefia (na empresa e no projeto)
- Anexo 2.** Extrato do Manual do Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança (Missão, Visão e Objetivos)
- Anexo 3.** Resultados dos Inquéritos relativos à Cultura Organizacional
- Anexo 4.** Resultados dos Inquéritos relativos ao Commitment
- Anexo 5.** Resultados dos Inquéritos relativos ao Índice Potencial Motivador
- Anexo 6.** Extrato do Manual de Funções da COBA - Responsabilidades da Direção de Capital Humano
- Anexo 7.** Procedimentos de Seleção e Recrutamento e de Formação
- Anexo 8.** Guião da entrevista à Gestão de Topo
- Anexo 9.** Análise de conteúdo da entrevista à Gestão de Topo
- Anexo 10.** Guião dos Focus Group

Anexo 1 - Extrato do Manual de Funções da COBA - Funções de chefia (na empresa e no projeto)

5.1 DIRETOR GERAL DE PRODUÇÃO

Principal finalidade da função:

Planear, coordenar e controlar as atividades da área de Produção.

Definição de responsabilidades:

- Colaborar na definição dos objetivos gerais da empresa.
- Planear, coordenar e controlar as atividades dos Serviços da Direção Geral de Produção.
- Promover a retificação de desvios dos Serviços de Produção, quando se verificarem falhas no cumprimento de prazos, na qualidade dos projetos ou no cumprimento dos custos previstos.
- Manter o Conselho de Administração Executivo (CAE) informado sobre o andamento dos principais projetos e sobre os problemas que afetem a Produção e propor as necessárias medidas corretivas.
- Fornecer à Direção Geral Financeira e Administrativa todos os dados necessários ao controlo económico e financeiro dos projetos e à elaboração dos orçamentos anuais e respetivos ajustamentos trimestrais.
- Manter informada a Direção de Promoção e Propostas da carga das atividades de cada Serviço, com vista a orientar a sua ação na procura de novos trabalhos.
- Informar a Direção de Promoção e Propostas sobre se a empresa reúne condições (recursos humanos e materiais) para concorrer às propostas selecionadas.
- Auxiliar, quando necessário, as Direções dos Serviços na estruturação das equipas intervenientes nos diferentes projetos, designadamente na nomeação dos responsáveis pelas diferentes especialidades.
- Promover, sempre que aplicável, a adoção de critérios ambientais e/ou de segurança e saúde no trabalho, de acordo com a legislação em vigor, nos projetos desenvolvidos pela COBA.
- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

5.2 DIRETOR DE SERVIÇO

Principal finalidade da função:

Dirigir, planear e coordenar as atividades técnicas e administrativas do Serviço. Gerir os recursos humanos e materiais do Serviço. Colaborar na promoção da empresa. Participação na Direção Geral de Produção (DGP).

Definição de responsabilidades:

Responsabilidades técnicas:

- Orientar tecnicamente os colaboradores do Serviço de modo a assegurar a qualidade dos trabalhos e a adoção de critérios ambientais e/ou de segurança e saúde no trabalho, de acordo com a legislação em vigor, nos projetos desenvolvidos pelas equipas de trabalho.
- Estabelecer conjuntamente com os Chefes de Núcleo regras, critérios e metodologias para a elaboração dos estudos e projetos.
- Elaborar o cronograma das atividades do Serviço, com base nos cronogramas dos diversos Núcleos, para planear o seu desenvolvimento face aos recursos necessários e aos prazos estabelecidos. Transmitir o cronograma à Direção Geral de Produção.
- Verificar o desenvolvimento das atividades de modo a zelar pelo cumprimento do cronograma estabelecido e dos prazos previstos, tendo em vista a maximização da rentabilidade do Serviço.

Responsabilidades de gestão e coordenação global da produção

- Participar, ou delegar a participação, nas reuniões periódicas da Direção Geral de Produção, participando ativa e construtivamente nos processos de tomada de decisão quando à alocação de recursos humanos e materiais da produção. Na fase de Propostas, a DGP tem um papel consultivo. O Diretor de Serviço deverá analisar e dar pareceres sobre Propostas que envolvam colaborações multidisciplinares e cujo valor global ultrapasse o montante de €500k. O fecho é uma responsabilidade do CAE.
- Numa fase posterior de execução dos projetos, o Diretor de Serviço, enquanto membro da DGP, tem um papel diretivo e de coordenação da Produção.
- O Diretor de Serviço coordena e dirige no plano operacional os meios da Produção.
- Define as prioridades da Produção e conseqüente alocação e recursos. Responsabilidade pela conta de resultados da Produção, incluindo as contas 7000.
- Apoiar o Diretor Geral de Produção na validação com o CAE das principais medidas a implementar e projetos a desenvolver.
- O Diretor de Serviço, enquanto membro da DGP, deverá propor os Chefes de Projeto ao CAE que validará (ou não) as propostas.

Responsabilidades de gestão de recursos humanos e materiais:

- Propor ao CAE a nomeação e a exoneração dos Diretores Adjuntos e dos Chefes de Núcleo do Serviço.
- Propor ao CAE a nomeação dos Chefes de Projeto, Coordenadores de Projeto e Diretores de Projeto do Serviço.
- Propor ao CAE admissões e dispensas de colaboradores do Serviço, de modo a compatibilizar os recursos existentes com as atividades a desenvolver.

- Propor ao CAE promoções de modo a premiar o mérito e contribuir para a motivação dos colaboradores do Serviço. Determinar a realização de trabalho extraordinário que considere necessário, por forma a poder cumprir o cronograma de trabalhos estabelecido salvaguardando os períodos de descanso previstos na legislação em vigor.
- Estabelecer o plano de férias dos colaboradores do Serviço, com base nos planos de férias elaborados pelos Chefes de Núcleo, de modo a compatibilizar os recursos humanos disponíveis com as atividades a desenvolver.
- Zelar pelo empenho no trabalho, pela disciplina, pelo cumprimento das normas da empresa, por um bom ambiente de trabalho e pela motivação dos colaboradores do Serviço.
- Colaborar nos painéis de entrevistas para seleção do pessoal para o seu Serviço.
- Propor ao Conselho de Administração Executivo, com base na identificação das necessidades de formação realizada, a participação dos seus colaboradores em ações de formação.
- Propor a aquisição dos meios materiais necessários para o funcionamento do Serviço (equipamentos, mobiliário, livros e publicações técnicas, software, etc.)
- No caso de projetos multidisciplinares, apoiar os Chefes de Projeto, Coordenadores de Projeto e Diretores de Projeto, na formação das equipas de projeto, promovendo a nomeação pelos outros Serviços de técnicos responsáveis pelas respetivas especialidades e a sua mobilização, ou de outros técnicos, de acordo com as necessidades dos projetos.

Responsabilidades administrativas:

- Ter como objetivo a maximização da rentabilidade do Serviço, fruto dos resultados dos projetos no mesmo sediados.
- Acompanhar permanentemente a faturação do Serviço.
- Colaborar com o Diretor Geral Financeiro e Administrativo na execução e revisões ao longo do ano do Orçamento Anual de Faturação da empresa.
- Autorizar subcontratações, propostas pelos seus Diretores Adjuntos, Chefes de Núcleo ou Chefes de Projeto, Coordenadores de Projeto e Diretores de Projeto de tarefas de especialidades não cobertas pela empresa.
- Propor ao CAE a subcontratação de tarefas que normalmente seriam executadas pelo seu Serviço, quando existam situações de sobrecarga de trabalho que não permitam, internamente, a sua execução atempada.

Responsabilidades de promoção:

- Zelar pela transmissão permanente de uma boa imagem da empresa, nos contatos que ele próprio, os seus Diretores Adjuntos, Chefes de Núcleo, Diretores de Projeto, Coordenadores de Projeto, Chefes de Projeto e os restantes técnicos tiverem com os clientes.
- Apoiar o CAE na divulgação da empresa junto de potenciais clientes ou na divulgação de novas valências junto de atuais clientes.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

- Apoiar o CAE na tomada de decisão quanto à participação em concursos e às necessidades de angariação de novos trabalhos.
- Colaborar com a Direção de Promoção e Propostas na elaboração de propostas para novos trabalhos, nomeando o pessoal encarregue da parte técnica das propostas relativas ao Serviço, zelando pela sua qualidade técnica e pela correta quantificação dos recursos que servirão de base à elaboração da proposta financeira.
- Propor a apresentação de comunicações em congressos e simpósios, como forma de divulgação das capacidades técnicas e científicas da empresa.

Responsabilidades em matéria de ambiente e segurança no trabalho:

- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do seu Serviço

Experiência profissional

- 12 anos de experiência profissional.
- Desejável 5 anos de experiência na área de Produção da empresa, de preferência no Serviço que dirige.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação numa das especialidades cobertas pelo seu Serviço.
- Capacidade de liderança.
- Espírito dinâmico e empreendedor.
- Capacidade de planeamento.
- Capacidade de gestão dos recursos humanos e materiais do seu Serviço.
- Perseverança, persuasão e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável das línguas inglesa e francesa.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

5.3 CONSULTOR

Principal finalidade da função:

Coadjuvar nas questões técnicas da sua especialidade o Diretor de Serviço a que está afeto, utilizando as suas competências nos domínios específicos desse Serviço e participar na execução das suas atividades.

Definição de responsabilidades:

- Analisar os métodos e práticas relacionados com a execução das atividades do Serviço.
- Recomendar alterações aos métodos, normas e procedimentos existentes, por forma a poder melhorar continuamente o nível técnico dos trabalhos a cargo do Serviço.
- Dar o seu parecer técnico em relação ao desenvolvimento de estudos ou projetos no Serviço e na verificação dos mesmos.
- Participar na formação contínua dos Técnicos do Serviço.
- Coadjuvar o Diretor de Serviço na condução dos estudos e projetos mais complexos, desempenhando as tarefas que lhe forem atribuídas.
- Adotar práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do seu Serviço

Experiência profissional

- 12 anos de experiência profissional.
- Desejável 5 anos de experiência no Serviço em que colabora.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação numa das especialidades do Serviço em que colabora.
- Capacidade de organização e método.
- Elevada ponderação e bom senso.
- Facilidade de comunicação que lhe permita participação na formação contínua dos Técnicos do Serviço.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável das línguas inglesa e francesa.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

5.4 DIRETOR ADJUNTO

Principal finalidade da função:

Coadjuvar o respetivo Diretor de Serviço na direção, planeamento e coordenação das atividades técnicas, na gestão dos recursos humanos e materiais e na gestão dos assuntos administrativos do Serviço.

Coadjuvar o respetivo Diretor de Serviço na promoção da empresa.

Definição de responsabilidades:

- As atividades técnicas, de gestão dos recursos humanos e materiais, administrativas e de promoção a cargo do Diretor Adjunto serão aquelas que nele forem delegadas pelo respetivo Diretor de Serviço. Esta delegação de tarefas será variável de Serviço para Serviço e no tempo, de acordo com as condições específicas de cada Serviço.
- Complementarmente, deve adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais:

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do seu Serviço.

Experiência profissional

- 10 anos de experiência profissional.
- Desejável 5 anos de experiência na área de Produção da empresa, de preferência no Serviço que dirige.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional
- Sólida formação numa das especialidades cobertas pelo seu Serviço.
- Capacidade de liderança.
- Espírito dinâmico e empreendedor.
- Capacidade de planeamento.
- Capacidade de gestão de recursos humanos e materiais do seu Serviço.
- Perseverança, persuasão e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável das línguas inglesa e francesa.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

5.5 CHEFE DE NÚCLEO

Principal finalidade da função:

Dirigir, planejar, coordenar e verificar as atividades técnicas desenvolvidas pelos colaboradores do Núcleo. Gerir os recursos humanos e materiais do Núcleo. Gerir as questões administrativas inerentes ao Núcleo. Colaborar na promoção da empresa.

Definição de responsabilidades:

Responsabilidades técnicas:

- Coordenar e acompanhar tecnicamente os colaboradores do Núcleo de modo a assegurar a qualidade dos trabalhos e a incorporação de critérios ambientais e/ou de segurança e saúde no trabalho, de acordo com a legislação em vigor, sempre que aplicável.
- Propor ao Diretor de Serviço regras, critérios e metodologias para a elaboração de projetos.
- Verificar os trabalhos durante a sua realização e até à sua conclusão, de modo a garantir, com o apoio do Diretor de Serviço, quando necessário, a qualidade técnica dos mesmos.
- Elaborar o cronograma das atividades do Núcleo para planejar o seu desenvolvimento face aos recursos necessários e aos prazos estabelecidos.
- Verificar o desenvolvimento das atividades do Núcleo de modo a cumprir o cronograma estabelecido e os prazos previstos, tendo em vista a maximização da rentabilidade do Núcleo.

Responsabilidades de gestão de recursos humanos e materiais:

- Propor ao Diretor de Serviço a nomeação dos Chefes de Projeto do Núcleo.
- Propor ao Diretor de Serviço admissões e dispensas de pessoal, de modo a compatibilizar os recursos existentes com as atividades a desenvolver.
- Propor ao Diretor de Serviço promoções de modo a premiar o mérito e contribuir para a motivação dos colaboradores do Núcleo.
- Propor ao Diretor de Serviço a realização de trabalho extraordinário que considere necessário, quando se verificarem atrasos em relação ao cronograma de trabalhos estabelecido, salvaguardando os períodos de descanso previstos na legislação em vigor
- Propor ao Diretor de Serviço a subcontratação de tarefas de especialidades não cobertas pela empresa ou de tarefas que normalmente seriam executadas pelo seu Núcleo mas que situações de sobrecarga de trabalho não permitem que o sejam.
- Propor ao Diretor de Serviço os planos de férias, de modo a compatibilizar as férias dos colaboradores do Núcleo com as atividades a desenvolver.
- Zelar pela aplicação ao trabalho, pela disciplina, pelo bom ambiente e pela motivação dos colaboradores do Núcleo.
- Identificar as necessidades de formação dos seus colaboradores e propor ao Diretor de Serviço a participação destes em ações de formação.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

- Nomear dentro do seu Núcleo os responsáveis pelas atividades a realizar no âmbito dos projetos a executar.
- Controlar o registo da ocupação de tempos dos seus colaboradores.
- Propor ao Diretor de Serviço a aquisição dos meios materiais necessários ao funcionamento do Núcleo (equipamentos, mobiliário, livros e publicações técnicas, software etc.).
- Colaborar, quando solicitado pelo seu Diretor de Serviço, nos painéis de entrevistas para seleção dos colaboradores para o seu Núcleo.

Responsabilidades administrativas:

- Ter como objetivo a maximização da rentabilidade do Núcleo, fruto dos resultados dos projetos sediados no mesmo.
- Acompanhar permanentemente a faturação do Núcleo.
- Apoiar o seu Diretor de Serviço na assistência ao Diretor Geral Financeiro e Administrativo na execução e revisões ao longo do ano do Orçamento Anual de Faturação da empresa.

Responsabilidades de promoção:

- Zelar pela transmissão permanente de uma boa imagem da empresa, nos contactos que ele próprio, os seus Chefes de Projeto e os restantes técnicos tiverem com os Clientes.
- Apoiar o seu Diretor de Serviço na divulgação da empresa junto de potenciais Clientes ou na divulgação de novas valências junto de atuais Clientes.
- Apoiar o seu Diretor de Serviço na tomada de decisão quanto à participação em concursos e à necessidade de angariação de novos trabalhos.
- Colaborar com o seu Diretor de Serviço na nomeação dos técnicos encarregues da parte técnica das propostas, zelando pela sua qualidade técnica e pela correta quantificação dos recursos que servirão de base à elaboração da proposta financeira.
- Propor ao seu Diretor de Serviço a apresentação de comunicações em congressos e simpósios, como forma de divulgação das capacidades técnicas e científicas da empresa.

Responsabilidades em matéria de ambiente e segurança no trabalho:

- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do seu Núcleo.

Experiência profissional

- 8 anos de experiência profissional.
- Desejável 3 anos de experiência na área de Produção da empresa, de preferência no Núcleo que dirige.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação na área de especialidade do seu Núcleo.
- Capacidade de liderança.
- Espírito dinâmico e empreendedor.
- Capacidade de planeamento.
- Capacidade de gestão de recursos humanos e materiais do seu Núcleo.
- Perseverança, persuasão e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável das línguas inglesa e francesa.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

5.6 DIRETOR DE PROJETO

Principal finalidade da função:

Planear, coordenar e acompanhar as atividades de diferentes Chefes de Projeto e/ou assumir a chefia de projetos de maior complexidade e dimensão. Gerir as questões técnicas e administrativas do projeto e as relações com o cliente.

Definição de responsabilidades:

Responsabilidades técnicas:

- Acompanhar e supervisionar os Chefes de Projeto na análise do contrato, de modo a interpretar as necessidades explícitas e implícitas do Cliente e promover a sua clarificação, sempre que necessário.
- Coordenar e acompanhar os Chefes de Projeto, de modo a assegurar a qualidade técnica dos trabalhos e o cumprimento do(s) prazo(s) de execução.
- Propor aos Chefes de Projeto as regras, critérios e metodologias a utilizar na elaboração do projeto sob a sua coordenação.
- Elaborar o cronograma das atividades do projeto, de forma a planear o seu desenvolvimento face aos recursos necessários e aos prazos estabelecidos.
- Acompanhar o desenvolvimento das atividades do projeto, de modo a cumprir o cronograma estabelecido e os prazos previstos, assim como assegurar a sua rentabilidade.
- Estabelecer os canais de comunicação entre o Cliente e os vários intervenientes no projeto, controlando os contatos efetuados, no sentido de evitar quaisquer contradições.

Responsabilidades administrativas:

- Procurar obter a máxima rentabilidade no seu projeto, zelando pela execução do mesmo dentro da estimativa de custo elaborada aquando da apresentação da correspondente proposta e tendo em conta as margens de lucro previstas.
- Promover a faturação atempada das diferentes prestações contratuais do projeto, bem como de trabalhos a mais e revisões de preços. A validação das faturas e das correspondentes cartas de envio é da competência da Direção Geral Financeira e Administrativa.
- Preparar propostas de trabalhos adicionais ou complementares ao seu projeto que tenham sido solicitadas pelo Cliente. Estas propostas requerem aprovação pela Direção do Serviço.
- Apoiar o seu Diretor de Serviço na assistência à Direção Geral Financeira e Administrativa para a elaboração e revisões ao longo do ano do Orçamento de Faturação da empresa.

Responsabilidades de promoção:

- Zelar pela transmissão permanente de uma boa imagem da empresa nos contatos que o próprio, os Chefes de Projeto e os restantes técnicos envolvidos no projeto sob a sua coordenação tenham com os Clientes.
- Promover a empresa junto dos Clientes com quem deve manter contacto permanente e a quem deve transmitir uma imagem de idoneidade, competência e pontualidade na execução dos compromissos assumidos, que potencie a adjudicação de novos trabalhos à empresa.

Responsabilidades em matéria de ambiente e segurança no trabalho:

- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do Núcleo/Serviço a que pertence.

Experiência profissional

- Pelo menos 10 anos de experiência profissional em elaboração e chefia de projetos.
- Desejável 1 ano de experiência na empresa.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação numa das áreas de especialidade do projeto.
- Capacidade de liderança de uma equipa de trabalho.
- Capacidade de gestão dos meios alocados ao projeto

- Boa capacidade de trabalho.
- Perseverança e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável da língua inglesa e/ou francesa.
- Satisfazer o disposto na legislação em vigor que estabelece e regulamenta a qualificação profissional exigível aos técnicos responsáveis pela elaboração e subscrição de projetos.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

5.7 COORDENADOR DE PROJETO

Principal finalidade da função:

Planear, coordenar e acompanhar as atividades de diferentes Chefes de Projeto e/ou assumir a chefia de projetos de maior complexidade e dimensão. Gerir as questões técnicas e administrativas do projeto e as relações com o Cliente.

Definição de responsabilidades:

Responsabilidades técnicas:

- Acompanhar e supervisionar os Chefes de Projeto na análise do contrato, de modo a interpretar as necessidades explícitas e implícitas do Cliente e promover a sua clarificação, sempre que necessário.
- Coordenar e acompanhar os Chefes de Projeto, de modo a assegurar a qualidade técnica dos trabalhos e o cumprimento do(s) prazo(s) de execução.
- Propor aos Chefes de Projeto as regras, critérios e metodologias a utilizar na elaboração do projeto sob a sua coordenação.
- Elaborar o cronograma das atividades do projeto, de forma a planear o seu desenvolvimento face aos recursos necessários e aos prazos estabelecidos.
- Acompanhar o desenvolvimento das atividades do projeto, de modo a cumprir o cronograma estabelecido e os prazos previstos, assim como assegurar a sua rentabilidade.
- Estabelecer os canais de comunicação entre o Cliente e os vários intervenientes no projeto, controlando os contactos efetuados, no sentido de evitar quaisquer contradições.

Responsabilidades administrativas:

- Procurar obter a máxima rentabilidade no seu projeto, zelando pela execução do mesmo dentro da estimativa de custo elaborada aquando da apresentação da correspondente proposta e tendo em conta as margens de lucro previstas.
- Promover a faturação atempada das diferentes prestações contratuais do projeto, bem como de trabalhos a mais e revisões de preços. A validação das faturas e das correspondentes cartas de envio é da competência da Direção Geral Financeira e Administrativa.
- Preparar propostas de trabalhos adicionais ou complementares ao seu projeto que tenham sido solicitadas pelo Cliente. Estas propostas requerem aprovação pela Direção do Serviço.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

- Apoiar o seu Diretor de Serviço na assistência à Direção Geral Financeira e Administrativa para a elaboração e revisões ao longo do ano do Orçamento de Faturação da empresa.

Responsabilidades de promoção:

- Zelar pela transmissão permanente de uma boa imagem da empresa nos contatos que o próprio, os Chefes de Projeto e os restantes técnicos envolvidos no projeto sob a sua coordenação tenham com os Clientes.
- Promover a empresa junto dos Clientes com quem deve manter contacto permanente e a quem deve transmitir uma imagem de idoneidade, competência e pontualidade na execução dos compromissos assumidos, que potencie a adjudicação de novos trabalhos à empresa.

Responsabilidades em matéria de ambiente e segurança no trabalho:

- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do Núcleo/Serviço a que pertence.

Experiência profissional

- Pelo menos 5 anos de experiência profissional em elaboração e chefia de projetos.
- Desejável 1 ano de experiência na empresa.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação numa das áreas de especialidade do projeto.
- Capacidade de liderança de uma equipa de trabalho.
- Capacidade de gestão dos meios alocados ao projeto.
- Boa capacidade de trabalho.
- Perseverança e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável da língua inglesa e/ou francesa.
- Satisfazer o disposto na legislação em vigor que estabelece e regulamenta a qualificação profissional exigível aos técnicos responsáveis pela elaboração e subscrição de projetos.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

5.8 CHEFE DE PROJETO

Principal finalidade da função:

Planejar e coordenar a execução de projetos de modo a alcançar os objetivos propostos, gerindo de forma eficiente os recursos colocados à sua disposição. Colaborar na promoção da empresa.

Definição de responsabilidades:

Responsabilidades técnicas:

- Analisar o contrato, com todos os seus componentes, de modo a interpretar as necessidades explícitas e implícitas do Cliente, clarificando-as, sempre que necessário, junto do mesmo.
- Recolher todos os elementos de base necessários ao desenvolvimento do projeto e toda a informação disponibilizada pelo Cliente para o estabelecimento das premissas de conceção e dos parâmetros, normas, especificações e estrutura a utilizar.
- Proceder a um reconhecimento cuidadoso do local de execução da obra a projetar.
- Elaborar e manter permanentemente atualizado o Plano da Qualidade do Projeto.
- Elaborar e manter permanentemente atualizado o Cronograma de trabalhos, de modo a poder planejar a atividade de cada interveniente face aos prazos acordados com o Cliente.
- De acordo com o seu Diretor de Serviço/Chefe de Núcleo, organizar internamente no seu Serviço/Núcleo os meios necessários para a execução do projeto dentro dos prazos contratados.
- No caso de projetos multidisciplinares e com o apoio do seu Diretor de Serviço/Chefe de Núcleo, obter a nomeação e a mobilização dos técnicos responsáveis pelas várias especialidades dos outros Serviços, para a execução do projeto dentro dos prazos contratados.
- No caso de projetos multidisciplinares com especialidades não cobertas pela empresa, promover, sob a orientação do seu Diretor de Serviço/Chefe de Núcleo, a obtenção de propostas de potenciais subcontratados (conforme Lista de Subcontratados da empresa) para a execução das referidas tarefas.
- Analisar as propostas recebidas de potenciais subcontratados e propor ao seu Diretor de Serviço/Chefe de Núcleo a adjudicação de trabalho ao subcontratado que, em cada especialidade, tenha apresentado a proposta mais vantajosa.
- Definir com os responsáveis técnicos pelas especialidades o trabalho a realizar e distribuir a informação necessária à boa execução do mesmo, por forma a garantir a satisfação dos requisitos do Cliente, nomeadamente quanto ao prazo contratado, incorporando critérios ambientais e/ou de segurança e saúde no trabalho, de acordo com a legislação em vigor, sempre que aplicável.
- Estabelecer os canais de comunicação entre o Cliente e os vários intervenientes no projeto, controlando os contatos efetuados, no sentido de evitar quaisquer contradições.
- Elaborar Atas de reuniões realizadas com o Cliente, em que fiquem claramente expressas as conclusões acordadas e a responsabilidade da sua implementação.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

- Coordenar o desenvolvimento das atividades, por forma a cumprir o cronograma de trabalhos estabelecido.
- Identificar os desvios ao bom andamento do projeto e propor ao seu Diretor de Serviço/Chefe de Núcleo a adoção de medidas tendentes a retificar quaisquer atrasos que se verifiquem em relação ao estabelecido no cronograma de trabalhos, de modo a poder cumprir os prazos especificados.
- No caso de projetos multidisciplinares e de atrasos devidos a outros Serviços, propor ao seu Chefe direto a adoção de medidas tendentes a retificar quaisquer atrasos que se verifiquem em relação ao estabelecido no cronograma de trabalhos, de modo a poder cumprir os prazos especificados. O seu Diretor de Serviço apresentará as medidas propostas à Direção Geral de Produção, que acordará com o Diretor de Serviço em causa as medidas a adotar
- Assegurar que o projeto da obra seja elaborado de acordo com os princípios gerais de prevenção de riscos profissionais consagrados no regime aplicável em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Nas situações em que não haja Coordenador de Segurança em Projeto, elaborar o Plano de Segurança e Saúde em Projeto, iniciar a Compilação Técnica da Obra e, se também não for nomeado Coordenador de Segurança em Obra, recolher junto da Entidade Executante os elementos necessários para a completar.
- Colaborar com o dono da obra, ou com quem este indicar, na elaboração da compilação técnica da obra, sempre que tal seja solicitado e esteja previsto no contrato.
- Colaborar com o Coordenador de Segurança em Obra e a entidade executante, prestando informações sobre os aspetos relevantes dos riscos associados à execução do projeto.
- Coordenar a compilação final do projeto e requisitar à Secção de Edição de Documentos as necessárias cópias do projeto.
- Verificar na Secção de Edição de Documentos os vários exemplares do projeto e promover a sua embalagem e expedição para o Cliente.
- Proceder ao envio para a Secção de Q.A.S. Documentação e Arquivo dos ficheiros digitais das peças do projeto entregues ao Cliente.

Responsabilidades administrativas:

- Ter como objetivo a máxima rentabilidade do seu projeto, zelando pela execução do mesmo dentro da estimativa de custo elaborada aquando da apresentação da correspondente proposta e tendo em conta as margens de lucro então previstas e salvaguardando as medidas necessárias para a segurança e saúde no trabalho dos colaboradores.
- Promover a faturação atempada das diferentes prestações contratuais do seu projeto, bem como de trabalhos a mais e revisões de preços. A validação das faturas e das correspondentes cartas de envio é da competência da Direção Geral Financeira e Administrativa.
- Analisar a Ficha de Faturação do Projeto emitida pela Secção de Apoio Administrativo e Financeiro e tomar ou propor a adoção de medidas tendentes a retificar quaisquer deficiências detetadas.

- Preparar propostas de trabalhos adicionais ou complementares ao seu projeto que tenham sido solicitadas pelo Cliente. Estas propostas requerem aprovação pela Direção do Serviço..
- Diligenciar junto do Cliente, quando solicitado pela Secção de Contabilidade, o pagamento de faturas cujo prazo de vencimento já esteja transcorrido.
- Seguir o seu projeto até à sua regularização financeira final, comunicando à Secção de Apoio Administrativo e Financeiro que o projeto pode ser dado como encerrado.

Responsabilidades de promoção:

- Promover a empresa junto dos Clientes com quem deve manter contacto permanente e a quem deve transmitir uma imagem de idoneidade, competência e pontualidade na execução dos compromissos assumidos que deixe o Cliente completamente satisfeito e que potencie a adjudicação de novos trabalhos à empresa

Responsabilidades em matéria de ambiente e segurança no trabalho:

- Adotar e zelar pela implementação de práticas que garantam à COBA o cumprimento dos requisitos e a satisfação do Cliente, o controlo dos aspetos ambientais, ao nível da prevenção da poluição, e a proteção dos seus colaboradores, por meio de comportamentos adequados no âmbito da segurança e saúde no trabalho.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) na área de atividade do Núcleo/Serviço a que pertence.

Experiência profissional

- Pelo menos 5 anos de experiência profissional em elaboração de projetos.
- Desejável 1 ano de experiência na empresa.

Formação específica / Outros requisitos

- Inscrição válida em associação profissional.
- Sólida formação na área de especialidade do seu projeto.
- Capacidade de liderança de uma equipa de trabalho.
- Capacidade de gestão dos meios alocados ao seu projeto.
- Boa capacidade de trabalho.
- Perseverança e método de trabalho.
- Bom relacionamento humano.
- Domínio razoável da língua inglesa e/ou francesa.
- Satisfazer o disposto na legislação em vigor que estabelece e regulamenta a qualificação profissional exigível aos técnicos responsáveis pela elaboração e subscrição de projetos.
- Conhecimento das regras definidas para esta função no âmbito do Sistema de Gestão.

Anexo 2 - Extrato do Manual do Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança (Missão, Visão e Objectivos)

1.3.2 - Missão, Visão e Objectivos

Missão

A COBA tem como missão a completa satisfação dos seus Clientes pela prestação de serviços de elevada qualidade, dentro dos prazos e dos custos acordados e contribuir para o prestígio da engenharia portuguesa no país e no estrangeiro.

Visão

A COBA pretende ser uma empresa exemplar pela excelência dos serviços prestados, pela sua independência no mercado onde se insere, pela motivação dos seus colaboradores e pela adoção de práticas adequadas de gestão ambiental com completa autonomia financeira.

Objectivos

A COBA orienta a sua ação pelos seguintes objectivos gerais:

- Promover a satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes, acionistas, colaboradores e sociedade em geral, no respeito pelos mais elevados padrões profissionais e de ética.
- Assegurar uma melhoria contínua dos seus serviços, garantindo a prevenção da poluição, de acidentes e de danos para a saúde dos seus colaboradores.
- Ter em consideração as exigências da sociedade e do ambiente, cumprindo com os requisitos legais e outros aplicáveis às atividades da empresa.
- Aumentar a eficiência da sua prestação pela melhoria progressiva da sua produtividade.
- Controlar todas as atividades desenvolvidas pela empresa, com vista à minimização dos efeitos no ambiente e dos riscos para os colaboradores, tendo presente as características específicas dos serviços que presta.
- Implementar tecnologias, boas práticas de trabalho e regras de atuação que promovam uma otimização das ações, com vista à melhoria contínua do desempenho ambiental e da segurança e saúde no trabalho, à utilização racional dos recursos naturais e à prevenção de acidentes de trabalho.

Anexo 3 - Resultados dos Inquéritos relativos à Cultura Organizacional

Resposta ao questionário	Categoria	Relações Humanas	Sistemas Abertos	Processos Internos	Objetivos Racionais
1	Especialista/Consultor	48,28	15,52	29,31	6,90
2	Especialista/Consultor	20,00	16,67	46,67	16,67
3	Técnico B	0,00	25,00	41,67	33,33
4	Técnico A	11,29	9,68	17,74	61,29
5	Técnico B	53,45	20,69	25,86	0,00
6	Especialista/Consultor	33,33	0,00	53,33	13,33
7	Dirigente	3,39	1,69	44,07	50,85
8	Técnico B	43,33	15,00	21,67	20,00
9	Técnico B	15,00	1,67	63,33	20,00
10	Técnico B	21,67	11,67	31,67	35,00
11	Técnico A	13,33	0,00	61,67	25,00
12	Especialista/Consultor	60,00	20,00	10,00	10,00
13	Técnico B	0,00	0,00	83,33	16,67
14	Técnico B	51,67	10,00	10,00	28,33
15	Técnico A	25,37	24,63	23,13	26,87
16	Desenhador	23,53	24,60	25,67	26,20
17	Desenhador	4,04	17,17	29,29	49,49
18	Dirigente	20,34	22,03	25,42	32,20
19	Dirigente	35,00	13,33	26,67	25,00
20	Especialista/Consultor	6,67	13,33	38,33	41,67
21	Técnico B	22,95	8,20	40,98	27,87
22	Dirigente	47,62	17,46	20,63	14,29
23	Dirigente	25,00	18,33	30,00	26,67
24	Especialista/Consultor	51,67	20,00	11,67	16,67
25	Técnico Médio/Datilog.	38,71	19,35	20,97	20,97
26	Especialista/Consultor	26,67	0,00	51,67	21,67
27	Técnico A	5,00	25,00	16,67	53,33
28	Especialista/Consultor	45,00	15,00	25,00	15,00
29	Dirigente	45,00	18,33	13,33	23,33
30	Técnico B	28,89	15,56	37,78	17,78
31	Técnico A	9,09	27,27	18,18	45,45
32	Técnico B	8,62	10,34	34,48	46,55
33	Técnico B	38,33	6,67	40,00	15,00
34	Especialista/Consultor	25,47	25,47	24,53	24,53
35	Técnico B	60,00	5,00	30,00	5,00
36	Especialista/Consultor	48,33	21,67	15,00	15,00
37	Técnico B	10,00	10,00	60,00	20,00
38	Dirigente	40,00	10,00	10,00	40,00
39	Outro	25,48	25,48	23,57	25,48
40	Técnico A	30,00	26,67	21,67	21,67
41	Técnico A	21,67	13,33	33,33	31,67
42	Técnico B	48,33	23,33	28,33	0,00
43	Técnico B	18,18	17,36	32,23	32,23
44	Desenhador	46,00	36,00	14,00	4,00
45	Especialista/Consultor	41,67	16,67	15,00	26,67
46	Técnico B	21,05	8,77	38,60	31,58
47	Técnico B	15,00	0,00	70,00	15,00
48	Técnico A	1,67	13,33	23,33	61,67
49	Técnico Médio/Datilog.	10,00	10,00	70,00	10,00
50	Especialista/Consultor	8,33	5,00	38,33	48,33
51	Especialista/Consultor	23,73	13,56	37,29	25,42
52	Especialista/Consultor	68,33	8,33	10,00	13,33
53	Dirigente	30,00	23,33	26,67	20,00
54	Técnico A	40,00	6,67	26,67	26,67
55	Técnico B	62,30	13,11	18,03	6,56
56	Especialista/Consultor	37,70	26,23	22,95	13,11
57	Técnico B	10,00	22,00	54,00	14,00
58	Técnico B	11,67	10,00	65,00	13,33
59	Técnico A	13,33	13,33	46,67	26,67
60	Técnico Médio/Datilog.	32,79	9,84	18,03	39,34
61	Especialista/Consultor	18,33	6,67	56,67	18,33
Valor Médio		27,90	14,51	32,79	24,80

Anexo 4 - Resultados dos Inquéritos relativos ao *Commitment*

Resposta ao Questionário	Categoria	Normative Commitment 3R, 4, 9, 10, 15, 16	Continuance Commitment 2, 5, 8, 11, 14, 17	Affective Commitment 1, 6, 7R, 12R, 13, 18R	Total	Normative Commitment	Continuance Commitment	Affective Commitment
1	Especialista/Consultor	31	28	31	90	34%	31%	34%
2	Especialista/Consultor	20	30	25	75	27%	40%	33%
3	Dirigente	36	27	27	90	40%	30%	30%
4	Especialista/Consultor	25	34	32	91	27%	37%	35%
5	Técnico B	28	24	37	89	31%	27%	42%
6	Técnico B	36	31	32	99	36%	31%	32%
7	Técnico A	17	30	31	78	22%	38%	40%
8	Especialista/Consultor	30	30	30	90	33%	33%	33%
9	Dirigente	12	15	24	51	24%	29%	47%
10	Desenhador	42	36	36	114	37%	32%	32%
11	Técnico B	17	22	33	72	24%	31%	46%
12	Especialista/Consultor	12	24	42	78	15%	31%	54%
13	Técnico B	18	23	11	52	35%	44%	21%
14	Técnico B	30	19	39	88	34%	22%	44%
15	Desenhador	25	24	37	86	29%	28%	43%
16	Outro	29	29	27	85	34%	34%	32%
17	Técnico A	11	28	16	55	20%	51%	29%
18	Técnico B	33	27	41	101	33%	27%	41%
19	Especialista/Consultor	13	23	26	62	21%	37%	42%
20	Técnico B	25	24	32	81	31%	30%	40%
21	Técnico A	23	18	35	76	30%	24%	46%
22	Desenhador	29	30	32	91	32%	33%	35%
23	Desenhador	28	34	36	98	29%	35%	37%
24	Técnico A	32	28	29	89	36%	31%	33%
25	Dirigente	28	22	39	89	31%	25%	44%
26	Especialista/Consultor	21	30	29	80	26%	38%	36%
27	Técnico B	19	17	39	75	25%	23%	52%
28	Dirigente	25	25	40	90	28%	28%	44%
29	Técnico B	19	20	22	61	31%	33%	36%
30	Dirigente	28	34	30	92	30%	37%	33%
31	Especialista/Consultor	31	26	42	99	31%	26%	42%
32	Técnico A	31	26	32	89	35%	29%	36%
33	Técnico Médio/Datilog.	28	28	33	89	31%	31%	37%
34	Especialista/Consultor	29	22	30	81	36%	27%	37%
35	Técnico A	23	21	29	73	32%	29%	40%
36	Especialista/Consultor	25	16	42	83	30%	19%	51%
37	Dirigente	33	23	41	97	34%	24%	42%
38	Técnico A	14	30	28	72	19%	42%	39%
39	Técnico B	22	29	28	79	28%	37%	35%
40	Técnico B	6	16	14	36	17%	44%	39%
41	Outro	40	8	40	88	45%	9%	45%
42	Técnico B	29	21	26	76	38%	28%	34%
43	Especialista/Consultor	33	29	39	101	33%	29%	39%
44	Técnico A	13	24	26	63	21%	38%	41%
45	Técnico B	28	26	36	90	31%	29%	40%
46	Dirigente	29	22	36	87	33%	25%	41%
47	Técnico A	27	26	23	76	36%	34%	30%
48	Outro	34	23	37	94	36%	24%	39%
49	Técnico A	29	26	40	95	31%	27%	42%
50	Técnico A	32	25	38	95	34%	26%	40%
51	Outro	29	20	42	91	32%	22%	46%
52	Técnico B	28	24	31	83	34%	29%	37%
53	Técnico B	16	29	15	60	27%	48%	25%
54	Desenhador	27	28	28	83	33%	34%	34%
55	Especialista/Consultor	34	27	38	99	34%	27%	38%
56	Técnico B	8	14	21	43	19%	33%	49%
57	Técnico B	13	24	12	49	27%	49%	24%
58	Técnico A	25	22	38	85	29%	26%	45%
59	Técnico Médio/Datilog.	22	22	38	82	27%	27%	46%
60	Especialista/Consultor	28	30	28	86	33%	35%	33%
61	Especialista/Consultor	21	26	30	77	27%	34%	39%
62	Especialista/Consultor	24	18	38	80	30%	23%	48%
63	Dirigente	40	26	42	108	37%	24%	39%
64	Técnico B	28	31	27	86	33%	36%	31%
65	Especialista/Consultor	33	14	31	78	42%	18%	40%
66	Técnico B	14	20	25	59	24%	34%	42%
67	Técnico A	34	21	28	83	41%	25%	34%
68	Técnico A	17	36	30	83	20%	43%	36%
69	Técnico Médio/Datilog.	23	30	37	90	26%	33%	41%
70	Especialista/Consultor	12	21	28	61	20%	34%	46%
Valor Médio						30%	31%	39%
						8	14	43
						12%	22%	66%
						Permanecem porque sentem que devem	Permanecem porque precisam	Permanecem porque querem

Anexo 5 - Resultados dos Inquéritos relativos ao Índice Potencial Motivador

Resposta ao questionário	Categoria	Variedade de competências	Identidade da Tarefa	Significado da Tarefa	Autonomia	Feedback do Trabalho	Feedback dos Superiores	Relação com os colegas	Índice Potencial Motivador
Da Secção 1		4	3	5	2	7	6	1	
Da Secção 2		1 e 5R	11 e 3R	8 e 14R	13 e 9R	4 e 12R	10 e 7R	2 e 6R	
1	Especialista/Consultor	7,00	5,33	6,00	4,00	6,00	3,00	6,67	146,67
2	Especialista/Consultor	4,67	6,00	4,33	5,67	4,67	3,00	5,33	132,22
3	Especialista/Consultor	3,33	3,67	4,00	4,67	3,67	3,33	3,67	62,74
4	Técnico A	4,67	3,00	4,00	5,00	4,67	4,67	5,33	90,74
5	Técnico B	4,33	4,33	6,33	4,67	4,00	2,67	6,00	93,33
6	Técnico B	6,00	3,67	5,33	5,00	5,00	5,33	6,00	125,00
7	Especialista/Consultor	6,33	7,00	5,67	6,33	6,00	4,00	7,00	240,67
8	Dirigente	6,67	5,33	4,67	6,00	3,67	1,33	5,00	122,22
9	Técnico B	6,00	4,67	4,00	6,00	4,00	5,67	6,00	117,33
10	Técnico B	4,67	4,00	4,00	2,67	3,33	2,00	4,67	37,53
11	Técnico A	4,67	6,33	6,33	4,00	4,00	2,00	5,67	92,44
12	Técnico B	5,00	4,67	4,33	2,00	3,33	1,00	4,33	31,11
13	Especialista/Consultor	4,67	7,00	7,00	7,00	4,33	3,00	7,00	188,74
14	Técnico B	6,33	5,67	6,00	6,00	5,67	5,67	3,00	204,00
15	Técnico B	6,00	3,67	6,00	4,33	5,00	5,67	6,00	113,15
16	Desenhador	5,67	4,67	5,00	4,00	4,33	3,67	5,33	88,59
17	Técnico A	6,67	5,00	7,00	6,00	4,67	5,67	6,67	174,22
18	Técnico Médio/Datilog.	4,33	2,67	7,00	4,67	6,00	2,00	7,00	130,67
19	Desenhador	6,00	6,00	5,33	5,67	6,67	2,00	5,33	218,27
20	Dirigente	6,67	5,67	7,00	6,00	6,33	3,67	7,00	244,89
21	Dirigente	5,33	2,67	5,33	5,00	4,00	3,00	5,67	88,89
22	Especialista/Consultor	5,33	5,33	5,67	4,67	4,67	3,33	5,00	118,57
23	Técnico B	6,67	6,33	2,33	4,00	4,33	6,00	6,67	88,59
24	Dirigente	6,33	2,33	6,33	6,33	5,00	5,33	7,00	158,33
25	Dirigente	6,33	3,00	4,67	5,33	5,67	4,00	5,67	141,04
26	Especialista/Consultor	6,00	6,00	5,00	6,00	4,33	5,00	5,00	147,33
27	Especialista/Consultor	6,67	6,33	5,00	5,33	4,67	3,33	5,33	149,33
28	Técnico A	5,67	6,33	4,67	6,00	4,33	1,00	7,00	144,44
29	Especialista/Consultor	7,00	6,67	6,67	6,33	7,00	7,00	7,00	300,48
30	Dirigente	5,67	4,33	6,33	5,33	6,33	4,67	5,67	183,90
31	Técnico B	6,00	5,33	2,67	4,67	6,67	3,00	6,00	145,19
32	Técnico A	6,00	3,67	3,67	2,67	3,67	1,00	5,00	43,46
33	Técnico B	4,00	4,67	4,67	7,00	4,00	1,67	5,33	124,44
34	Técnico B	6,33	4,00	3,33	4,00	4,67	1,00	5,33	85,04
35	Especialista/Consultor	6,00	4,67	6,33	5,00	5,33	3,00	6,67	151,11
36	Técnico B	5,33	3,33	6,00	3,00	2,67	2,00	5,33	39,11
37	Especialista/Consultor	6,67	4,33	6,33	6,33	6,00	2,67	5,33	219,56
38	Técnico A	5,33	5,67	5,67	5,00	5,33	2,00	5,33	148,15
39	Técnico B	7,00	6,33	7,00	5,33	5,67	3,67	5,00	204,84
40	Dirigente	7,00	5,00	6,67	5,00	5,00	4,33	6,00	155,56
41	Outro	5,00	3,67	5,00	5,00	4,33	4,67	5,00	98,70
42	Técnico A	6,00	6,00	6,33	5,67	5,67	5,33	5,67	196,23
43	Técnico A	6,00	4,67	5,33	5,67	4,67	4,33	6,33	141,04
44	Técnico B	5,33	4,00	5,00	4,33	5,67	4,00	5,33	117,32
45	Técnico B	3,33	3,67	3,33	3,00	4,67	2,00	5,67	48,22
46	Técnico Médio/Datilog.	5,67	5,33	4,33	6,00	4,67	3,00	6,67	143,11
47	Desenhador	6,00	6,67	7,00	6,00	6,00	4,67	6,67	236,00
48	Especialista/Consultor	6,00	6,33	6,33	5,67	6,33	4,67	6,33	223,31
49	Técnico B	6,33	4,67	6,67	6,00	5,33	3,33	7,00	188,44
50	Técnico B	4,67	1,33	4,67	2,67	2,00	1,00	3,67	18,96
51	Técnico A	6,00	3,00	6,33	5,67	5,67	5,67	7,00	164,12
52	Técnico Médio/Datilog.	6,00	5,67	4,67	4,00	5,67	3,33	6,33	123,41
53	Especialista/Consultor	6,00	5,67	6,33	6,00	4,33	4,33	5,67	156,00
54	Especialista/Consultor	6,33	4,67	5,33	5,00	5,67	4,33	6,00	154,26
55	Especialista/Consultor	5,67	6,67	5,67	6,00	5,67	6,00	6,00	204,00
56	Dirigente	6,67	5,67	7,00	6,67	6,67	6,33	6,33	286,42
57	Técnico A	5,67	3,33	6,67	5,33	2,67	6,33	7,00	74,27
58	Técnico B	5,67	4,67	5,00	5,00	4,00	5,00	6,00	102,22
59	Especialista/Consultor	6,67	6,33	6,33	6,00	6,33	5,00	7,00	244,89
60	Técnico B	5,00	3,33	5,33	4,00	4,67	6,00	6,00	85,04
61	Técnico B	2,00	5,00	3,00	6,67	2,33	1,00	2,33	51,85
62	Técnico A	5,00	7,00	6,33	6,67	6,67	1,00	2,00	271,60
63	Técnico Médio/Datilog.	4,00	5,00	6,33	6,00	5,67	2,33	3,33	173,78
64	Especialista/Consultor	7,00	6,33	7,00	5,00	6,00	5,33	6,67	203,33
Valores médios		5,66	4,90	5,45	5,16	4,94	3,68	5,69	143,73
JDS valor médio		5,0	4,7	5,7	5,0	5,1	3,8	6,0	152,0
JDS - intervalo de referência		1,4	1,2	1	1,2	1,2	1,6	1	70
		6,4	5,9	6,7	6,2	6,3	5,4	7	222

Anexo 6 - Extrato do Manual de Funções da COBA

Responsabilidades da Direção de Capital Humano

11 DIREÇÃO DE CAPITAL HUMANO

11.1 DIRETOR DE CAPITAL HUMANO

Principal Finalidade da Função

Planear, propor, implementar e supervisionar as políticas de Capital Humano, assegurando o seu total alinhamento com os objetivos estratégicos definidos pelo CAE.

Definição de Responsabilidades

- Desenvolver o plano estratégico de Capital Humano.
- Executar processos de recrutamento e de mobilidade.
- Normalizar procedimentos e políticas de Capital Humano.
- Gerir processos de gestão de talento.
- Definir e organizar planos de formação.
- Elaborar e propor modelos de avaliação de desempenho.
- Assegurar a gestão e desenvolvimento do plano de carreiras.
- Harmonizar políticas de Capital Humano nas diversas geografias onde a empresa atua.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO:

Habilitações literárias gerais

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado (pós-Bolonha) em Gestão, Gestão de RH ou similar.

Experiência profissional

- Desejável 10 anos de experiência profissional na área.

Formação específica / Outros requisitos

- Conhecimentos de legislação laboral
- Facilidade de comunicação, de relacionamento interpessoal a todos os níveis da organização e excelente espírito de equipa
- Dinamismo, iniciativa e atitude positiva
- Domínio falado e escrito das línguas inglesa e francesa
- Capacidade para trabalhar sob pressão

Anexo 7 - Procedimentos de Seleção e Recrutamento e de Formação

DOCUMENTO DE PROCESSO P1.5		Revisão	6	Página	1 / 4
ADMISSÃO DE PESSOAL		Responsável pelo Processo: Diretor Geral Financeiro e Administrativo	Data	2014/09/30	Aprovado

Documentos Gerais	Atividades de Execução	Atividades de Controlo	Entradas e Saídas	Funções					DESCRIÇÃO
				ADM	RESP	SP	SSI	SQASDA	
			Identificação da necessidade de admissão		●				OBJETIVO: Proceder à admissão de pessoal que satisfaça os requisitos exigidos pela função a desempenhar. ENTRADAS: Identificação da necessidade de admissão
	Comunicação da necessidade de admissão (1)	Análise do pedido de admissão (2)		●	●				(1) O Responsável pelo Sector onde foi identificada a necessidade de admitir pessoal deve comunicar o facto ao Administrador da sua área. Este, por sua vez, em caso de concordância, deve apresentar o pedido ao Conselho de Administração Executivo para aprovação.
				●	○				(2) Em caso de aprovação, o Administrador da área a que pertence o Sector que fez o pedido de admissão deve contactar a Secção de Pessoal para que esta proceda à pesquisa e pré-seleção de candidatos. - O Administrador da área deve informar o Responsável pelo Sector interessado do resultado do seu pedido.
	Anúncio (se necessário)			●	●	○			(3) A metodologia a utilizar para realizar a pesquisa e a pré-seleção de candidatos encontra-se definida no <i>Anexo 1</i> . No caso de já existirem candidatos pré-selecionados pelo Sector interessado, dispensa-se a utilização desta metodologia.
	Pesquisa e pré-seleção de candidatos (3)			●	●	○			(4) O Responsável pelo Sector interessado deve comunicar à Secção de Pessoal quais são os candidatos a entrevistar para que esta proceda à marcação das entrevistas. - Na entrevista para a admissão de técnicos superiores deverão estar presentes o Administrador da área, o Responsável pelo Sector e um Técnico da Secção de Pessoal. Nas entrevistas para a admissão de outros colaboradores, é facultativa a presença do Administrador da área. - Na realização da entrevista, os principais aspetos a considerar devem ser a clarificação e o aprofundamento de matérias relativas aos conhecimentos e à experiência profissional do candidato, bem como a transmissão, de forma clara, dos requisitos da COBA para a função em causa.
	Entrevista aos candidatos pré-selecionados (4)			●	○	○			(5) Os candidatos devem ser selecionados em conjunto pelo Administrador da área e pelo Responsável do Sector interessado. - Para o caso dos Técnicos Superiores, o Administrador da área deve apresentar a proposta de admissão ao CAE para aprovação. Para os restantes colaboradores, a decisão de admissão é da responsabilidade do Administrador da área. - No caso de aprovação, o Administrador da área deve informar a Secção de Pessoal da decisão tomada e das condições de admissão dos candidatos.
		Seleção de candidatos (5)				●			(6) As atividades a realizar no âmbito do processo administrativo de integração de um novo colaborador são apresentadas no <i>Anexo 2</i> .
Contrato de Trabalho		Abertura do Processo Individual Administrativo (6)				●			
Processo Individual Administrativo									
Registo de Formação Introdutória (P1.5-Formação Introdutória)		Formação Introdutória (7)		○	○	○	●		(7) As atividades a realizar no âmbito da formação introdutória são apresentadas no <i>Anexo 3</i> . - Do resultado destas atividades é elaborado o <i>Registo de Formação Introdutória (P1.5-Formação Introdutória)</i> , que é assinado pelos sectores responsáveis pela mesma e controlado de acordo com o especificado no Procedimento PR3 – Controlo dos Registos.
Ficha de Avaliação do Desempenho do Colaborador (P1.5-Ficha Desempenho Colaborador)					●		○		(8) Um ano após a admissão do colaborador, a SQASDA envia ao Responsável pelo Sector onde o colaborador se encontra integrado uma <i>Ficha de Avaliação do Desempenho do Colaborador (P1.5-Ficha Desempenho Colaborador)</i> . Após preenchimento e assinatura, a referida Ficha é devolvida à SQASDA, que a analisa, arquiva e remete uma cópia para o Representante da Gestão para a Qualidade, Ambiente e Segurança de acordo com o Procedimento PR6 – Análise de Dados. SAÍDAS: Colaborador admitido, integrado na empresa e avaliado 1 ano após a sua admissão.
			Avaliação do Desempenho (8)					●	
			Colaborador admitido, integrado e avaliado						

ANEXO 1

PESQUISA E PRÉ-SELEÇÃO DE CANDIDATOS

A Secção de Pessoal deve consultar a Base de Dados dos Curricula Vitae (CV's) existentes na secção, resultantes de candidaturas diretas (recebidas por correio, por e-mail ou entregues em mão por colaboradores) ou de respostas a anúncios anteriores. Dessa consulta podem resultar duas situações:

- 1) Caso existam CV's de potenciais candidatos à função, a Secção de Pessoal entrega-os ao Administrador que os solicitou. Depois de analisados pelo Administrador e/ou pelo Responsável pelo Sector interessado, e caso existam CV's de candidatos com perfil para a função, a Secção de Pessoal é informada sobre as pessoas a contactar para marcação de entrevista.
- 2) Caso não existam na Base de Dados quaisquer CV's de potenciais candidatos à função, o Administrador deve solicitar à Secção de Pessoal a colocação de Anúncio nos jornais. Neste caso, os passos a seguir são os seguintes:
 - A Secção de Pessoal prepara a redação do anúncio, onde indica o perfil pretendido (definido pelo Responsável pelo Sector interessado e/ou Administrador da área) e as condições gerais oferecidas (exceto financeiras);
 - O texto do Anúncio é verificado pelo Administrador da área e/ou pelo Presidente do Conselho de Administração Executivo;
 - O Anúncio é preparado pela Secção de Imagem;
 - A Secção de Pessoal envia o Anúncio para os jornais indicados pelo Administrador da área.

Dos CV's recebidos em resposta ao Anúncio, a Secção de Pessoal deve fazer uma pré-seleção dos que satisfaçam, na generalidade, o perfil pretendido e deve enviá-los ao Administrador da área, informando-o do número total de respostas obtidas.

O Administrador da área envia os CV's ao Responsável pelo Sector interessado.

A seleção dos candidatos a entrevistar é feita pelo Responsável pelo Sector interessado e é transmitida à Secção de Pessoal, que tratará da marcação das entrevistas.

ANEXO 2

ABERTURA DO PROCESSO INDIVIDUAL ADMINISTRATIVO

1. Aquando da admissão de um novo colaborador, deve a Secção de Pessoal abrir um Processo Individual do colaborador, onde arquiva:
 - Registo da decisão da Administração sobre as condições de admissão do colaborador;
 - Contrato de trabalho (quando existir);
 - Curriculum Vitae;
 - Cópia ou original do Certificado de Habilitações ou Carta de Curso;
 - Cópia do cartão da Ordem ou Associação Profissional a que pertence (quando existir);
 - Ficha de Cadastro, onde a Secção de Pessoal indica os dados pessoais do colaborador e lhe atribui um número de trabalhador e uma sigla. Em anexo a essa ficha são arquivadas fotocópias do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão, do cartão de Beneficiário da Segurança Social, do cartão de Contribuinte e do Passaporte;
 - Ficha de Aptidão, com o resultado do exame médico de admissão (a realizar no prazo de 15 dias após a admissão do colaborador).
2. Depois de criado o Processo Individual do colaborador, a Secção de Pessoal deverá ainda proceder à atualização de diversos ficheiros e ao preenchimento e envio de alguns impressos, como a seguir se indica:
 - Atualização da Base de Dados das siglas;
 - Atualização da Base de Dados com os números de trabalhador;
 - Atualização do Programa de Ponto (onde é introduzido o nome, número de trabalhador, Serviço e Núcleo ou Secção onde está inserido e regime de trabalho);
 - Atualização do Programa de Salários (onde é introduzido o nome, número de trabalhador, Serviço e Núcleo ou Secção onde está inserido e regime de trabalho);
 - Atualização da Tabela de Vencimentos;
 - Atualização da Tabela de Pessoal por Serviços;
 - Atualização do Ficheiro de Estatística de Pessoal (indica o número de pessoas ao serviço da empresa por categorias ou por serviço, a evolução do pessoal nos últimos anos, etc.);
 - Inscrição na Segurança Social online;
 - Atualização da Lista de Ajudas de Custo (no que diz respeito aos quadros técnicos);
 - Atualização da Lista de Movimento de Pessoal;
 - Atualização da Lista de Subsídio de Refeição;
 - Inscrição nos Seguros da Empresa;

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

- Inscrição no FCT/FGCT;
 - Solicitação de cartão eletrónico para disponibilização do subsídio de refeição.
3. Posteriormente, a Secção de Pessoal deverá também arquivar neste processo individual quaisquer fotocópias de certificados e diplomas de cursos realizados durante a vida do colaborador na empresa.

ANEXO 3

FORMAÇÃO INTRODUTÓRIA

Quando são admitidos novos colaboradores na empresa são os mesmos sujeitos a uma formação introdutória, no sentido de os familiarizar com o funcionamento da empresa e de facilitar a sua integração.

Esta formação é transmitida pela Secção de Pessoal, pelas chefias dos Sectores onde os novos colaboradores irão exercer a sua atividade, pela Secção de Suporte Interno e pela Secção da Qualidade Ambiente e Segurança.

A Secção de Pessoal, para além de apresentar os novos colaboradores às diversas chefias da empresa, deve informá-los acerca dos seus direitos e deveres, de acordo com a legislação laboral vigente, e acerca do modo de funcionamento da empresa, fazendo para tal a apresentação das Normas de Funcionamento Interno em vigor, que estão disponíveis para sua consulta na rede informática da empresa.

As chefias dos Sectores onde os novos colaboradores irão trabalhar devem informá-los acerca das suas funções e das atividades a desempenhar, devendo ainda proceder à sua apresentação aos restantes colaboradores do Sector.

O Chefe da Secção de Suporte Interno deve informar os novos colaboradores acerca dos meios informáticos existentes na empresa, nomeadamente acerca dos procedimentos de utilização da rede informática, dos servidores, impressoras, plotters, etc. e de todas as normas em vigor relativas ao sistema informático da COBA.

A Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança deve informar os novos colaboradores da Política da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho, da Visão, Missão e Objetivos da empresa, e deve fazer uma apresentação geral do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança da COBA.

É feito um Registo de Formação Introdutória (**P1.5-FormaçãoIntrodutória**) que deve ser assinado pelos diferentes responsáveis pela mesma (Secção de Pessoal, Chefias dos Sectores, Secção de Suporte Interno e Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança).

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

DOCUMENTO DE PROCESSO P1.6		Revisão	4	Página	1 / 2
FORMAÇÃO	Responsável pelo Processo: Representante da Gestão para a Qualidade, Ambiente e Segurança	Data	2014/09/19	Aprovado	

Documentos Gerados	Atividades de Execução	Atividades de Controlo	Entradas e Saídas	Funções					DESCRIÇÃO
				RG-QAS	CAE	SQASDA	Chefias	Colab	
			<ul style="list-style-type: none"> Análise dos Relatórios das Auditorias Internas e dos PAC's Propostas de Formação dos colaboradores Análise dos Recursos Análise da oferta de mercado (interno/externo) 						<p>OBJETIVO: Satisfação das necessidades de formação identificadas na empresa com vista ao desenvolvimento dos serviços a prestar.</p> <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise dos Relatórios das Auditorias Internas e dos Pedidos de Ação Corretiva (PAC's) - Propostas de Formação dos colaboradores - Análise dos recursos - Análise da oferta do mercado (interno/externo)
Formulário "Formação" P1.6-Formação	Identificação das necessidades de formação					●	●	○	(1) As atividades realizadas no âmbito do processo de identificação das necessidades de formação são apresentadas no Anexo 1 .
		Aprovação da formação a efetuar		●	●	○			(2) As necessidades de formação identificadas e as ações de formação propostas (Formulário "Formação" - P1.6-Formação) são analisadas anualmente pelo Conselho de Administração Executivo (C.A.E.), que emite o respetivo parecer. O conjunto das ações aprovadas pelo C.A.E. constitui o Plano Anual de Formação.
Carta, Fax ou Email de inscrição	Planeamento da ação de formação			●	●	○			(3) Para as ações de formação a realizar internamente, deve um membro do C.A.E. nomear um formador e comunicar à Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança a efetivação da ação, incluindo data prevista e formandos que nela irão participar. - Para as ações de formação a realizar externamente, deve o Secretariado Geral proceder à inscrição dos respetivos colaboradores e informar a Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança desse facto.
Registo de Formação Interna (P1.6-Registo Formação Interna)	Execução da ação de formação					○		○	(4) A formação aos colaboradores da COBA é providenciada através de meios externos e internos. - A formação externa é realizada por entidades de reconhecida competência nas matérias a lecionar e é transmitida através de cursos, congressos, seminários, palestras, etc. - A formação interna é realizada por colaboradores da COBA de reconhecida competência nas matérias a lecionar e é transmitida através de cursos internos. - No caso da formação interna, é necessário o registo do conteúdo programático através do preenchimento pelo formador do Registo de Formação Interna (P1.6-Registo Formação Interna) , que é arquivado pela Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança.
Avaliação de Planeamento Synergy		Controlo da eficácia da formação	Formação providenciada / executada				●	○	(5) A avaliação da eficácia da ação de formação é, em primeiro lugar, realizada pelo colaborador, com recurso à plataforma informática de colaboração da COBA (Synergy), através do preenchimento <i>online</i> do formulário Avaliação da Formação , que fica arquivado na referida plataforma informática. Sempre que se verifica um registo de Avaliação de Formação é automaticamente gerado um relatório a que a Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança tem acesso. - Decorridos 6 meses da ação de formação, o sistema informático emite automaticamente um fluxo de trabalho para o responsável pelo sector do colaborador que efetuou a formação, solicitando a sua avaliação acerca dos efeitos da ação de formação na prestação subsequente do formando. - A avaliação da eficácia da formação aplica-se apenas às ações de formação com duração igual ou superior a 14 horas. SAÍDAS: Formação providenciada / executada

 Registo	● Responsável	○ Participante	RG-QAS - Representante da Gestão Qualidade, Amb. e Seg. CAE - Conselho de Administração Executivo SQASDA - Secção Qualidade, Ambiente e Segurança Chefias - Chefias dos diferentes sectores Colab - Colaboradores
---	---------------	----------------	---

INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO:	ACOMPANHAMENTO (Responsáveis / Periodicidade)	
Número de ações previstas e realizadas / Número de ações previstas no Plano	SQASDA	Trimestral
Número de ações realizadas / Número de ações previstas no Plano	SQASDA	Trimestral
Número de avaliações globais positivas / número total de respostas ao questionário de Avaliação da Formação por parte dos colaboradores (Synergy)	SQASDA	Trimestral
Número de avaliações globais positivas / número total de respostas ao questionário de Avaliação da Eficácia da Formação por parte das chefias dos formandos (Synergy)	SQASDA	Trimestral

ANEXO 1

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

A identificação das necessidades de formação é feita com base no desenvolvimento das seguintes atividades:

- **Análise dos recursos** - Realizada no âmbito da análise de propostas e contratos, com o objetivo de verificar se a COBA dispõe dos meios necessários para executar as atividades requeridas nos prazos a acordar com os Clientes, pode levar a que haja necessidade de formar ou atualizar a formação de alguns colaboradores, para que estes adquiram a necessária competência.

Quando forem confirmadas as necessidades de formação identificadas na fase da análise do contrato, o Chefe de Projeto informa o seu Diretor de Serviço ou Chefe de Núcleo para que este as transmita superiormente.

- **Realização de auditorias internas** - As auditorias internas são suscetíveis de identificar áreas que revelam carências de formação. Com efeito, a verificação da não conformidade dos resultados das atividades realizadas com as disposições previstas pode evidenciar necessidades de formação.

Os relatórios de auditorias são analisados pela Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança que, no caso de terem sido identificadas necessidades de formação, comunica o facto às chefias dos sectores envolvidos.

- **Análise das causas de não conformidades** - A análise das causas das não conformidades detetadas pode evidenciar necessidades de formação. Os Pedidos de Ação Corretiva (PAC's) emitidos são analisados pela Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança que, no caso de terem sido identificadas necessidades de formação, comunica o facto às chefias dos sectores envolvidos.

- **Análise do formulário "Formação"** – No início de cada ano, a Secção da Qualidade, Ambiente e Segurança realiza a compilação de todos os formulários "Formação" recebidos das chefias e entrega-os ao Representante da Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança que os leva ao Conselho de Administração Executivo (C.A.E.) para discussão e aprovação no decurso da reunião anual de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e SST.

- **Análise das propostas de formação feitas pelos colaboradores** - Os colaboradores da COBA avaliam as suas necessidades de formação ou de atualização de formação e podem propor às suas chefias a participação nas ações de formação que considerem necessárias.

As propostas elaboradas pelos colaboradores são analisadas pelas chefias respetivas e, no caso da sua anuência, apresentadas ao C.A.E. para aprovação.

- **Análise da oferta de mercado** - As ações de formação propostas pelo mercado são encaminhadas pelo Secretariado Geral para a Administração, que após a sua análise, e nos casos potencialmente interessantes, as encaminha para as diversas chefias para apreciação. As chefias verificam do seu interesse para os seus colaboradores.

São ainda consideradas outras situações que possam surgir e que serão analisadas caso a caso.

Anexo 8 - Guião da entrevista à Gestão de Topo

As questões colocadas à Gestão do Topo foram as seguintes:

1. Dinamização da Direção de Capital Humano: Está prevista para quando? E como?
2. Existe programação para as restantes áreas complementares à Gestão de Carreiras:
 - a) Avaliação e desenvolvimento de desempenho
 - b) Formação
 - c) Partilha do conhecimento
 - d) Comunicação
3. Considera adequado perfis funcionais para carreira técnica, carreira de gestão de projeto e carreira de gestão da empresa?
4. Como encara a possibilidade de adotar práticas de Empowerment? ("descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades)
5. Considera adequado a existência de planos de desenvolvimento no âmbito da Gestão de Carreiras?
6. Quem considera que deve ser responsável pelo plano de desenvolvimento, a empresa ou o colaborador? Porquê?
7. Que planos de desenvolvimento considera adequados?
8. Considera desejável recorrer ao Synergy como plataforma de suporte às ações a desenvolver no âmbito da gestão de carreiras?
9. Relativamente ao envolvimento das pessoas nestas ações de gestão do capital humano, considera desejável a atribuição de responsabilidades a alguns quadros da empresa?
10. O que pensa sobre a rotatividade de funções? O que pode trazer de vantagens e desvantagens?

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

11. O que pensa sobre a mobilidade entre as empresas do grupo? O que pode trazer de vantagens e desvantagens?
12. Habitualmente as funções são definidas por atividades e especificidades. Considera importante que a gestão do capital humano se faça por competências?
13. Considera importante a existência de Mentoring? (alguém que preste apoio nas decisões de carreira - para a vida)
14. O que pensa sobre enquadramento da remuneração e carreira?
15. Quer acrescentar algo nesta lógica da gestão de carreiras que não tenha sido questionado?

Anexo 9 - Análise de conteúdo da entrevista à Gestão de Topo

Questão	Resposta	Ações possíveis a implementar
1. Dinamização da Direção de Capital Humano: Está prevista para quando? E como?	Com a criação da área do capital humano, o objetivo é darmos mais importância ao capital humano aqui dentro da empresa. O objetivo é criar até ao final do mandato o núcleo que será liderado inicialmente por mim e depois terei que o fazer crescer com mais um ou dois técnicos. Para desenvolver as áreas que considero mais prementes, nomeadamente um sistema de avaliação de desempenho e o último passo com a implementação de um sistema de avaliação global, tipo balanced scored card. Será colocado em marcha durante o ano de 2016.	- Criação do Núcleo de Capital Humano a partir de 2016, para já, sob responsabilidade da Gestão de Topo com o apoio de mais um ou dois técnicos; - Dinamização das áreas de capital humano identificadas pela Administração como prioritárias.
2. Existe programação para as restantes áreas complementares à Gestão de Carreiras:	Todos esses temas estão nas nossas preocupações.	
a. Avaliação e desenvolvimento de desempenho	É dos objetivos deste mandato implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho com o contributo dos colaboradores e das chefias. Estamos a iniciar o seu desenvolvimento e esperamos também até ao Verão do próximo ano ter esse sistema em marcha.	- Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho até meados do próximo ano.
b. Formação	Para a formação, nós temos um programa um pouco mais ambicioso que é criarmos a Academia COBA. O nosso objetivo principal com a criação da Academia é na partilha de informação e na transferência de informação entre Portugal e os outros mercados onde operamos, com especial relevância para Angola e Moçambique. A figura da Academia serve de chapéu para ações de formação, ações de divulgação da informação, ações de partilha do conhecimento. Será uma entidade jurídica que irá ser criada numa primeira fase em Angola com a designação "COBA Academia" e irá servir para realização de palestras, seminários, ações de formação. Numa primeira fase têm como público alvo os nossos colaboradores, mas que numa segunda fase será aberta ao público em geral. Principalmente, iremos utilizar os nossos especialistas e serão esses os formadores. Não quer dizer que não esteja aberto a formadores externos, mas iremos utilizar principalmente a mão de obra interna para fazer essas formações. Irei utilizar o meu projeto de Mestrado para desenvolver este trabalho. Não será apenas a formação, mas todo um conjunto de ações que visam o desenvolvimento do capital humano.	- Criação da "COBA Academia" para ações de formação, ações de divulgação da informação, ações de partilha do conhecimento. Numa primeira fase para os nossos colaboradores, mas numa segunda fase para ao público em geral. No decorrer do próximo ano.
c. Partilha do conhecimento	A partilha do conhecimento acaba por estar também ligada à comunicação. Se nós comunicarmos da chefia para os colaboradores e vice-versa estamos a partilhar conhecimento e ao mesmo tempo vamos incentivar que se faça de facto essa partilha do conhecimento. Iremos também criar uma métrica para que ideias, para que ações sugeridas pelos colaboradores sejam partilhadas e também sejam consideradas na avaliação de desempenho.	- A criação da COBA Academia e das ações associadas à Comunicação têm também esse objetivo. - Irá ser criada uma métrica para ações sugeridas pelos colaboradores.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

Questão	Resposta	Ações possíveis a implementar
d. Comunicação	<p>A parte da comunicação já estamos a implementar. Vamos utilizar a intranet, o portal do synergy para efetuar uma comunicação com os trabalhadores. Uma comunicação bi-direcional. O objetivo é criar um portal em que continuam a existir as comunicações oficiais. Iremos ter outra área onde iremos ter outras comunicações; não oficiais, mas mais generalistas. Haverá uma terceira área destinada aos colaboradores que iremos designar por área de sugestões e melhorias. É nossa intenção, para fazer crescer a comunicação entre a Administração e os colaboradores, avaliar o número de sugestões que são feitas por cada colaborador e aquelas que são implementadas na empresa e entrar em linha de conta com isso até avaliação de desempenho. O colaborador será incentivado a partilhar sugestões.</p>	<p>- Em implementação. Utilização da intranet, o Portal do Synergy para efetuar uma comunicação com os trabalhadores. Uma comunicação bi-direcional: comunicações oficiais, comunicações mais generalistas e área destinada aos colaboradores para sugestões e melhorias.</p>
3. Considera adequado perfis funcionais para carreira técnica, carreira de gestão de projeto e carreira de gestão da empresa?	<p>Até agora, só havia consultores na empresa em idade pós-reforma. Pela primeira vez, passaram agora a Consultores pessoas no ativo. A empresa não tem incentivado as pessoas a tirarem Mestrados e Doutoramentos. As pessoas fazem-no por sua conta e risco. Porque a progressão da carreira era ao nível técnico e de chefia de projeto, não para Consultor. Se um indivíduo tira um doutoramento numa área específica, ele vai evoluindo no caminho da especialização. Uma das coisas que pretendemos é ter uma métrica e objetivos para o aumento do grau académico dos colaboradores. Tem que estar no nosso horizonte que as pessoas tirem Mestrados e Doutoramentos. Até para as exigências dos concursos públicos isso é importante. Neste momento, ainda temos muitos licenciados. Se a área tem interesse para a empresa e se o técnico tem potencial, deve ser incentivado e ajudado a tirar um Doutoramento nessa área. Mas depois temos que lhe dar perspectivas de desenvolvimento de carreira. Nós o que tínhamos até aqui , o ponto alto da carreira sem ser o Administrador era o Diretor de Serviço. E chegava a Diretor de Serviço os que eram tecnicamente mais habilitados, mas por vezes com lacunas ao nível da direção e gestão do serviço. Mas como a evolução da carreira era assim. Não se admitia que houvesse num serviço um técnico que fosse mais habilitado que não fosse o chefe, o desenvolvimento da carreira dava-se sempre pela capacidade técnica e nunca pela capacidade de gestão e de liderança. Eu não me consigo ainda pronunciar sobre esse esquema. Tenho ainda que pensar um bocadinho. Mas em termos de remuneração, considero que o topo de cada uma das carreiras (técnica, de gestão de projeto e de gestão da empresa) devem ser similares.</p> <p>Nós de facto, estamos a caminhar neste sentido. Considerámos que as pessoas tecnicamente mais capazes deviam ter o perfil de consultores e estamos a tentar caminhar desenvolver a carreira de direção de serviço e é depois a partir daqui que se consegue fazer o split e criar pessoal para poder ir dirigir outras geografias. Os delegados devem ser recrutados tendo em conta as competências necessárias para o desenvolvimento do negócio. O objetivo é ter aqui um conjunto de pessoas, nomeadamente diretores ou diretores adjuntos, que saibam gerir negócios e que facilmente possam ser deslocados para outras geografias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento da carreira não só pela capacidade técnica, mas também pela capacidade de gestão e de liderança; - O topo de cada uma das carreiras (técnica, de gestão de projeto e de gestão da empresa) devem ser similares. - As pessoas tecnicamente mais capazes devem ter o perfil de consultores. - Os delegados das filiais devem ser recrutados tendo em conta as competências necessárias para o desenvolvimento do negócio. O objetivo é ter aqui um conjunto de pessoas, nomeadamente diretores ou diretores adjuntos, que saibam gerir negócios e que facilmente possam ser deslocados para outras geografias.
4. Como encara a possibilidade de adotar práticas de Empowerment? ("descentralização de poderes", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades)	Perfeitamente de acordo.	- Implementação de práticas de trabalho tendo em vista a delegação de poderes.

Questão	Resposta	Ações possíveis a implementar
5. Considera adequado a existência de planos de desenvolvimento no âmbito da Gestão de Carreiras?	Considero muito importantes e acho que devemos começar por identificar logo nas camadas mais jovens pessoas de elevado potencial e fazer-lhes um desenvolvimento acelerado. Isso é fundamental para termos a curto prazo pessoas para poderem ir para fora desenvolver o negócio.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de Planos de Desenvolvimento, com responsabilidade partilhada entre a empresa e o colaborador; - Identificar logo nas camadas mais jovens pessoas de elevado potencial e fazer-lhes um desenvolvimento acelerado; - Ter a curto prazo pessoas para poderem ir para fora desenvolver o negócio;
6. Quem considera que deve ser responsável pelo plano de desenvolvimento, a empresa ou o colaborador? Porquê?	Tem que ser desenvolvido conjuntamente. Não faz sentido estar a desenvolver um plano de desenvolvimento de carreira de um indivíduo que ele não se reveja nele. O que a empresa deve fazer e deve incentivar é que as próprias pessoas apresentem o seu plano e a empresa apoiar as pessoas que tenham um plano ambicioso e que tenham potencial.	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa deve incentivar a que as próprias pessoas apresentem o seu plano; - A empresa deve apoiar as pessoas que tenham um plano ambicioso e que tenham potencial.
7. Que planos de desenvolvimento considera adequados?	Restringir a 3 ou 4 programas: Programa de recém graduados; Programa internacional; Programa de desenvolvimento (rápido). Desenvolvimento de carreiras (programa geral).	<ul style="list-style-type: none"> - Restringir a 3 ou 4 programas: Programa base de desenvolvimento de carreiras; Programa de recém graduados; Programa internacional; Programa de desenvolvimento rápido.
a. Programa de Desenvolvimento de Carreira	Programa base; todas as pessoas devem ter.	<ul style="list-style-type: none"> - Programa base; todas as pessoas devem ter.
b. Programa para recém-formado	Temos que contratar os melhores diretamente a universidade, por avaliação de CV. A lógica que tem havido é que é o serviço que contrata a pessoa. Uma pessoa entra para uma determinada área mas até pode ao fim de seis meses chegar à conclusão que não gosta dessa área. Até porque os cursos hoje em dia não são muito especializados. Fazer as pessoas rodar, para a pessoa se identificar com uma determinada área, tendo um tutor que a acompanhe nesse percurso.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar os melhores diretamente da universidade, por avaliação de CV; - Fazer rodar a pessoa para se identificar com uma determinada área; - Ter um tutor que a acompanhe nesse percurso.
c. Programa Internacional	Programa de apoio ao expatriado. É importante apoiar também no regresso. Até porque algumas das pessoas que vão para fora, nomeadamente gerir delegações, vão fazer outro tipo de trabalhos. Vão por cinco ou seis anos, deixam de fazer trabalho técnico e quando regressam não existem aqui na empresa funções que se coadunem com o que têm vindo a fazer. Estiveram a fazer direção e desenvolvimento do negócio e chegam cá e sentem-se um pouco perdidos. E é um problema.	<ul style="list-style-type: none"> - É importante apoiar também no regresso. Algumas das pessoas que vão para fora, quando regressam não têm aqui na empresa funções que se coadunem com o que têm vindo a fazer.

Novo Paradigma da Gestão de Carreiras na COBA

Questão	Resposta	Ações possíveis a implementar
d. Programa de Desenvolvimento Intensivo	Programa de desenvolvimento individual intensivo, através do qual se identifiquem pessoas de elevado potencial e se implemente um desenvolvimento acelerado. Será para meia dúzia de pessoas. Os outros terão um plano de carreira. Fazermos um programa acelerado de carreira para ao fim de 5 anos termos alguém preparado para dirigir uma área de negócio ou um núcleo.	- Programa de desenvolvimento individual intensivo, através do qual se identifiquem pessoas de elevado potencial e se implemente um desenvolvimento acelerado. Será para meia dúzia de pessoas. O objetivo é ter ao fim de 5 anos alguém preparado para dirigir uma área de negócio ou um núcleo.
8. Considera desejável recorrer ao Synergy como plataforma de suporte às ações a desenvolver no âmbito da gestão de carreiras?	Não tinha pensado nisso, na gestão de carreiras no Synergy; tinha pensado nas questões associadas à avaliação de desempenho. Mas é possível ter os percursos de carreira no Synergy.	- É possível ter os percursos de carreira no Synergy.
9. Relativamente ao envolvimento das pessoas nestas ações de gestão do capital humano, considera desejável a atribuição de responsabilidades a alguns quadros da empresa?	Faz sentido, é desejável e está previsto implementar isso. Nomeadamente, um jovem que entre na empresa que fique com um Tutor que o acompanhe em termos de carreira e formação. As pessoas podem candidatar-se a tutor ou mentor e essa atividade extra também pode ser tida em conta na avaliação de desempenho: o número de pessoas de quem são tutores ou mentores e avaliação que as pessoas fazem.	- É desejável e está previsto implementar. - Um jovem que entre na empresa fique com um Tutor que o acompanhe em termos de carreira e formação. - As pessoas podem candidatar-se a tutor ou mentor.
10. O que pensa sobre a rotatividade de funções? O que pode trazer de vantagens e desvantagens?	A rotatividade é um bocadinho mais complicada embora cada vez mais se deva apostar na flexibilidade. Uma pessoa que consiga fazer várias coisas e que não esteja limitada à sua área técnica ou comercial. Isso cada vez também é mais importante. As pessoas têm que ser flexíveis, embora a rotatividade seja mais difícil de implementar. Antes da rotatividade de funções, acho que se deve implementar a rotatividade no posto de trabalho que isso também contribui para o aumento da partilha do conhecimento. De tempos a tempos, mudar a disposição das pessoas pelas salas de trabalho. Só o facto de se estar a fazer rodar as pessoas já aumenta a partilha do conhecimento entre as pessoas. Hoje em dia já há empresas que implementam isso: o posto de trabalho é um computador pessoal e uma secretária limpa.	- Cada vez mais importante, mas é difícil de implementar. - Apostar na flexibilidade: uma pessoa que consiga fazer várias coisas e que não esteja limitada à sua área técnica ou comercial.
11. O que pensa sobre a mobilidade entre as empresas do grupo? O que pode trazer de vantagens e desvantagens?	Tem toda a vantagem. Dado os ciclos da economia, uma vez temos excesso de pessoas num lado e outras vezes temos noutra, por isso a mobilidades entre as empresas do grupo é absolutamente fundamental. Os ciclos de crescimento económico na europa não são comparáveis com os de África e do Brasil, pelo que a mobilidade para essas geografias é de facto importante.	- Tem toda a vantagem. Já está em curso.
12. Habitualmente as funções são definidas por atividades e especificidades. Considera importante que a gestão do capital humano se faça por competências?	O problema é o esforço que é necessário fazer. Fazer a avaliação, aferir as competências ao longo da carreira, isto é um esforço muito grande. E efetivamente, não estou a ver a COBA nos próximos anos tenha condições para fazer uma avaliação de competências. Começa logo por fazer uma avaliação à entrada. E manter a avaliação de competências de forma correta e que seja útil para a empresa. Não vamos criar aqui um sistema pesado que não serve para nada. Para fazer uma avaliação de competências a sério é preciso uma direção de capital humano a sério, com gente que sabe fazer isso, e não estará nas nossas prioridades nos próximos anos. Será o futuro, mas não vejo que tenhamos para já condições para isso. Não quer dizer que não seja útil, mas para já a relação custo-benefício pode não se justificar.	- O problema é o esforço que é necessário fazer. Não estará nas nossas prioridades nos próximos anos.

Questão	Resposta	Ações possíveis a implementar
<p>13. Considera importante a existência de Mentoring? (alguém que preste apoio nas decisões de carreira - para a vida)</p>	<p>É importante. E faz sentido levar isso a todos os níveis da carreira. O mentor pode ir variando, mas é importante que haja alguém responsável pela carreira daquele técnico. Até chegar à Administração. Não existe essa cultura, mas a própria Direção e a própria Administração podia fazer um bocadinho disso. Não sei se será fácil implementar, mas até se podia utilizar os técnicos mais séniores do Conselho Técnico Consultivo. Já não estão ligados a nenhum serviço e podia usar-se essas pessoas para uma fase mais adiantada do desenvolvimento da carreira. Numa fase inicial, pode ser um chefe de projeto ou um coordenador de projeto a fazer esse papel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É importante. E faz sentido levar isso a todos os níveis da carreira. O mentor pode ir variando, mas é importante que haja alguém responsável pela carreira daquele técnico; - Podem utilizar-se os técnicos mais séniores do Conselho Técnico Consultivo. - Pode ser um chefe de projeto ou um coordenador de projeto a fazer esse papel.
<p>14. O que pensa sobre enquadramento da remuneração e carreira?</p>	<p>Tem que haver um salto na remuneração quando há um salto na carreira, mas cada vez mais a remuneração fixa deve ser o mais restrita possível e a variação variável mais flexível. Mesmo para o mesmo tipo de técnico na mesma categoria, um pode chegar ao final do ano e receber o dobro do outro. Porque se um obtém resultados muito melhores do que o outro, deve conseguir ter direito a receber uma compensação dessa forma. Terá que haver sempre uma remuneração associada à carreira, mas tradicionalmente o leque salarial na COBA nem era muito alargado, nos últimos anos agravou-se. Os extremos afastaram-se. Hoje em dia um recém licenciado ganha menos do que ganhava há 15 anos atrás e há também uma tendência cada vez maior que os quadros de topo sejam remunerados pelos resultados, e por isso, também consigam auferir valores mais elevados. Agora ao nível dos quadros intermédios faz sentido que haja também essa diferenciação. Até aqui 80 ou 90% do salário de um diretor de serviço era pelo cargo que exercia e não propriamente pelos resultados. Os prémios que ultimamente se atribuíam, nos últimos anos praticamente não houve, mas os prémios de desempenho a parte variável é limitada e eu acho que ela devia ser maior. Porque é a única forma que temos para poder ser flexíveis em função da conjuntura do mercado. Se há um ano que temos lucros, lucros elevados, podemos compensar as pessoas. Cada vez termos uma parte flexível maior, porque é a única forma de em tempos de recessão, poder encolher. E não tem sido essa a política da casa. Até agora não têm existido instrumentos para fazer isso e não havendo instrumentos, a forma mais simples é que leva tudo por igual. Quando se distribuem prémios são similares para todos, por exemplo proporcionais ao salário base. Não é em função do mérito que cada um teve. Implementar uma coisa diferente dá trabalho e dá chatices, mas tem que ser o caminho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez mais a remuneração fixa deve ser o mais restrita possível e a variação variável mais flexível e maior. - Remuneração variável em função do mérito e dos resultados.

Anexo 10 - Guião dos *Focus Group*

As questões colocadas em cada um dos *Focus Group* são as seguintes:

1. Como avalia a forma como a gestão de carreiras é vivida na empresa?
2. Como esperava que fosse feita a gestão da sua carreira? Que práticas? Que estratégias? Que ações?
3. Considera importante a existência de um plano de desenvolvimento? Porquê?
4. Quem considera que deve ser responsável pelo plano de desenvolvimento, a empresa ou o colaborador? Porquê?
5. O que pensa sobre a rotatividade de funções? O que pode trazer de vantagens e desvantagens?
6. O que pensa sobre a mobilidade entre as empresas do grupo? O que pode trazer de vantagens e desvantagens?
7. Habitualmente as funções são definidas por atividades e especificidades. Considera importante que a gestão do capital humano se faça por competências?
8. Atrás falámos de desenvolvimento de carreiras, para além do acompanhamento diário por um superior hierárquico (Diretor/Chefe de Núcleo), considera importante ter um Mentor que preste apoio nas decisões de carreira (para a vida)?
9. E em relação à partilha e difusão do conhecimento na empresa, que ações considera que poderiam ser implementadas?
10. O que pensa sobre enquadramento da remuneração e carreira?
11. Quer acrescentar algo nesta lógica da gestão de carreiras que não tenha sido questionado?