



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

Perceção e Efeitos no Sucesso de Carreira:
um estudo exploratório numa amostra de trabalhadores na área da gestão de recursos humanos

Ana Andreia Ricardo Barata

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:
Doutora Fátima Suleman, Professora Auxiliar,
ISCTE – IUL Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2017

AGRADECIMENTOS

“Quem Acredita sempre Alcança” (Renato Russo)

Um colossal e universal agradecimento à minha orientadora, a Prof. Dra. Fátima Suleman, por ter acreditado em mim, pelas suas orientações preciosas, envolvimento, exigência e disponibilidade constante durante o meu percurso académico.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original” (Albert Einstein)

Um agradecimento especial ao ISCTE e a todos os Professores que ministraram o MPDRH, pelos seus ensinamentos que contribuíram para o meu crescimento.

Agradeço verdadeiramente a todos os Entrevistados, pela vossa disponibilidade, amabilidade, colaboração e espírito de partilha. A concretização deste trabalho, não teria sido possível, sem vocês.

Gostaria de agradecer, reconhecer e valorizar todos os meus colegas de trabalho pelo seu profissionalismo, dedicação, orientação e liderança no desenvolvimento das minhas competências, com especial enfoque as minhas chefias.

“Motivação e Felicidade, têm nomes: Família e Amigos!” (Anónimo)

Um agradecimento infinito à minha família e amigos:

À minha filha Letícia, que será sempre a minha fonte de inspiração;

Ao meu bebé Sandro, pelo divino incentivo;

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, força e amor dado, desde que nasci;

À minha irmã, pela proteção eterna;

Aos meus avôs e tio, que me proporcionaram momentos mágicos e memoráveis;

À minha cara-metade, por me ensinar o amor, pela paciência constante e perdoar as minhas teimas;

E por último, aos meus amigos pelas palavras-chave de encorajamento e amparo durante esta minha etapa

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	II
ÍNDICE DE QUADROS	II
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. Conceito de carreira	3
1.2. Modelo tradicional versus moderno	4
1.3. Novos tipos de carreiras: inteligentes, proteanas e sem-fronteiras	6
1.4. Âncoras de carreira	9
1.5. Sucesso de carreira.....	11
1.6. Fatores explicativos de sucesso de carreira	12
1.6.1. Variáveis sociodemográficas.....	12
1.6.2. Variáveis motivacionais	13
1.6.3. Características da empresa.....	14
1.7. Gestão de recursos humanos	15
1.7.1. O papel dos profissionais de recursos humanos	15
CAPÍTULO II – METODOLOGIA E DADOS	19
2.1. Metodologia e técnica de recolha.....	19
2.2. Caracterização dos participantes da amostra	20
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	23
3.1. Tipologia de sucesso de carreira.....	23
3.2. Características sociodemográficas	26
3.3. Características motivacionais.....	29
3.4. Características da empresa.....	31
3.5. Perspetivas GRH.....	34
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Modelo de sucesso de carreira	11
Figura 1.2 – Modelo dos papéis do profissional RH	16

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. Divisão de eras.....	3
Quadro 1.2. Modelos de carreira.....	4
Quadro 1.3. Modelo tradicional e moderno: 4 tipos de carreira	5
Quadro 1.4. Novos tipos de carreira	6
Quadro 1.5. Mito Proteu na carreira.....	7
Quadro 1.6. Tipos de carreiras sem fronteiras.....	8
Quadro 1.7. Âncoras de carreira	10
Quadro 1.8. Resumo dos papéis dos profissionais de RH	17
Quadro 2.1. Caracterização dos participantes	21
Quadro 3.1. Constituição dos grupos.....	23
Quadro 3.2. Análise variáveis sociodemográficas VS cargo de gestão	26
Quadro 3.3. Análise variável motivação VS cargo de gestão	30
Quadro 3.4. Análise variável empresa VS cargo de gestão	32
Quadro 3.5. Análise variável razões de recrutamento VS cargo de gestão	32
Quadro 3.6. Análise variável motivo de escolha empresa VS cargo de gestão	33
Quadro 3.7. Análise variável GRH – panorama	34

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologia de Informação

RESUMO

A percepção de sucesso de carreira e as características individuais e empresariais associadas a essa percepção têm sido pouco estudadas na literatura. A questão é relevante num contexto de elevada complexidade e grande alteração do mercado de trabalho. Este estudo, contribui para colmatar esse défice e visa analisar a percepção de sucesso de carreira de uma amostra de profissionais de GRH (Gestão de Recursos Humanos). A pesquisa é de natureza exploratória e assenta em entrevistas semiestruturadas a uma amostra de 20 técnicos ou gestores de GRH. Recorre ainda a uma análise de documentos concedidos por estes profissionais.

Os resultados obtidos permitem classificar os profissionais de GRH em *Descontentes*, *Ambiciosos* e *Acomodados*. Os primeiros estão descontentes com o salário e reconhecem terem sido alvo de discriminação, já os *Ambiciosos* apesar de satisfeitos aspiram novos desafios e melhores condições salariais, enquanto os *Acomodados*, embora tenham as condições menos favoráveis, pretendem continuar no emprego atual. As características sociodemográficas, motivacionais e empresariais variam em função das categorias encontradas. Por exemplo, os homens prevalecem no grupo *Ambiciosos* que estão também mais disponíveis para realizar trabalho extraordinário e experiências internacionais. Os resultados indicam ainda que há condicionantes importantes no sucesso de carreira. A família é um deles, fator preponderante que, por um lado, limita as escolhas e, por outro lado, impõe a necessidade de estabilidade contratual.

O estudo indica mais que a GRH se encontra em desenvolvimento e cada vez mais se assume como um aliado estratégico da empresa, acrescentando para a mesma uma mais-valia sustentável.

Palavras-chave: Carreira; Gestão de Recursos Humanos; Sucesso.

Códigos JEL: M12; M54.

ABSTRACT

The perception of career success and the individual and business characteristics associated with this perception have been underexplored in the literature. This topic becomes relevant in the context of changing patterns of employment and worsening the labour market conditions. This study contributes to fill this gap analysing the perception of career success in a sample of HRM (Human Resource Management) professionals. This is an exploratory research based on semi-structured interviews to 20 technicians or managers of HRM. It also explores information through a document analysis provided by interviewers.

The results obtained allow us to classify those professionals in three categories, which we labelled as: *Displeased*, *Ambitious* and *Accommodated*. The first group shows unsatisfied with their wages and recognize that they have been discriminated; the second are satisfied but aim for new challenges and better monetary conditions; and finally, the third segment have the least favourable conditions but intend to remain in the current job. The groups of HRM professionals differ according to socio-demographic, motivational and entrepreneurial characteristics. For example, males prevail in the *Ambitious* category, and they are also more available to perform extraordinary work as well acquire international experiences. The results also indicate that career success depends on some factors. The family, for instance, limits choices and at the same time imposes the need for contractual stability. The study further indicates that the sampled professionals underlined that HRM is developing function and is being placed as a strategic partner within firms.

Keywords: Career; Human Resource Management; Success.

JEL Codes: M12; M54.

INTRODUÇÃO

Num contexto económico complexo e num mercado de trabalho em constante mutação, a carreira profissional sofre uma importante evolução que importa identificar e analisar. É vista como um enigma e em constante mutação devido às atuais exigências do mercado. Desde logo, o conceito de carreira suscita algum debate. Por exemplo, Bendassoli (2009) aponta o conceito de carreira como emprego assalariado, enquanto outros estudos apontam para etapas da vida profissional (e.g. Hall, 1976; Van Maanen, 1977; Dutra, 1996). Conclui-se assim que o conceito, apesar de ser abordado em vários estudos não tem ainda uma definição consensual na literatura. Além disso, a classificação de modelos de carreira tem também evoluído e os estudos disponíveis apontam para uma multiplicidade de modelos (e.g. Chanlat, 1995; Artur, 1995; Hall, 1996).

Uma outra literatura aborda a percepção no sucesso de carreira (Judge 1995). Esta perspetiva analisa a questão na ótica do indivíduo e distingue a carreira objetiva e a carreira subjetiva. A nossa pesquisa segue o trabalho de Judge e analisa as percepções no sucesso de carreira de uma amostra de indivíduos. Explora ainda as designadas 'âncoras de carreira' (Schein, 1978) para identificar aspetos individuais e sociais associados à carreira. A pesquisa procura responder às seguintes questões: O que afeta a percepção no sucesso de carreira? Quem assume a responsabilidade da carreira, o indivíduo ou a empresa?

A análise empírica incide sobre a área de gestão de recursos humanos, designadamente os técnicos e gestores de RH. A escolha desta área prende-se com três fatores. Primeiro, a função tem sofrido importantes evoluções, sendo muito frequente a externalização das atividades (Greer, Youngblood, e Gray, 1999). Segundo, os gestores de RH são também responsáveis pela gestão de carreiras dos seus colegas. Finalmente, um terceiro fator prende-se com questões pessoais e da experiência na função.

O estudo empírico é de natureza exploratória e desenvolve-se a partir de entrevistas a uma amostra (n=20) de profissionais da área de GRH a quem se questionou sobre variáveis de sucesso de carreira. Adicionalmente, recolheu-se informação sobre variáveis sociodemográficas, motivacionais, empresariais e sobre as perspetivas GRH. Pretende-se classificar os indivíduos da amostra em função da sua percepção sobre o sucesso de carreira e analisar outras características associadas a essa classificação.

O estudo é composto por quatro capítulos: no capítulo I é apresentada a revisão de literatura, com o objetivo de clarificar os conceitos e modelos sobre a carreira e os fatores de sucesso, bem como a noção do papel da GRH. Pois estes, possibilitaram a construção e desenvolvimento desta pesquisa. Por sua vez, o capítulo II, aborda o método de pesquisa escolhido: metodologia qualitativa – estudo exploratório, com coleta de dados através de entrevista e análise documental. Igualmente, ao longo do capítulo II serão caracterizados os participantes em estudo. De seguida, no capítulo III, a apresentação dos resultados derivados da análise aos dados recolhidos sobre as perspetivas e valores particulares

dos participantes. Por último, mas não menos importante, o capítulo IV a discussão e conclusões dos resultados, debatendo e expondo plenamente o que foi extraído e examinado durante a nossa investigação, como também anotar as possíveis lacunas do estudo.

Finalizamos, mencionando que pretendemos que as conclusões da observação e da análise das narrativas individuais contribuam para o aperfeiçoamento da percepção no sucesso de carreira dos profissionais de GRH, impulsionando assim, possíveis novas investigações, por parte de outros indivíduos.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo discute o conceito de carreira e descreve alguns modelos propostos na literatura. Além disso, aborda os fatores sociodemográficos, motivacionais e empresariais que afetam a carreira. Finalmente, analisa sumariamente o papel da GRH e sua evolução recente.

1.1. Conceito de carreira

“Carreira” deriva da palavra latina carraria (Martins, 2001), que significa “via para carros”¹. Mas, ao longo da história o significado de carreira passou por diversas transformações. Para obtermos um entendimento mais claro e coerente sobre essas transformações, é necessário contextualizar a sua evolução histórica. Desta forma, é relevante salientar os cenários industriais e demonstrar o seu percurso, no qual Chiavenato (2004), os subdivide em três eras:

Quadro 1.1. Divisão de eras

<p>Era Industrialização Clássica (1900 – 1950)</p>	<p><i>“Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível”.</i></p>
<p>Era Industrialização Neoclássica (1950 – 1990)</p>	<p><i>“A mudança ambiental trouxe outros desafios, mostrando uma nova realidade com a globalização da economia, e novos conceitos, tais como a qualidade total, a produtividade, a competitividade e a sobrevivência empresarial”</i></p>
<p>Era da Informação (1990, até atualidade)</p>	<p><i>“Nessa nova era, quanto mais poderosa a tecnologia da informação, mais informado e poderoso se torna o seu usuário, seja ele uma pessoa, uma organização ou um país”</i></p>

(Fonte: adaptado Chiavenato, 2004).

Em resumo a era industrialização clássica, dominou a primeira metade do século XX, sendo caracterizada por uma cultura organizacional de valores tradicionais e previsíveis. As pessoas eram apenas tratadas e consideradas como recursos de produção, sendo o foco principal a obtenção de eficiência produtiva. Enquanto, a industrialização neoclássica prevaleceu durante a segunda metade do séc. XX, sendo que o fim da 2ª guerra mundial despoletou a mudança e o desenvolvimento tecnológico nas organizações. Desta forma, substituíram-se os conceitos de relações laborais, as pessoas passam a ser consideradas um recurso vivo e inovador para dar resposta aos desafios da altura. Por fim, a era da informação, caracterizada pelo aparecimento e utilização das tecnologias de informação, que proporcionam uma contínua mudança e competitividade ativa. Assim, e uma vez que

¹ <https://www.priberam.pt/dlpo/carreira>

as TI permitem a passagem de informação rapidamente, o conhecimento passa a ser um recurso com maior impacto e extrema importância. As pessoas que possuem e adquirem esse conhecimento são um recurso valioso e conseguem obter uma maior margem de vantagem no mercado.

Ao relacionar estes cenários com o conceito de carreira podemos mencionar que estes, colaboraram na definição do seu significado. Assim, para o autor, carreira significa "...sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização". Contudo, continua a ser um tema controverso na doutrina, dado a dificuldade dos vários autores, em definir, o conceito de carreira. Através de uma breve abordagem histórica e para a compreensão do conceito em questão, entendemos a carreira como: "uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiência e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa (Hall, 1976) ou "um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém" (Van Maanen, 1977). As definições consideram no essencial a perspectiva individual mais do que a carreira numa dada organização. Do seu lado, London e Stumpf (1982, citados por Dutra, 1996) estabelecem uma ligação e relação entre o indivíduo e a empresa e definem carreira enquanto "sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa". Este último oferece, deste modo, uma definição mais abrangente, permitindo uma aproximação ao indivíduo e à organização.

1.2. Modelo tradicional versus moderno

Chanlat (1995), refere dois modelos de carreira, provenientes das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno.

Quadro 1.2. Modelos de carreira

Modelo Tradicional	Modelo Moderno
Sexo masculino	Ambos os sexos
Grupo social dominante	Grupo social diversificado
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão incerta vertical e/ ou horizontal

(Fonte: adaptado Chanlat, 1995).

Segundo o autor o modelo tradicional vigora até aos anos 70 e foi assinalado pela estabilidade, enriquecimento, progressão linear vertical e a diferenciação sexual e social do trabalho. A carreira nesta abordagem tradicional é preponderantemente realizada pelo sexo masculino, pertencente ao grupo social dominante, ao contrário do modelo moderno que surge como resultado das alterações socioeconómicas, destacando-se o acesso do sexo feminino no mundo do trabalho, o crescimento dos

níveis de escolaridade e a afirmação dos direitos humanos. No entanto, este último modelo é marcado por instabilidade, devido a progressão linear passar mais de vertical para horizontal. A progressão horizontal presume-se que acontece sempre no mesmo grau, enquanto a vertical sobe-se o grau. A intenção desta abordagem é qualquer indivíduo, independente das suas origens ou sexo, pode ter acesso a uma carreira. Em suma, um indivíduo numa carreira tradicional é sujeito passivo da sua carreira, uma vez que tem como objetivo garantir a estabilidade de emprego, possuir lealdade à empresa e confiar que esta reconheça o seu trabalho e o promova conforme o seu desempenho. Dado o novo paradigma, o indivíduo passa a quebrar a relação de lealdade com o empregador e a ser sujeito ativo da sua própria carreira, gerindo a mesma através de objetivos delineados por o próprio, interesses, prioridades e pelas oportunidades que o mundo de trabalho lhe apresenta. Outros estudos também mostram (e.g. Soares, 2002; Neiva 2007) que fatores, como a sociedade, família, cultura e características próprias do indivíduo influenciam a gestão e escolhas da carreira profissional.

A partir dos modelos tradicional e moderno e dadas as novas mudanças e fatores externos que estabeleçam uma relação, por exemplo, o tipo de sociedade que o indivíduo pertence irá moldar e afetar a opção e escolha de carreira, originou a tipificação de quatro tipos de carreira, por Chanlat (1995): burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítico.

Quadro 1.3. Modelo tradicional e moderno: 4 tipos de carreira

Tipo de carreira	Particularidades
Burocrática	Posição hierárquica
Profissional	Saber & reputação
Empreendedora	Criação & inovação
Sociopolítica	Habilidades sociais & relações

(Fonte: adaptado Chanlat, 1995).

Assim, o tipo carreira burocrática assenta no princípio do progresso da posição hierárquica, geralmente este tipo é encontrado em organizações de grande dimensão ou na administração pública. Os níveis hierárquicos, refletem a um nível de autoridade, em compensação de regalias salariais proporcionando assim um estatuto e um benefício social. A antiguidade na organização e os concursos formam a parte essencial da escolha do recrutamento e evolução. O autor também refere este tipo de carreira em relação às exigências, como a elevada formalidade, impessoalidade das relações e desalinhamento com práticas mais avançadas aos dias de hoje. Já, o tipo de carreira profissional possui como recurso principal a reputação conferida através do saber especializado. Exemplos, deste tipo de carreira são nomeadamente as profissões de advogado, médico ou professor. Os indivíduos retêm uma motivação e exigência para adquirirem, desenvolverem e dominarem o conhecimento e a qualificação adequada ao exercício da sua profissão, conferindo-lhes assim a tão desejável reputação de especialista na área

dominante. Este tipo de carreira encaixa na sociedade do século XXI, uma vez que é uma sociedade voltada para o conhecimento. Enquanto, o tipo de carreira empreendedora está associado a capacidade de criação de valor, inovação individual, sendo a incerteza e o risco aspetos fulcrais deste tipo de carreiras, no entanto as possibilidades de retorno podem ser recompensantes. A situação atual de crise e desemprego, proporciona cada vez mais este tipo de carreira, por ser uma forma de vencer no mundo do trabalho e geralmente é realizada por um indivíduo a procura da concretização do seu “sonho” permitindo assim a possibilidade de alcançar o sucesso individual. Por fim, a sociopolítica baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relações de que dispõe uma pessoa. Encontram-se, neste tipo de carreira, as empresas de tipo familiar, comunitária ou clãs.

As carreiras, nos dias que correm, são impreterivelmente diferentes dos modelos de abordagem tradicional anteriormente aplicados, assim é de carácter essencial que nos adaptemos às mudanças constantes laborais. Dada a crise económica que enfrentamos e a rápida evolução tecnológica, situações de reestruturações e reduções de pessoal nas empresas põem em causa estes modelos, conseqüentemente surgem novos modelos e tipos de carreira tendo em conta os interesses do indivíduo, empresa e sociedade (adaptado de Bendassoli, 2009).

1.3. Novos tipos de carreiras: inteligentes, proteanas e sem-fronteiras

No sentido da perda do pensamento “emprego para toda a vida” e da lealdade do indivíduo para com a empresa, surgem as carreiras inteligentes, proteanas e as sem-fronteiras.

Quadro 1.4. Novos tipos de carreira

Tipo de carreira	Particularidades
Inteligente	Estratégia: garantir autonomia sustentável
Proteanas	Capacidade de adaptação rápida
Sem fronteiras	Atitude e gestão própria

(Fonte: adaptado de Artur, 1995; Hall, 1996; Arthur e Rousseau, 1996).

O conceito de carreira inteligente surge com a necessidade de os indivíduos atuarem e realizarem “negócios inteligentes”, devido ao contexto do atual mercado laboral. Isto é, os indivíduos alcançam uma autonomia sustentável perante as empresas, ao adquirirem e desenvolverem competências. A carreira inteligente pressupõe que assim como as organizações possuem suas competências essenciais ancoradas na cultura, no conhecimento e na rede de relacionamentos, também as pessoas devem construir competências baseadas nos mesmos aspetos para se adaptarem às exigências atuais e, mais que isso, abrir portas para oportunidades futuras (Arthur, 1995). Para finalizar o autor, menciona que foi sugerido “o nome” de carreira inteligente para destacar os elementos necessários e estratégicos para uma gestão eficaz da carreira do indivíduo.

Hall (1996), descreve o conceito de “carreiras proteanas”, no pressuposto de a carreira poder manifestar-se de diversas maneiras, ser versátil e ao mesmo tempo adaptável, bem como, em referência ao Deus grego Proteu que tinha o dom de se metamorfosear em função do contexto. Este conceito, aplica-se idealmente ao atual mundo laboral, pois este, exige uma capacidade rápida de adaptação, dada a necessidade de dar resposta aos desafios constantemente apresentados.

Segundo Martins (2001), o mito Proteu relacionasse metaforicamente ao profissional proteano, conforme podemos analisar no seguinte quadro:

Quadro 1.5. Mito Proteu na carreira

Proteu - Deus Marinho da mitologia grega	Elementos do profissional proteano
Dom da profecia	Capacidade de planear a sua carreira de acordo com os seus objetivos e visão futura
Poder metamorfosear	Adaptabilidade e versatilidade
Decisão de escapar aos perseguidores	Poder de decidir ou planear novo caminho, quando o atual não corresponde a sua visão
Transformação em figuras perigosas para afastar os perseguidores	Utilização de competências, conhecimento e valores pessoais para afastar os seus concorrentes

(Fonte: adaptado de Martins 2001).

Na carreira proteana, o indivíduo abraça um perfil de adaptabilidade e de valores de liberdade e é lhe, atribuído o poder de decisão para planear, gerir e desenvolver a sua própria carreira. Outros, dos pontos relevantes de Hall (1996 e 2004), manifesta-se na mudança dos principais objetivos de sucesso, anteriormente o salário auferido e/ou a progressão na carreira eram reconhecidos como sinal de poder e sucesso, agora passa a ser o reconhecimento do trabalho que realiza através do conhecimento e valores pessoais que o indivíduo possui e adquire ao longo do seu percurso, este tipo de carreira exige responsabilidade, autonomia e extrema autoconfiança, uma vez que proporciona sentido de empregabilidade, e não, a anterior segurança no emprego.

Em suma, o indivíduo é responsável pela sua carreira, bem-estar psicológico e seu elemento chave de sucesso é o “saber-aprender”. (adaptado de Hall, 1996).

Conforme referido anteriormente, outro conceito que tem ganho maior relevância e impacto, nos dias de hoje, é o de carreira sem-fronteiras (boundaryless career). Este conceito é idêntico ao conceito de carreira proteana e surge de forma a tornar claro e evidente a adaptação contínua às mudanças organizacionais que decorrem. Segundo, Arthur e Rousseau (1996), o conceito boundaryless career representa um indivíduo com “atitude e escolha na carreira”, uma vez que o indivíduo é independente

e realiza o seu percurso profissional em procura, em diversos empregadores, de oportunidades que considere adequadas à realização dos objetivos desejados para o seu percurso profissional. Sullivan & Arthur (2006) , referem seis tipos de carreiras sem-fronteiras, conforme quadro abaixo:

Quadro 1.6. Tipos de carreiras sem fronteiras

Tipos de carreiras sem fronteiras	Descrição
Sem limite de empregadores	O indivíduo em busca de concretizar os seus objetivos, move-se transversalmente entre diversos empregadores.
Recompensada, pelo reconhecimento de competências, tanto pelo empregador, como pelo mercado laboral	O indivíduo durante o seu percurso profissional adquire e desenvolve competências, que o tornam num recurso desejado e valioso para os empregadores e que consequentemente se reflete em propostas de emprego.
Abraça o progresso e a inovação	O indivíduo desapega-se do modelo tradicional para abraçar projetos ambiciosos e vocacionados no progresso e inovação sustentável.
Alicerces em redes de relacionamento	O indivíduo toma consciência da importância e do impacto que as suas redes de relação, bem como, do poder do conhecimento, originaram na sua carreira. Estes são fatores-chave para iniciar e manter a sustentabilidade dos seus objetivos, de forma a alcançar o sucesso.
Privilegia o âmbito pessoal versus ao profissional	O indivíduo assume uma filosofia que valoriza o bem-estar e realização pessoal e familiar, versus à profissional. O salário, a progressão hierárquica, passam a ser elementos secundários em prol da satisfação pessoal do indivíduo.
Controlo	O indivíduo decide e escolhe por si mesmo o caminho a percorrer na sua carreira e não fica dependente de nenhuma organização, quebrando assim a lealdade anteriormente “obrigatória”. O indivíduo é o ator principal na sua carreira e desempenha um papel de aprendizagem e mudança constante que se reflete na definição e desenvolvimento das suas metas, para vencer todos os possíveis obstáculos, de forma a obter o sucesso desejado.

(Fonte: adaptado de Sullivan & Arthur, 2006).

Em suma, existe um consenso que os indivíduos com este tipo de carreira sem fronteiras sentem-se com segurança e agem de acordo com determinadas características de mobilidade psicológica e física. Segundo, Sullivan & Arthur (2006), a mobilidade psicológica, surge nos indivíduos que agem de acordo

com determinados comportamentos, tais como: a estimacão e necessidade de relacionamento com outros indivíduos, a procura da motivacão através de diferentes experiências que permitam um sentimento de aprendizagem, sem um apego, lealdade a atual empresa. A mobilidade física, ocorre a medida que o indivíduo aspira em exercer profissionalmente com e em diversas empresas, tendo como objetivo: um compromisso de evoluçãõ no conhecimento e em novas experiências. No entanto, os autores defendem que é a combinaçãõ destes dois tipos de mobilidade que caracterizam a carreira sem fronteiras

1.4. Âncoras de carreira

O indivíduo ao ter o poder de decisãõ e iniciativa na sua própria carreira, significa que terá que escolher das diversas oportunidades que surjam, qual a que lhe possibilitará obter o maior impacto para o seu trajeto profissional. Assim, torna-se pertinente o conhecimento de modelos e ferramentas que o possam assistir, perante essa escolha.

Edgar Schein (1978), propõe o conceito de âncoras de carreira, no seguimento de um estudo longitudinal, realizado pelo próprio, a um conjunto de estudantes do sexo masculino, com o intuito de entender e definir o desenvolvimento nas carreiras de gestãõ. O autor, defende que a carreira é formada por duas perspetivas: a da sociedade e a do indivíduo. A primeira, através das expectativas da mesma em relaçaõ a remuneraçãõ e status que a carreira reflete perante as várias áreas, a segunda particularmente às expectativas do próprio no sentido das suas necessidades pessoais e motivos proporcionarem impacto e experiências durante o desenrolar do seu percurso profissional. O autor, entende as âncoras de carreira como um elemento intrínseco, pois o desenvolvimento do autoconceito do indivíduo resulta da influênciã dos seus talentos, motivações e valores, através das situações que vivênciã. Em síntese, o conceito de âncora de carreira é uma combinaçãõ de fatores, como as competências, motivações e valores relativos a opções de trabalho profissional, segundo Schein (1978), que permitirá ao indivíduo ultrapassar as barreiras que surjam de forma a alcançãõ o seu objetivo. Neste contexto e no seguimento do seu estudo, Schein (1978 & 1996) identificou 8 âncoras de carreira, conforme as preferênciãs do indivíduo: as âncoras de competências técnica/funcional e de gestãõ revelam as competências do indivíduo, enquanto as âncoras autonomia e independênciã, estabilidade e segurança, empreendedorismo e criatividade e serviço e dedicaçãõ a uma causa retratam as necessidades, motivações e valores predominantes do indivíduo. Já a âncora desafio puro reflete as características pessoais e capacidade de resoluçãõ de problemas e por fim, a âncora estilo de vida representa integraçãõ entre vida profissional e pessoal.

Quadro 1.7. Âncoras de carreira

Âncoras de carreira e descrição
<p>Competência técnica/funcional: o indivíduo desenvolve constantemente essas competências de forma a ser “master” e conseqüentemente deseja e necessita de obter desafios estimulantes e ser reconhecido por todos profissionalmente.</p>
<p>Competência de gestão: O indivíduo gosta de resolver problemas e interagir com outras pessoas. Ambiciona alcançar um nível hierárquico – chave na organização, que lhe permita deter responsabilidade e autoridade na sua função. Encara as funções técnicas como uma etapa do seu percurso para emergir. Este indivíduo para ser bem-sucedidos carece de uma elevada inteligência emocional.</p>
<p>Autonomia e independência: O indivíduo tem a necessidade de possuir flexibilidade no desempenho da sua função, prefere realizar a tarefa ao seu ritmo e regras. O indivíduo geralmente opta por trabalhos de freelancer e quando agregados a organizações procura oportunidades que lhe permita essa liberdade, inclusive pode rejeitar outras oportunidades de promoção se não manter a sua autonomia e independência.</p>
<p>Estabilidade e segurança: relacionada ao pensamento “emprego para toda a vida”. O indivíduo necessita de garantir a sua estabilidade e segurança num emprego de longa duração e com atrativos benefícios sociais. A estabilidade pretendida pode ser de foro financeiro, geográfico, etc. O indivíduo tem tendência a executar tudo o que a empresa lhe exija, em troca, requer que seja assegurada a estabilidade desejada. Não corre riscos desnecessários, que ponham em causa o seu posto, acaba por ser prisioneiro do trabalho.</p>
<p>Empreendedorismo e criatividade: apetência para “criar”. O indivíduo reflete a ambição de criar um negócio seu, tendo como suporte as suas capacidades e valores. Assume riscos constantes de forma a alcançar o seu objetivo. Aborrece-se facilmente em cargos que não possa “criar” e possui a necessidade de atingir o sucesso financeiro para comprovar as suas competências.</p>
<p>Serviço e dedicação a uma causa: valorização das relações sociais, ambientais e laborais. O indivíduo emprega as suas habilidades em prol de causas consideradas nobres. Afasta promoções/mudanças que não permitam gerar valor para a sociedade. Contentamento e envolvimento sustentável em tornar o mundo um lugar melhor onde viver.</p>
<p>Desafio puro: procura de desafios hipoteticamente insuperáveis. O indivíduo aprecia tarefas multifacetadas, complexas, conflituosas, que necessitem de ultrapassar impedimentos. São altamente competitivos e naturalmente tudo o que se torne superável passa a ser aborrecido. Neste sentido, o indivíduo durante o seu percurso profissional, abraça projetos difíceis em diversas empresas, auferindo de uma carreira bastante vasta.</p>
<p>Estilo de vida: equilíbrio a nível pessoal versus o profissional. O indivíduo carece de uma certa flexibilidade que lhe possibilite incorporar congruência entre as suas necessidades pessoais (familiares, escolares, sociais, etc.) com as suas responsabilidades profissionais. Pode desperdiçar oportunidades de promoção e geografia possui um papel fundamental na sua escolha. O seu bem-estar é essencial.</p>

(Fonte: adaptado de Schein, 1978 & 1996).

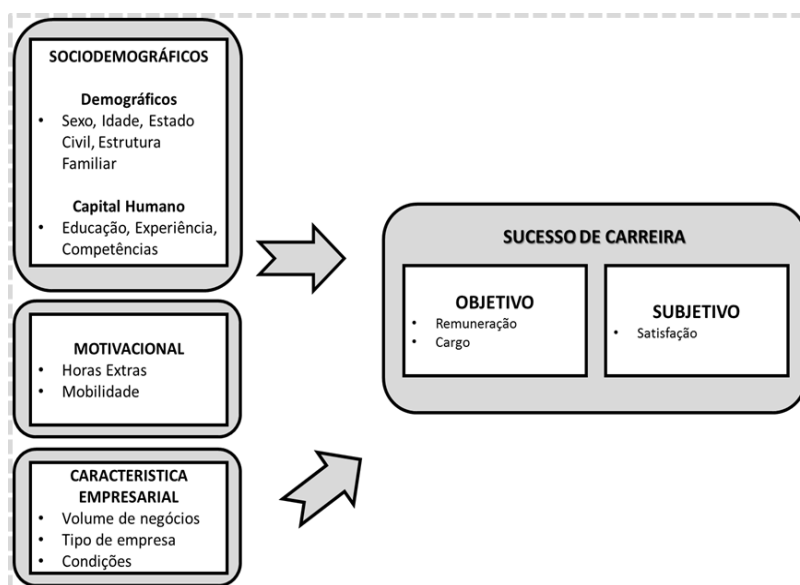
Em suma, o conhecimento das âncoras de carreira proporciona ao indivíduo, executar planos de evolução na sua carreira, utilizando as suas capacidades e valores. Segundo Schein, o indivíduo, hoje poderá identificar-se com uma âncora de carreira e amanhã surgir uma outra. É essencial referir que a âncora progride com a experiência de vida do indivíduo. Mas são estas tomadas de decisão sobre a carreira que vão conduzir ao seu sucesso ou insucesso.

1.5. Sucesso de carreira

Primeiro, devemos refletir que o que é sucesso de carreira para o indivíduo pode não ser aos olhos da organização ou sociedade. Judge (1995) expõe que o sucesso de carreira pode ser determinado pelas execuções entendidas ou reais que o indivíduo vive através das suas experiências de trabalho. Assim, assume que só é tido em conta uma dimensão, a realização do indivíduo. No entanto, existem diversos pesquisadores que avaliam o sucesso de carreira por componentes extrínsecos e intrínsecos. O componente extrínseco do sucesso é analogamente observável, objetivo e com resultados tangíveis, tais como a remuneração, status e posições de ascendência (Jaskolka, Beyer & Trice, 1985), enquanto o componente intrínseco do sucesso é assente por uma avaliação subjetiva do indivíduo em relação ao seu sucesso em termos de emprego, carreira e satisfação com a vida (Gattiker & Larwood, 1986; Judge et al., 1995).

Na figura 2.1 apresentamos o modelo de sucesso de carreira adaptado de Judge & Bretz (1994) e Whitely, Dougherty e Dreher (1991), no qual assumimos que o sucesso de carreira objetiva é identificada pela remuneração e cargo, enquanto a subjetiva é pelo nível de satisfação no trabalho e com a carreira. Existem investigações que relatam que ambas estão interligadas de forma positiva (Bray & Howard, 1980; Harrell, 1969; Judge & Bretz, 1994).

Figura 1.1 - Modelo de sucesso de carreira



(Fonte: adaptado de Judge, 1995).

1.6. Fatores explicativos de sucesso de carreira

Costa (2011), mostra que existem fatores externos e internos que constroem o sucesso de carreira. Assim, seguindo como linha orientadora o modelo de sucesso de carreira de Judge (1995), apresentamos os fatores sociodemográficos, motivacionais e empresariais que afetam a carreira.

1.6.1. Variáveis sociodemográficas

As variáveis sociodemográficas estão divididas por primeiro demográficas e segundo capital humano. A primeira inclui a idade, sexo, estado civil e estrutura familiar. A demografia organizacional é normalmente adjudicada a Pfeffer, o autor com base no seu artigo seminal de 1983 defende que a demografia tem um efeito potencial nos modelos e resultados comportamentais da empresa. Mas, não é o único a mencionar este facto: Chiavenato (2003) expõe que é a análise das condições externas que envolvem a empresa, que origina a atribuição de desafios e oportunidades e que são os aspetos demográficos que estabelecem as características do mercado atual. Referimos, como sendo uma mais-valia, a análise destas variáveis para obter um conhecimento mais coeso e claro, no que se concerne ao estudo.

Segundo, os autores Gattiker & Larwood (1988) a idade é um dos preditores essenciais na influência das variáveis demográficas no sucesso de carreira objetiva, possivelmente por causa dos resultados extrínsecos que adquirem com o tempo (Judge, 1995), isto é, prevê-se que consoante a idade do indivíduo se reflita o seu grau de experiência profissional, bem como, outros comportamentos adquiridos fundamentais para o desempenho da sua função. Contudo, continua a ser uma realidade que em Portugal, as empresas inclinam-se a despedir os empregados mais velhos e a contratar indivíduos com menos de 35 anos.

Por sua vez o conceito de sexo, surgiu inicialmente dentro dos movimentos feministas (Guedes, 1995) e tem sido uma base importante para as empresas, desde sempre (Oliveira & Amâncio, 2002). Atualmente, existe uma tendência global em promover a igualdade de género nas empresas, no entanto, um estudo da Mercer, 2014 revela que existem apenas ligeiras mudanças na progressão do sexo feminino. As evidências de desigualdades em Portugal, são claras, alguns exemplos apresentados pelo CIG e/ou CITE como: O salário aplicado entre homens e mulheres; os cargos de nível superiores são maioritariamente preenchidos por homens; direitos de maternidade & paternidade, etc., reforçam a pertinência de obter um melhor conhecimento.

Em relação ao estado civil e a estrutura familiar, ambos estão interligados. Judge & Bretz (1994) mencionam que os indivíduos casados atingem níveis de sucesso superiores, uma vez que a empresa assume que o casamento reflete a presença de características relevantes, segundo Pfeffer e Ross (1982), tais como a capacidade de responsabilidade e maturidade. No entanto, também citam que caso o companheiro tenha uma carreira que exija um elevado grau de disponibilidade e responsabilidade,

este diminuirá o seu apoio e recursos na gestão do dia-a-dia do casal, e conseqüentemente irá oprimir o outro, principalmente com a existência de crianças. Em suma, as responsabilidades familiares podem influenciar diretamente e gerar conflitos na relação de equilíbrio carreira & família.

A segunda o capital humano, nesta variável, queremos relatar que as experiências adquiridas a nível educacional, competências e profissional podem aumentar o valor do indivíduo, perante o empregador. Desde de sempre o capital humano foi alvo de debates e estudos pela sua importância a nível social e económico. Contudo, é a partir de 1950, através de um estudo, administrado por Theodore Schultz, com Gary Becker e Jacob Mincer que se sucede a teoria do capital humano. Becker (1964), menciona que considerando o aumento de produtividade na produção, o mercado irá gratificar com maiores rendimentos e ascensão social o indivíduo que invista no aumento do seu conhecimento, certificando assim que o investimento exercido no capital humano, causa um impacto direto e necessário no âmbito económico. Em relação ao investimento a nível educacional, a literatura e os estudos existentes apontam para a existência de um retorno significativo em termos de salários e promoções (Jaskolka et al., 1985; Pfeffer & Ross, 1982; Psacharopoulos, 1985; Whitely et al., 1991). Inclusive, é relevante, comentar que segundo pesquisas: Swinyard & Bond, (1980) e Useem & Karabel, (1986) o conteúdo, tipo e escolha da educação pode prevalecer na eleição e obter taxas mais elevadas de sucesso perante outros. Aliado, também ao sucesso de carreira, emerge o conceito sobre competências. Este têm sido fonte de diversos debates, uma vez que está sujeito a diferentes abordagens e teorizações. A origem do conceito de competência é evidenciada, através do artigo com o título “Testing for competence rather than intelligence”, publicado em 1973 por o pioneiro David McClelland. Em resumo, o autor define competência como “característica diferenciadora”, esta é uma vantagem, pois as empresas procuram profissionais que tenham tais competências que são necessárias para combater as exigências presentes e futuras do mercado de trabalho. A nível profissional, deparamos que os estudos ditam que a posição e o tempo de ocupação da experiência estão interligados de forma positiva no sentido de realização de carreira (Cox & Harquail, 1991; Gutteridge, 1973; Jaskolka et al, 1985; Juiz & Bretz, 1994; Pfeffer & Ross, 1982; Whitely et al., 1991). Para Cava & Mayer (1993), devido a atual economia global a experiência de trabalho internacional é importante para a hipótese de sucesso de carreira, pois esta vivência proporciona ao indivíduo abrir novos horizontes e fomentar o desenvolvimento de novas capacidades relacionais e comunicativas que facilitem a adaptação à mudança. Assim, existem empresas que tendem a recompensar e promover os profissionais que tenham esta experiência, conforme menciona Kets de Vries & Mead (1992), pois são considerados uma mais-valia.

1.6.2. Variáveis motivacionais

Bergamini, (1997): A motivação é um aspeto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade. Contudo, a literatura revela que o conceito motivação ainda é pouco claro e consensual, apesar de ser constante tema em diversos estudos (e.g. Batista, 2005; Chiavenato, 1999; Nakamura, 2005).

Atualmente, as empresas evidenciam uma enorme preocupação em relação a “motivação na carreira”, pois a motivação do indivíduo afeta positivamente ou negativamente o seu desempenho laboral que naturalmente contribui para o resultado final e objetivos da empresa. Para Wolffe (1973), o papel da motivação na antevisão de ganhos ainda não é devidamente considerado, enquanto Whitely et al. (1991) alega que variáveis motivacionais podem ter influência no sucesso de carreira. Este refere as horas trabalhadas por semana, como indicador de motivação, mas não é o único. Várias pesquisas, sustentam a relação entre horas trabalhadas por semana com o salário e ascensão (Cox & Cooper, 1989; Gutteridge, 1973; Harrell, 1969; Judge & Bretz, 1994; Whitely et al., 1991).

As horas extra dedicadas a empresa, demonstram motivação para evoluir na carreira por parte do indivíduo, devido aos sacrifícios daí advinentes: ausência perante a família/amigos, conflito entre colegas e superiores, etc. (Juiz & Bretz, 1994) que por sua vez se reflete numa maior probabilidade de sucesso do que nos outros profissionais, segundo Cox & Cooper (1989). Outro fator relevante é o significado e o grau de importância que o trabalho representa para o indivíduo, pois se este contempla o trabalho como parte fundamental da sua vida, estará determinado em investir e obter sucesso na sua carreira, conforme a evidência apresentada por Inglaterra & Whitely (1990): que o grupo de indivíduos que tiveram maior centralidade a nível do trabalho, também obtiveram os maiores rendimentos líquidos.

Por fim, a variável motivacional: a ambição tem sido ligada ao sucesso na carreira, uma vez que se o indivíduo tem o profundo desejo de alcançar os seus objetivos, maior será a sua dedicação em obter sucesso, de acordo com Howard e Bray (1988); Cannings & Montmarquette (1991) e Cox & Cooper (1989).

1.6.3. Características da empresa

Uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros, segundo Crepaldi (1998). Neste seguimento, torna-se interessante analisar a influência da empresa com o sucesso de carreira do empregado, pois Pfeffer (1991) destaca que variáveis estruturais influenciam sobre os resultados individuais. Uma variável a ter em conta é o tamanho da empresa, afinal pesquisadores como Brown & Medoff (1989), comprovam que grandes empresas atribuem benefícios e salários mais elevados que as empresas pequenas, contudo, como esta evidência pode ser imputada a diversas causas, nem toda a pesquisa têm suportado esta ligação, exemplo: Whitely et al. (1991). Vários autores, também, debatem que as grandes empresas possuem mais oportunidades de promoção por terem um maior número cargos a preencher (Dalton & Kesner, 1985; Whitely et al., 1991). Mas não está claro que nas grandes empresas existe mais possibilidade de promoção individual, até porque existem mais indivíduos a competir pela mesma promoção (Konda & Stewman, 1980; Pfeffer, 1983; Stewman & Konda, 1983). Podemos, entretanto encontrar as evidências negativas (Cox & Nkomo, 1991) e positivas (Cox & Harquail, 1991) sobre a ligação entre o tamanho com a promoção nas empresas.

Em relação a variável sucesso da empresa (consideramos o nível de faturação como sucesso), relata-se que o resultado e o desempenho da empresa agem positivamente com o sucesso de carreira do indivíduo, de acordo com Gomez-Mejia & Welbourne (1989). Avançando com mais uma variável: o tipo (privada ou pública), referimos que esta carece de uma maior investigação, no entanto e segundo Gomez-Mejia & Balkin (1992) a remuneração dos indivíduos deve ser relacionada com a complexidade e apresentação da empresa, perante o mercado. Estas variáveis: tamanho, sucesso e tipo, podem mostrar diferenças nos modelos de remuneração e de carreira, dada também a área geográfica e o setor da empresa (Campbell, Dunnette, Lawler, e Weick, 1970; Gomez-Mejia & Welbourne, 1989; Gutteridge, 1973; Judge & Bretz, 1994).

A nossa intuição perante o presente estudo é refletir e observar sobre a influência destas variáveis: sociodemográficas; motivacionais e as empresariais no sucesso de carreira dos profissionais de GRH.

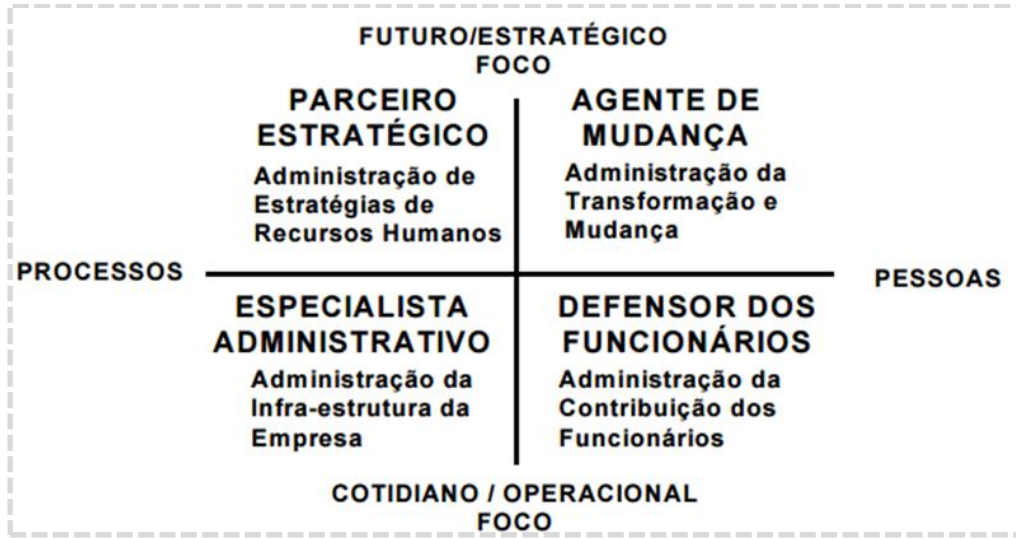
1.7. Gestão de recursos humanos

Os recursos humanos são o maior contributo para qualquer empresa que tenha a intenção de vencer, principalmente devido ao aparecimento de novas tecnologias e as exigências e mudanças ocorridas nos mercados. Assim, no passado, dado ao crescimento e necessidade das empresas em colmatar as tarefas relacionadas com os empregados, surge a especialidade RH, esta representava-se principalmente pela necessidade de apurar e registar as horas de trabalho dos empregados, para efeitos de salários (Marras, 2007). No decorrer dos anos, emergem-se novos cenários e as empresas passam a olhar para os seus empregados de uma maneira diferente: um parceiro estratégico. Segundo, Chiavenato (1999): “cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno... os empregados contribuem com os seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização”. Neste contexto, as empresas passam a estar conscientes da importância de gerir de forma ativa e satisfazer as necessidades dos seus empregados, para obterem melhores resultados. Então, sucede a gestão de recursos humanos: “ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influencia a eficácia dos funcionários e das organizações.”, conforme menciona o autor. Em síntese a GRH continua a desenvolver-se e adaptar-se de forma sustentável para dar resposta às exigências do mercado, da empresa e dos empregados.

1.7.1. O papel dos profissionais de recursos humanos

Hoje em dia, é fundamental a “gestão de recursos humanos” de uma empresa, criar valor e obter resultados. Logo, o profissional de RH deve por começar em definir metas que lhe garanta cumprir esse objetivo (Ulrich 2000). O autor, também, fomenta o profissional de RH a adotar um papel de líder, desenvolvendo de forma harmonizada as capacidades/competências dos empregados, para que estes consigam enfrentar os cinco desafios emergentes: globalização, receitas versus crescimento, tecnologia, capital intelectual e por fim a mudança. Mas afinal, qual é o papel do profissional de RH?

Figura 1.2 – Modelo dos papéis do profissional RH



(Fonte: Ulrich, 1998).

A figura 3.1 apresenta o modelo do papel do profissional de RH, bem como, o resumo de cada papel, segundo Ulrich (1998), este refere que se detêm quatro papéis centrais a desempenhar pelo profissional de RH, de modo a responder aos desafios anteriormente mencionados e manter um nível de excelência que logicamente colaborará com o sucesso da empresa.

Quadro 1.8. Resumo dos papéis dos profissionais de RH

Papel	Descrição
	<p>Parceiro estratégico: <i>"Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial."</i></p> <p>O profissional de RH deve aplicar as estratégias definidas pela empresa nas práticas de gestão do capital humano. O seu desempenho neste sentido, facilitará o processo de adaptação dos empregados às possíveis mudanças sujeitas pelo mercado, bem como, alcançar um serviço de excelência ao cliente. Por último, conseguirá um melhor cumprimento a nível financeiro, pois concentra a sua laboração exclusivamente para obter os resultados pretendidos pela empresa. Exemplos, das suas atividades: apresentação de indicadores adequados para avaliação do contributo dos RH na criação de valor; previsão das necessidades de RH para alcançar os objetivos da empresa; levantamento antecipado dos custos com o capital humano da empresa.</p>
	<p>Especialista administrativo: <i>"o resultado da administração da infraestrutura é a eficiência administrativa."</i></p> <p>É o responsável por assegurar a conceção e execução, com eficácia, dos processos administrativos de RH. O seu foco no dia-a-dia em função da empresa e a sua atuação incorporam valor à mesma, seja orientando ou criando processos administrativos que permitam aumentar a produtividade, reduzir custos e claro alcançar os resultados. Recentemente, partilha as suas responsabilidades com parceiros externos. Exemplos das suas atividades: processamento de salários; criação e manutenção dos processos individuais dos empregados; garantir a correta e obrigatória utilização da legislação laboral em todos os processos administrativos.</p>
	<p>Agente de mudança: <i>"...identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação - e execução - de planos de ação."</i></p> <p>Atribuído á função de chefiar qualquer transformação e mudança na empresa. Transformação, traduz-se por delinear as modificações necessárias de acordo com a visão cultural da empresa, enquanto a mudança compromete-se por melhorar de forma constante a implementação de novas iniciativas e diminuir os ciclos de duração de todas atividades do negócio. Ser eficaz neste papel é assegurar sempre a capacidade da empresa em inovar, criar e mudar. Exemplos das suas atividades: acompanhamento de processos de inovação que garanta a qualidade do negócio; cooperação em reestruturações; consultar e aconselhar os empregados nos seus planos de desenvolvimento.</p>
	<p>Defensor dos empregados: <i>"...dedicam tempo e presença pessoal aos funcionários, treinam e incentivam gerentes de outros departamentos a fazer o mesmo".</i></p> <p>Zelar pelas necessidades dos empregados e conquistar o "engagement" do empregado. "Engagement", consideramos o real compromisso emocional do empregado perante os objetivos da empresa e disposto a "vestir a camisa" por ela. Assim, o profissional de RH deve escutar, analisar, traduzir as necessidades do empregado e conseguir métodos para obter o seu compromisso e satisfação. Também, passará este conhecimento para as chefias dos empregados, para fortalecer os programas exercidos neste âmbito. Exemplos das suas atividades: gestão e retenção de talentos; análises a pedido de chefias sobre a remuneração; apoios de responsabilidade social perante o empregado.</p>

(Fonte: adaptado de Ulrich 1998).

Finalizamos ao referir que as quatro formas do papel do profissional de RH, anteriormente descritas, têm o intuito de criar valor para a empresa, independentemente do papel desempenhado. No entanto, Ulrich (2000) reforça a ideia que estes profissionais necessitam de focarem-se mais nos efeitos tangíveis do seu desempenho, em vez de meramente cumprirem as suas tarefas.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA E DADOS

Ao longo deste capítulo, iremos expor a metodologia de recolha e tratamento dos dados e relatar todo o processo adveniente. Apresenta-se ainda uma caracterização da amostra.

2.1. Metodologia e técnica de recolha

A escolha da metodologia de investigação, deve deter a devida importância e ter em conta a natureza das principais questões do estudo, a possibilidade de controlo sobre variáveis ou acontecimentos presentes e ao facto de se tratar ou não de um fenómeno que se desenvolve no momento do estudo, segundo Yin (1988). Neste contexto, adotamos no presente estudo uma investigação qualitativa de carácter exploratório, com abordagem multimetodológica, pois segundo Gil (1993), as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo, sendo esse o nosso intuito: obter uma maior percepção sobre o sucesso de carreira dos profissionais de GRH.

Valeram-se como técnicas de recolha de dados a entrevista semiestruturada e a análise documental. A primeira, tendo como base um guião de entrevista, permite-nos assegurar os aspetos mais relevantes sobre o estudo e deter, também, alguma liberdade para obter o máximo de informação possível, perante as respostas às questões, conforme evidência Quivy (1992). O principal ponto forte das entrevistas é sem dúvida, o acesso á informação da perspectiva do entrevistado, contudo podem existir dificuldades de parcialidade, devido a questões malformadas, conforme refere Yin (2009).

A elaboração do respetivo guião de entrevista, teve como linha orientadora o modelo de sucesso de carreira, adaptado de Judge (1995), com o plano de manter o rigor e a conformidade da informação pertinente para a percepção da temática em estudo. As entrevistas foram gravadas ou registadas com o consentimento prévio dos participantes e caracterizadas para facilitar a análise do seu conteúdo. O meio da entrevista utilizado foi presencial e online, durando em média cerca de 30/60 minutos. De modo a complementar alguns dos dados obtidos nas entrevistas, empregamos à análise documental, através de documentação facultada, por exemplo o curriculum vitae e/ou a informação exposta na rede social *LinkedIn* do participante. A “recolha de dados preexistentes”, segundo Quivy & Campenhoudt (1992) é um método de investigação em qual a análise documental se enquadra, pois, o investigador recolhe dados documentais de forma a deparar com informação útil para o seu estudo. Yin (2009), menciona que esta fonte de evidência demonstra como ponto forte a exatidão da informação, no entanto, pode ser de extremamente difícil de acesso, devido a razões de privacidade.

Em suma, a análise de conteúdo das entrevistas foi realizada tendo em conta a revisão literária sobre os conceitos de carreira, em especial a percepção de sucesso de carreira (Judge, 1995) e as noções sobre o panorama da GRH. Posteriormente, classificamos os participantes em 3 tipos (*Descontentes*, *Ambiciosos* e *Acomodados*) com base em características de carreira objetiva e carreira subjetiva. Complementarmente, analisou-se os dados recolhidos sobre as variáveis sociodemográficas,

motivacionais, empresariais e as perspectivas GRH em função do cargo, de modo a que viabilizassem verificar a sua influência.

2.2. Caracterização dos participantes da amostra

A percepção primária de amostragem é " *Para se saber se o bolo de chocolate está bom, basta comer uma fatia*" (fonte desconhecida), assim referimos que esta amostra não caracteriza toda a população, mas sim o tema que ambicionamos investigar.

O método de amostragem utilizado foi misto, do tipo amostra não aleatória: Amostra intencional e de conveniência, que segundo Malhotra et al (2005), a primeira é aconselhável dado o critério de intencionalidade do investigador, enquanto a segunda de acordo com a conveniência e facilidade de acesso à população em estudo. Neste âmbito, os participantes foram convidados através da rede social *LinkedIn* a colaborar neste estudo e considerando o tema, foi da nossa intenção que os participantes da amostra possuíssem um modelo pré-definido com as presentes características:

- Ativo profissional na área dos recursos humanos (aquele que exerce uma atividade profissional remunerada, desenvolvida na área dos RH);

- Pertencente a um dos seguintes cargos:

- Gestão (aquele que tem a seu cargo uma ou mais direções ou aquele que gere uma área e é responsável por uma equipa);
- Técnico (aquele que desempenha uma função de categorização júnior, pleno, sénior ou master de carácter especialista).

Foram abordados a participar no estudo, um total de 100 indivíduos: 50 do sexo feminino e 50 do sexo masculino de forma a obtermos a equitatividade desejada. Obtivemos da abordagem, a realização de 22 entrevistas, que segundo Guerra (2006) é considerado satisfatório para garantir a diversidade dos indivíduos e saturação teórica. No entanto, duas não foram consideradas no estudo uma vez que não preencheram o modelo pré-definido.

No quadro 2.1, apresentamos a caracterização dos participantes da amostra, de referir que para proteger a sua confidencialidade, designamo-los de 1 a 20.

Quadro 2.1. Caracterização dos participantes

Participante	Género	Idade	Estado Civil	Cargo	Habilitações Literárias	Anos Área RH
1	F	32	Casado	Técnico	Licenciatura	7
2	M	26	Solteiro	Técnico	Licenciatura	2,5
3	F	24	Solteiro	Técnico	Mestrado	2
4	F	46	Casado	Gestão	12º Ano	18,5
5	F	36	Casado	Técnico	Licenciatura	9
6	F	24	Solteiro	Técnico	Licenciatura	2
7	M	25	Solteiro	Técnico	Mestrado	3
8	M	46	Casado	Gestão	Doutoramento	31
9	F	36	Casado	Gestão	Mestrado	12
10	M	31	Solteiro	Técnico	Licenciatura	2
11	M	32	Casado	Gestão	Licenciatura	6
12	F	37	Viúvo	Técnico	12º Ano	20
13	F	24	Solteiro	Técnico	Mestrado	3
14	M	39	Casado	Gestão	Licenciatura	13
15	F	26	Solteiro	Técnico	Mestrado	1
16	M	22	Solteiro	Técnico	Licenciatura	1,5
17	M	24	Solteiro	Técnico	Mestrado	4
18	F	55	Casado	Técnico	12º Ano	21
19	F	25	Solteiro	Técnico	Licenciatura	2
20	M	28	Casado	Técnico	Licenciatura	3

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

Em síntese, a amostra inclui 20 participantes sendo constituída por 55% do sexo feminino e 45% masculino, com a idade inserida num intervalo dos 22 aos 55 anos e média de 31,9 anos. O estado civil, abrange os solteiros 50%, os casados 45% e os viúvos 5%. No que se concerne ao cargo, estão representados 25% de gestão e 75% de técnico, com habilitações literárias entre o 12º Ano de escolaridade e o doutoramento, no entanto, o grau com maior evidência é o da licenciatura, abrange um total de 50%. Quanto aos anos dedicados e exercidos na área de RH, estes variam entre 1 a 31 anos, tendo uma média de 8 anos.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, iremos analisar os dados provenientes das entrevistas efetuadas e obtidos a partir da análise de conteúdo. Foi realizada uma análise exploratória à informação recolhida dos participantes com o intuito de agrupar e classificar características semelhantes que revelassem alguma interpretação significativa para o estudo. Este capítulo divide-se em cinco secções em que procuramos, num primeiro momento, apresentar uma tipologia de sucesso de carreira, a seguir explorar as características sociodemográficas (3.2), motivacionais (3.3) e de empresa (3.4.) associadas a cada tipo em função do cargo e por fim obter informação sobre as perspetivas GRH (3.5).

3.1. Tipologia de sucesso de carreira

O quadro 3.1 sistematiza os três grupos de profissionais de RH a partir da perceção de sucesso de carreira. Os agrupamentos assentam na literatura sobre a carreira objetiva e subjetiva de Judge (1995) e surgem da associação de variáveis relacionadas com a função, o salário e benefícios, a perceção sobre as oportunidades na empresa, as perspetivas de evolução e as expetativas pessoais.

Quadro 3.1. Constituição dos grupos

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo Exercido	Ambos	Ambos	Técnicos
Prémios Salariais	+++	++	-
Benefícios Salariais	++	+++	-
Vencimento ideal	-	+++	+
Empresa, inspira-o a ser excelente	++	+++	+
Discriminação	+++	-	+
Manter o seu atual cargo	-	-	+++
Mudava para cargo superior	++	+++	-
Carreira, vai de encontro às suas expectativas	++	+++	+

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

Desta análise emergem três grupos a que nomeamos por *Descontentes*, *Ambiciosos* e *Acomodados*, de acordo, com o resultado das respostas dadas às variáveis mencionadas. As variáveis selecionadas são perguntas de medição que refletem o sucesso de carreira, de acordo com o modelo Judge e Bretz (1994), que adaptámos.

O grupo *Descontentes* mostra índices superiores de discriminação e revela um desagrado em relação ao salário base atribuído, mesmo usufruindo de outras compensações salariais. Consequentemente, os indivíduos deste grupo procuram a mudança apesar da carreira estar de acordo com os seus planos. De seguida, podemos visualizar alguns relatos que corroboram esse sentimento:

- ❖ “...não acho que o vencimento seja o ideal, devido aos anos que já lá estou...ambiciono outros cargos que me proporcionem evolução e melhores condições...” (P1)
- ❖ “...não. Considero que para as responsabilidades que estão a meu cargo, deveria ter um vencimento mais alto... Neste momento, gostava de abraçar outros desafios...” (P4)
- ❖ “...o meu vencimento base está longe de ser o ideal para o meu cargo...” (P7)
- ❖ “...penso que devia ser ajustado ao volume/responsabilidade de trabalho...Gostaria de alcançar outros cargos...” (P18)

Enquanto, o grupo *Ambiciosos* menciona ter todas as condições desejadas a nível laboral, sem indícios de discriminação e mantendo-se fiel às expectativas do seu percurso profissional, no entanto, é notório a sua sede de abraçar outros projetos que proporcionem evolução na carreira, conforme podemos reconhecer:

- ❖ “...obviamente penso e quero sempre algo mais. O mais importante é aprendermos o máximo em cada etapa possível...” (P3)
- ❖ “...talvez crescer e desenvolver mais as minhas competências...” (P13)
- ❖ “...para o meu atual cargo considero uma boa remuneração, mas pretendo alcançar valores superiores...ambiciono chegar a diretor/administrador...” (P17)
- ❖ “...gostava de um dia ser diretor RH, mas não daria o “salto” para qualquer empresa ou sector...” (P20)

Já, o grupo que designámos de *Acomodados* expõe que considera ter um salário ideal, mesmo não gozando de quaisquer outras retribuições salariais. Mostra alguma discriminação, poucas perspetivas

futuras e apresenta as condições remuneratórias menos favoráveis em comparação aos grupos pares, contudo e sem dúvida mantêm a escolha de continuar no atual cargo, como os seus testemunhos divulgam:

- ❖ *“...gostava de manter o atual cargo... considero um vencimento ideal, apesar de saber que não é o comum a ser pago, acho que em função do que faço, da responsabilidade e dos conhecimentos que necessito ter que é um salário bruto justo...” (P5)*
- ❖ *“...alterando o tipo de contrato, gostaria de manter o cargo atual... Ainda estou na fase inicial da minha carreira profissional, dado isso não ambiciono mais nada de momento...” (P19)*

Importante mencionar que os casos de discriminação apresentados se referem a situações de parentalidade, raciais e *bulling*:

- ❖ *“...se calhar sim. O que mais me marcou foi quando depois da minha licença de maternidade, terem sido atribuídos prémios no meu departamento e eu ter levado o meu premio e ter sido o mais inferior...” (P1)*
- ❖ *“...sim. Já fui vítima de Bulling profissional. Fui durante meses ignorada pelas pessoas com quem trabalhava... e quando coloquei em causa as metodologias de trabalho como sendo desadequadas decidiram não me renovar o contrato...” (P5)*
- ❖ *“...sim, discriminação racial. Exemplo: pela minha voz e atitude ao telefone, não diriam que era daquela raça...” (P10)*

Após esta breve apresentação dos grupos, expomos os resultados da análise às características que podem influenciar o sucesso de carreira destes profissionais. A medida de análise aplicada nas variáveis foi em função do “*status*” do cargo, pois consideramos que este é um ícone visível na sociedade e no mercado de trabalho. As variáveis foram divididas em três características: sociodemográficas (3.2), motivacionais (3.3) e de empresa (3.4.).

3.2. Características sociodemográficas

Quadro 3.2. Análise variáveis sociodemográficas VS cargo de gestão

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo de gestão	+	+++	-
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino
Idade	> 36	> 36	< 36
Estado civil	Casado	Casados	Ambos
Estrutura familiar	C/ Filhos	C/ Filhos	Ambos
Educação nível	++	+++	++
Educação área	RH	Diversas	RH
Educação tipo	Pública	Pública	Pública
Experiência tarefas	Estratégia média	Estratégia topo	Administrativas
Experiência anos RH	> 16	> 16	< 6
Língua portuguesa	+++	+++	+++
Língua inglesa	++	+++	+
Língua francesa	+	+	-
Língua espanhola	+++	+	++
Língua alemã	-	-	-
Outras línguas	-	-	-
Competências “saber”	+	+	-
Competências “saber-fazer”	++	++	++
Competências “saber-ser”	+++	+++	+++
Competências “saber-aprender”	+	++	+++

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

A amostra é composta por 20 participantes sendo constituída por 55% do sexo feminino e 45% masculino e com a idade inserida num intervalo dos 22 aos 55 anos. Quando ao seu estado civil, os solteiros abrangem 50%, os casados 45% e os viúvos 5%. Por sua vez, 45% dos participantes têm 1 ou mais filhos.

Observando, estas variáveis em função do cargo em cada grupo, deparamo-nos: que é no grupo *Ambiciosos* que existem mais cargos ao nível da gestão, sendo a predominância o sexo masculino com idade superior a 36 anos, casado e com filho (s). Enquanto, no grupo *Acomodados*, não existe nenhum cargo superior e prevalece o sexo feminino com idade inferior a 36 anos e sem relevância o estado civil e a estrutura familiar. Neste contexto, foi solicitado aos participantes que relatassem a sua opinião sobre se a família influencia no sucesso de carreira e verificamos que a família interfere nas escolhas sobre a carreira e que nem sempre é fácil conciliar as duas:

- ❖ *“...é necessária uma divisão de tarefas e apoio do companheiro, de forma a conseguir o rendimento esperado pela empresa e os filhos podem influenciar a escolha da carreira, exemplo: Mobilidade...” (P1)*
- ❖ *“...alguém que faz muitas viagens não acompanha o crescimento do filho. Temos muitas vezes que abdicar e tomar decisões duras...” (P2)*
- ❖ *“...a influência da família é notável na tomada de decisões sobre a carreira, no entanto, depende de nós encontrar o equilíbrio...” (P8)*
- ❖ *“...difícil de conciliar, mas com boa vontade tudo se consegue, e acima de tudo quando se faz o que se gosta...” (P14)*

Em relação a educação, as habilitações literárias dos participantes variam entre o 12º ano de escolaridade e o doutoramento, no entanto, o grau com maior evidência é o da licenciatura, abrange um total de 50%. O grau 12º ano de escolaridade cinge-se a 15%, o mestrado 30% e por fim o doutoramento com 5%. A área temática da habilitação literária, a maior parte provém do direito, ciências sociais e serviços, sendo a subtemática mais identificada a GRH. As instituições apresentadas são na sua maioria (75%) do ensino de carácter público. É observável que todos os grupos valorizam a educação, com maior foco: do tipo público e do nível tendente acima da licenciatura. Sendo que no grupo *Ambiciosos* predominam as graduações mais elevadas e em diferentes áreas.

Para fundamentar com maior precisão este tema foi novamente requerido aos participantes que mencionassem o seu desejo de obter mais habilitações literárias: 75% referiram que gostariam de obter uma maior qualificação escolar, todavia certas situações apresentadas (exemplos: económicas, familiares, emprego e tempo) ainda não permitiram avançar com o pretendido:

- ❖ *“...gostaria de frequentar uma especialização na área. Ainda não o fiz por falta de disponibilidade pessoal e profissional...” (P4)*
- ❖ *“...futuramente gostava de ingressar no mestrado, mas ainda não reuni o valor para pagar o mesmo...” (P6)*

- ❖ *“...sim, daqui a algum tempo, um mestrado na área da gestão para melhor entender essência do negócio...” (P11)*
- ❖ *“...sim. O motivo de ainda não o ter feito prende-se pela indecisão da área de foco relacionado a esse nível de estudos, estando à espera de desenvolver um pouco mais a minha carreira de forma a ter uma maior certeza sobre que área de estudo teria um maior e melhor contributo para o desenvolvimento da minha carreira profissional...” (P16)*

Relativamente às tarefas e responsabilidades, os técnicos relatam que o foco principal da sua função é os processos administrativos que a área de recursos humanos abrange, tais como o processamento salarial, formação & desenvolvimento, recrutamento & seleção, higiene & segurança no trabalho, procedimentos legais com as entidades competentes, etc. Os sujeitos com cargos de gestão, relatam que para além dos processos administrativos envolventes, o seu foco é a gestão da sua equipa de forma a obter os melhores resultados, na execução desses processos administrativos, exigidos pela estratégia da empresa. O resumo do percurso profissional dos participantes revela que somente 25% trabalhou sempre na área dos recursos humanos e que os demais 75% vivenciaram experiências noutras áreas profissionais de acordo com a escolha do próprio. Contudo, o total de anos denotados ao serviço de RH por todos os profissionais encontra-se no intervalo de 1 aos 31 anos e sendo a média de 8,2 anos.

É nos grupos *Ambiciosos* e *Descontentes* que se desempenham tarefas de estratégia com serviço locado a área de RH superior a 16 anos:

- ❖ *“...as tarefas que eu desempenho por alto: middle & top management, gestão e coordenação da formação, gestão do orçamento RH, comunicação interna, gestão do processamento salarial, gestão estratégica do departamento, alinhando-o com as operações e a coordenação da minha equipa...” (P9)*

Já os acomodados, apenas exercem funções administrativas e inferiores a 6 anos:

- ❖ *“...processamento salarial e todos os processos administrativos inerentes à área de RH...” (P5)*

Por sua vez, analisámos como característica diferenciadora destes profissionais a competência linguística e apurámos que 100% é nativo na língua portuguesa. Na língua inglesa, 85% possui conhecimentos salientes. Ao que se expõe na língua francesa só 20% a domina, enquanto na língua espanhola o domínio ascende para 45%. Já na língua alemã 80% identifica-se como nulo. Por fim, dos 20 participantes, apenas 5% atestou ser nativo noutra língua.

É interessante neste caso o grupo *Ambiciosos*, para além do português - língua materna, investe com maior acuidade na língua inglesa, já o grupo *Descontentes* reflete-se na língua espanhola e o grupo *Acomodados* demonstra apenas ter a competência linguística a nível satisfatório exigida ao desempenho das suas tarefas.

Seguindo a linha de características diferenciadoras, foi mais uma vez, pedido aos participantes para divulgarem quais as competências que consideram relevantes num profissional de RH. Delineamos as respostas na tipologia: saber, saber-fazer, saber-ser, e saber-aprender (Le Boterf, 1998) versus os grupos.

Curiosamente, todos os grupos assinalam competências do tipo “saber-ser” como a mais relevante para o perfil do profissional de RH. No entanto, o grupo *Descontentes* refere as competências “saber” e “saber-aprender” as menos relevantes, apostando no “saber-ser” e “saber-fazer”, vemos de seguida um testemunho deste grupo:

❖ “...sentido de responsabilidade, proatividade, colocar o lado humano...” (P10)

Enquanto, o grupo *Ambiciosos*, alude que todas são importantes, mas o “saber” é a que menos pontua:

❖ “...dedicação, simpatia, assertividade, responsabilidade, ser uma pessoa minuciosa, comunicativa, de relações humanas, mas com capacidade de separar o lado pessoal e profissional...” (P13)

O grupo *Acomodados*, designam como competências relevantes o “saber-ser” e o saber-fazer”, sem sequer referirem o “saber”:

❖ “...flexibilidade, como capacidade para ver os recursos humanos como seres únicos e diferentes nas suas necessidades. Saber ouvir, acho que a comunicação continua a ser das ferramentas mais importantes e deixar falar, as pessoas gostam de se fazer ouvir, de fazer parte do projeto onde estão inseridos. Adaptabilidade, é essencial, a mudança surge a uma velocidade que muitas vezes não conseguimos acompanhar. É necessária essa capacidade de não lhe resistir e se adaptar...” (P5)

3.3. Características motivacionais

Segundo, Stephen P. Robbins (2002), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços do indivíduo em atingir uma meta. Assim, a presente secção é pesquisada através de 2 categorias que demonstrem esse esforço, a primeira é as “horas extra”: A maior parte dos participantes, 75%, revela que dedica sempre horas extra a sua entidade e somente 5% não executa nenhuma hora para além do seu horário laboral. Neste âmbito, apuramos que 10 horas extra são a média usual exercida pelos participantes.

Quadro 3.3. Análise variável motivação VS cargo de gestão

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo de gestão	+	+++	-
Horas extra	++	+++	+
Mobilidade	+++	+++	++
Trabalho no estrangeiro	+	++	+

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

Todos os grupos, dedicam horas extra a sua entidade, inclusive “levam” trabalho para casa, por excesso de trabalho, para garantir a sua execução e com o propósito de ascender o cargo:

- ❖ “...as saídas já foram mais estranhas, mas agora tenho computador portátil, trabalho em casa... Eu senti que a minha passagem a efetiva, o meu aumento salarial que foi devido a muito trabalho, as horas extraordinárias dadas...” (P1)
- ❖ “...bastantes, simplesmente porque há muito trabalho. E hoje em dia até é bom sinal...” (P3)
- ❖ “...depende do que seja necessário concluir, talvez em média 30 a 60 min por dia...” (P13)
- ❖ “...10h, para chegar onde ambiciono...” (P17)

Contudo, é relevante mencionar que os 5% que não dedicam horas extra pertencem ao grupo *Descontentes*. A segunda categoria é a mobilidade: no que se expõe a disponibilidade de mobilidade 95% dos participantes possui a mesma, sendo alguma condicionada. Dessa disponibilidade, permanece com maior preeminência a mobilidade em situação pontual seja a nível nacional ou internacional. Por fim, 65%, dos participantes já laborou no estrangeiro revelando ter adquirido mais-valias:

- ❖ “...trabalhei no estrangeiro, estive em Angola por 2 meses, em 2013, por iniciativa minha. Foi uma experiência que me permitiu conhecer outra realidade (o que foi bom), mas não gostei de lá estar. Havia muita desorganização da empresa, pouco acompanhamento das chefias. Não me adaptei bem ao país, sentia-me sozinho, etc. Foi bom porque saí da minha zona de conforto, mas se tivesse estado noutra empresa e noutra contexto teria sido muito melhor...” (P7)
- ❖ “...sim, por exigência da empresa e motivação própria, surgiram oportunidades para realizar processos de implementação no estrangeiro...” (P9)

❖ *“...foi uma experiência muito boa, a nível pessoal e profissional dá-nos uma "bagagem" de conhecimento...” (P10)*

❖ *“...sim, durante 3/4 anos, uma experiência muito boa. Cresci bastante devido ao contato com várias nacionalidades que me proporcionaram uma nova visão...” (P11)*

É interessante mencionar que os 5% que não têm disponibilidade de mobilidade pertencem ao grupo *Descontentes* e todos os que exercem cargos de nível de gestão já laboraram no estrangeiro.

3.4. Características da empresa

A secção em questão afigura dados sobre a entidade laboral dos participantes. Primeiro e de forma a garantir a confidencialidade pedida pelos participantes, não iremos mencionar o nome das empresas, contudo, verificou-se que todas as empresas pertencem ao sector privado.

Em relação, ao número médio de colaboradores alocados a sua empresa, 90%, relata que é acima de 100 colaboradores e apenas 10% depara-se no intervalo de 10 a 50 colaboradores. Quanto ao volume de negócios da sua empresa, 90% refere que é acima de 2 milhões, 5% abaixo dos 500 mil e 5% não tinha conhecimento do valor.

O tipo de contrato evidenciado é o sem termo, alcança 55%, com termo 35% e estágio IEFP 10%, enquanto o tipo de horário, 75% é fixo e os restantes 25% é flexível. Em relação ao valor do salário, 25% preferiram não facultar o valor e dos restantes participantes o valor encontra-se no intervalo de 650€ a 9000€ e acreditam que a sua empresa proporciona de alguma forma progressão no desenvolvimento da carreira e aposta no desenvolvimento das suas competências através da formação disponibilizada para o desempenho das suas funções:

❖ *“...estando a empresa em crescimento surgem sempre oportunidades para progredir na carreira... proporcionam ações de formação sempre que há necessidade na função ou melhoria dos processos inerentes à função...” (P3)*

❖ *“...sim, a empresa tem um programa que é bastante inovador e completo procurando captar e fomentar os talentos, trabalhando os respetivos planos de carreira e sucessão...” (P4)*

❖ *“...sim, temos vários exemplos de consultores que agora são managers... sim, dá formação, sendo disponibilizada de forma abrangente, existe um levantamento de necessidades a nível global de acordo com o cargo e das preferências das pessoas e depois vamos organizando mensalmente as formações...” (P11)*

❖ *“...a nossa gestão tem por base as competências e temos espaço para crescer e desenvolver novas tarefas. Sinto-me valorizado pelo feedback que recebo e pela formação on-job, externa dada...” (P20)*

Quadro 3.4. Análise variável empresa VS cargo de gestão

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo de gestão	+	+++	-
Salário	+	+++	++
Tipo de contrato	Efetivo	Efetivo	Termo
Tipo de horário	Flexível	Flexível	Fixo

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

Apuramos com os dados do salário fornecidos que é no grupo *Ambiciosos* que se encontram os valores mais elevados, com contratos efetivos e que têm uma maior flexibilidade no horário, já os *Acomodados* é o oposto o contrato ainda se encontra a termo e o horário é fixo, sendo o salário considerado médio, ideal para a função. O grupo *Descontentes* goza do salário mais baixo, embora tenha contrato efetivo e horário flexível.

É também importante estudar o que a empresa valoriza no recrutamento destes profissionais, bem como o oposto, o que leva os participantes a escolher a empresa.

Primeiro e de acordo com a visão dos nossos participantes repartimos em 3 razões de recrutamento: pela atitude, que inclui tudo o que seja relacionado com características de personalidade, pela disponibilidade, que envolve o volume de dedicação e a prontidão para desempenhar as funções e por fim pela experiência que assume o elevado conhecimento e a quantidade de anos de exercício da função. Cerca de 40% dos participantes mencionam características em relação a atitude como a mais importante, os outros 40% acredita ser a experiência e os restantes a disponibilidade.

Quadro 3.5. Análise variável razões de recrutamento VS cargo de gestão

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo de gestão	+	+++	-
Atitude	+++	++	+
Disponibilidade	+	++	++
Experiência	+	+++	+

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

Evidente que para o grupo *Descontentes* a razão é a atitude, foi o ponto que a empresa valorizou para o seu recrutamento:

- ❖ “...acho que teve um pouco a ver com a minha postura algo “desenrascada”. Havia muito trabalho, a equipa tinha sofrido desfalques recentemente e chegasse e pusesse logo as mãos à obra. Acredito que foi por isso...” (P7)

Por sua vez, o grupo *Ambiciosos* credencia a experiência:

- ❖ “...sem dúvida, a minha experiencia em contextos de mudança e liderança...” (P8)

Já o grupo *Acomodados*, refere que possivelmente a sua disponibilidade:

- ❖ “...disponibilidade imediata. A contratação foi feita no âmbito de uma saída e tem havido um grande fluxo de trabalho...” (P5)

Em relação à antiguidade na atual empresa os participantes encontram-se no intervalo de 0,5 aos 38 anos e sendo a média de 5,4 anos.

Repartimos novamente em 3 motivos a escolha de aceitarem o convite de emprego da atual empresa: pelo “status” da empresa, este contém motivos relacionados com a cultura, imagem ou dimensão, pelos novos desafios que poderiam ser proporcionados e por fim as condições apresentadas em permuta do seu trabalho. Proximamente 55% dos participantes cita o “status” da empresa como motivo principal para a sua escolha, de seguida 35% os novos desafios e apenas 10% as condições.

Quadro 3.6. Análise variável motivo de escolha empresa VS cargo de gestão

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo de gestão	+	+++	-
Anos na atual empresa	12	2	1
O que valorizou na escolha da empresa	“Status”	Novos desafios	Condições

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

E visível que é o grupo *Descontentes* que se mantêm na empresa durante mais tempo e que escolheram aquela empresa pela sua representação no mercado:

- ❖ “...a empresa X estava dentro das 3 empresas em que queria trabalhar quando saísse da faculdade, neste termo tive a oportunidade e a felicidade de entrar num processo de recrutamento e ser o selecionado. A imagem de dedicação, empenho e preocupação humana que a empresa X passa para o mercado motiva qualquer um, para além de que estamos a falar do líder mundial no sector...” (P13)

O grupo *Ambiciosos* permanece na empresa o tempo necessário de acordo com o seu projeto, pois este grupo evidencia escolher a empresa pelo motivo de conquistar novos desafios:

- ❖ “... a nível pessoal, curiosidade e ligação pelo sucesso que a Empresa alcançou, o seu sector e pelo estímulo de estruturar e desenvolver o departamento de RH...” (P9)

Entretanto, o grupo *Acomodados* apresentado por recém-empregados refere como eleição as condições facultavas:

- ❖ “...o facto de ser próxima de casa e na área que já trabalhava...” (P5)

3.5. Perspetivas GRH

A GRH é compreendida como um conjunto de atividades para a apropriada gestão dos empregados (Boselie; Dietz; Boon, 2005), assim esta secção partilha a visão dos participantes sobre as perspetivas GRH. Mais de metade, transmite a confiança que GRH têm e são vistos como um parceiro estratégico da empresa, no entanto, ainda subsistem exemplos de serem vistos como um custo.

Quadro 3.7. Análise variável GRH – panorama

VARIÁVEIS	GRUPO		
	<i>Descontentes</i>	<i>Ambiciosos</i>	<i>Acomodados</i>
Cargo de gestão	+	+++	-
GRH - parceiro estratégico	+	+++	+++
GRH - custo	++	+	-

(Fonte: entrevistas aos profissionais de RH).

Para o grupo *Descontentes* a GRH ainda é considerada um custo para a empresa, não sendo valorizado o seu trabalho para cumprir os objetivos da empresa:

- ❖ “...cada vez é mais inferiorizado, isto é, a minha perspetiva cada vez menos dão importância aos recursos humanos e depois vejo, anúncios de empresas de recursos humanos a recrutar técnicos

como estagiários, são “facadas” porque acho que é menosprezar a função deles próprios na empresa...” (P1)

- ❖ “...creio que a Gestão de Recursos Humanos está um pouco desumanizada assumindo a tendência atual de sermos um número e, cada vez menos, a preocupação pela pessoa em si...” (P4)

Distintamente, o grupo *Ambiciosos* exhibe a valor de a GRH ser parceiro estratégico da empresa, para juntos alcançarem o sucesso desejado:

- ❖ “...cada vez mais os RH assumem uma gestão estratégica nas empresas deixando de ser um departamento onde se “processa salários,” mas sim um departamento que participa na estratégia, gestão e crescimento da empresa. Cada vez mais temos que ser flexíveis...” (P2)
- ❖ “...RH de uma empresa têm que se reinventar e começar a ser um efetivo aliado de negócio, pois enquanto parceiro estratégico terão sem dúvida sucesso...” (P11)
- ❖ “... penso que as condições atuais não contribuem para a desvalorização da profissão, pelo contrário. Vivemos uma era de constante mudança, onde os RH têm um papel cada vez mais sólido e importante na estratégia das empresas. Cada vez mais as empresas procuram reter e especializar os seus recursos humanos para se tornarem mais competitivas no mercado, sendo que, todas as áreas RH têm um papel fundamental neste tipo de estratégias (desde o recrutamento, formação e desenvolvimento, processamento salarial trabalhando pacotes salariais com benefícios, etc...). Os clientes são cada vez mais exigentes, pelo que procuram nos bens/serviços uma boa relação qualidade/preço. A qualidade só se consegue com recursos humanos motivados e especializados...” (P17)

Por fim, no grupo *Acomodados* também se rege por ver o GRH como parceiro estratégico agora e no futuro:

- ❖ “...em termos da GRH, acho que apesar de ainda haver a ideia de que é apenas uma área de custos na empresa, acredito que tanto as condições atuais como as futuras serão sempre um desafio para esta área, que acho que irá ser sempre fulcral em qualquer empresa. É e será sempre necessário gerir recursos humanos, e as constantes mudanças sociais só provam que esta nunca será uma área que poderá ser desvalorizada, mas pelo contrário será uma área em que terá sempre o desafio de ter de acompanhar as mudanças e não reagir a elas, antecipá-las...” (P5)
- ❖ “...as minhas perspetivas, são que a área dos Recursos Humanos seja ainda mais valorizada por todas as partes da empresa, que os trabalhadores veem que os Recursos Humanos são uma mais-valia, são a base de uma empresa e que estão a trabalhar em prol do bem-estar de todos. Não acredito que esta profissão seja desvalorizada em tempo algum, pois é uma área essencial em

cada organização. Haverá sempre salários a serem processados, haverá sempre necessidade de formar os trabalhadores de uma organização, será sempre necessário contratar alguém e ter uma pessoa RH que cumpra as legalidades e organização de todo o processo de admissão. O mundo GRH será sempre parte essencial, será sempre a base de apoio de uma entidade...” (P19)

Em suma e para terminarmos este capítulo, referimos que da análise dos resultados expostos acima, classificamos os profissionais de RH, em três tipos: *Descontentes*, *Ambiciosos* e *Acomodados*. O primeiro está descontente com o seu salário, o segundo ambiciona a mudança para crescer e o terceiro acomoda-se às condições atuais. Após a análise das características associadas a cada grupo evidenciámos que existe influência das mesmas, como por exemplo: é no grupo *Ambiciosos* que predomina cargos de nível de gestão, do sexo masculino e com graduações mais elevadas. Verificou-se também a importância que a GRH começa a ter como parceiro estratégico da empresa.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

A nossa finalidade foi investigar as percepções de sucesso de carreira dos profissionais de gestão de recursos humanos e também conhecer um pouco sobre o panorama atual desta área.

No nosso estudo, reconhecemos 3 tipos de profissionais de GRH: *Descontentes*, *Ambiciosos* e *Acomodados*. Numa primeira abordagem e interligando com os conceitos de carreira, o primeiro revela que está desconsolado com o seu salário apesar de ter outras regalias e condições favoráveis, encaixando-se no tipo de carreira burocrática referida por Chanlat (1995), isto é, o salário que auferido reflete o seu estado e estatuto. O segundo continua empenhado e comprometido em alcançar novas oportunidades, mesmo as atuais serem consideradas ideais, assim demonstra uma disposição para a carreira inteligente caracterizada por Arthur (1995): autônomos, veem a carreira como um negócio e desenvolvem competências que os possa ascender. Já o terceiro contenta-se com o obtido e desfruta da zona de conforto, demonstrando reger-se pela âncora de carreira estabilidade e segurança mencionada por Schein (1978 & 1996): simplesmente não arrisca e acaba por ser detido no mesmo trabalho.

Investigámos os três grupos através das características sociodemográficas, motivacionais e de empresa, em função do cargo de nível de gestão. Um ponto relevante dos resultados é que os cargos de gestão existentes só pertencem aos grupos *Ambiciosos* e *Descontentes*, sendo este último em inferior número. Perante esta situação, apuramos que devido a composição do grupo *Ambiciosos*, este corrobora que cargos de maior status permanecem com o sexo masculino, apesar de em Portugal o sexo feminino representar aproximadamente metade da força laboral (Pordata, Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2017). Todavia, as ocorrências de discriminação reportadas pela nossa amostra, predomina o sexo feminino, demonstrando novamente que o sexo, pode influenciar a carreira. Todavia, a UE está empenhada em combater este fato, através da eliminação de todas as formas de discriminação e promover a igualdade em matéria de independência económica para homens e mulheres (Comissão das Comunidades Europeias, 2017). Em suma, curiosamente estes fatos asseveram a existência de resíduos do modelo da carreira tradicional (Chanlat, 1995), exemplo: desigualdade sexual do trabalho, contudo existe a intenção de ocorrer uma transformação e alcançar-se o paradigma em que o indivíduo (seja do sexo feminino ou masculino) é responsável pela sua carreira.

Em relação a idade, Perry, Kulik & Bourhis (1996) consideram que é um dos fatores decisivos no recrutamento e seleção de candidatos para certos tipos de cargos. De acordo com o resultado da nossa análise é visível no grupo *Ambiciosos* que a idade, atua positivamente para alcançar-se um cargo de chefia, pois considera-se que a número de anos de trabalho significa maior experiência e posse de competências diferenciadoras e mais qualificadas que permitem responder as exigências de responsabilidade destes cargos.

Apurámos igualmente que o estado civil “casado” e a estrutura familiar “com filhos”, distingue-se em cargos de maior responsabilidade, sendo que a essência e a características destas relações familiares têm sido um fator elucidativo no desenvolvimento da carreira por parte de alguns autores. Assim, averiguámos que a família torna as escolhas na carreira um desafio e que nem sempre se consegue conciliar ambas. Em suma, e segundo Miguel Gonçalves (2016), a carreira é um negócio, e o indivíduo é o CEO, portanto é da responsabilidade do indivíduo alcançar o equilíbrio desejado entre a carreira e a família.

Relativamente a características de capital humano, estas são entendidas como o armazenamento de aptidões pessoais que os elementos económicos têm a sua disposição (Piazza-Georgi 2002). Atestado distintamente que a educação: nível, tipo e área é valorizada em todos os grupos, inclusive há vontade de prosseguir, mas situações financeiras e/ou pessoais ainda não o possibilitaram. No entanto, é no grupo *Ambiciosos* que prevalecem as graduações mais elevadas e em áreas vocacionadas para a administração do negócio.

Em relação a experiência, a mesma é diversificada, mas a base em cargos de gestão é gerir a equipa e levar a cabo estratégias sustentáveis que cumpram os objetivos delineados pela empresa. Maioritariamente a parte administrativa, recai nos cargos técnicos. Naturalmente e como mostra o grupo *Ambiciosos*, as tarefas que exigem uma maior responsabilidade fruem de um total de anos de experiência em RH superior, assim apura-se que a experiência potencia o sucesso de carreira.

O ponto competência linguística mostra ser essencial e uma mais-valia, sendo o inglês o indicado pelo grupo *Ambiciosos* como o mais pertinente. Ainda neste âmbito, asseguramos que as competências do tipo “saber-ser”, combinação de atitudes e comportamentos para o desempenho do cargo, segundo o nosso grupo *Ambiciosos*, são imprescindíveis para o perfil do profissional de RH.

Segue-se a característica motivacional, a motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes (Vernon, 1973).

Neste campo, uma das ações estudadas são as horas extra e é evidente as jornadas que estes profissionais realizam em prol dos seus objetivos, principalmente o grupo *Ambiciosos*, demonstrando ser inevitável essa ação para cumprirem com as suas tarefas e futuramente elevarem o cargo, demonstrando ser uma alavanca para o sucesso. Outra ação é a disponibilidade de mobilidade, nesta verificamos que não é evidente o seu grau de alcançar o sucesso, mas sim como imposição no desempenho de algumas funções, especialmente em cargos de gestão e no ganho de novas experiências.

Uma empresa tem como propósito a exploração de bens e serviços e gerar lucro (adaptado de Franco 1991 & Santos 2008). Certas características de empresa podem ser atrativas e desencadear novos caminhos de sucesso de carreira. A análise realizada sobre as empresas revela que os empregadores

apostam na formação, progressão na carreira (seja horizontal ou vertical) e recompensas com incidência nos empregados “talentosos”, como identificamos no grupo *Ambiciosos*, são estes que auferem os salários mais elevados e gozam de contratos efetivos e horários flexíveis. Em permuta a empresa exige que os empregados com cargos nomeadamente de gestão possuam uma vasta e reputada experiência, pois essa significará um excelente desempenho no atual mercado competitivo. A escolha da empresa permanece ainda pela sua reputação, projetos aliciantes ou condições laborais que esta pode oferecer, pois o conceito é que empresas com maior volume de faturação ou com respeito e imagem no mercado possibilitem mais oportunidades de progressão e recompensa monetária em comparação a outras. O grupo *Ambiciosos* declara que se move pelos projetos aliciantes pois estes preenchem por momentos os seus anseios e poderão possibilitar no futuro uma possível vantagem na seleção para outro cargo, sobretudo de nível superior.

Observa-se também que quase todos os participantes sentem que a área GRH de uma empresa é e deverá ser valorizada, pois uma empresa é constituída por pessoas e são eles que gerem essas pessoas. Embora, existem casos a mostrar que ainda existe um longo caminho a percorrer, novamente o grupo *Ambiciosos* apresenta a visão da GRH como parceiro estratégico do negócio, sendo condição essencial para o sucesso seja da empresa como na carreira. Certificando, que o papel do profissional de RH (Ulrich 1998), deixa de ser conhecido como um custo e apenas parte administrativa para ser considerado também mestre de processos de mudança, compromisso e sem dúvida parceiro aliado do negócio.

Aludimos, pela nossa análise geral, que existem diversas variáveis que podem influenciar de forma negativa ou positiva o sucesso de carreira conforme sugerido pelo modelo de sucesso de carreira adaptado de Judge & Bretz (1994), mas é evidente que é a vontade do indivíduo que “move montanhas”, ele próprio é que escolhe investir nas variáveis que melhor podem potenciar o sucesso da sua carreira. O grupo *Ambiciosos*, comprova este resultado ao longo do estudo, que apesar de reunir as condições mais favoráveis, bem como, os cargos ao nível da gestão, pretende continuar a desenvolver-se e escolher o caminho que se identifica e considera como sucesso de carreira, indo de encontro com a revisão literária desta investigação.

O principal contributo deste estudo foi obter dados pertinentes sobre a carreira e o sucesso, com especial atenção nos profissionais de RH, que proporcionasse novas oportunidades de debates e estudos, uma vez que sobre esta temática os mesmos são escassos, principalmente em Portugal.

Todavia, é essencial destacar algumas limitações deste estudo, em primeiro lugar a escolha da metodologia dada a sua natureza qualitativa, exploratória e em segundo o tamanho da amostra, pois estas não viabilizam resultados definitivos nem generalizáveis, apenas enriquecem a temática e cumprem com os objetivos designados inicialmente.

Terminamos, apenas reconhecendo a pertinência de carácter pessoal da temática e que existe ainda um caminho longo para ser percorrido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, Lindolfo Galvão. (1992), "Competitividade e recursos humanos", *Rausp – Revista de Administração da USP*, vol. 27, n. 4. p 16-29
- Almeida, António José, (1999), "*Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão*", Lisboa, Dinâmia/ISCTE, W. Paper nº 15.
- Balassiano, Moisés; Ventura, Elvira Cruvinel Ferreira; Fontes Filho, Joaquim Rubens. (2004) "Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?" *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99-116.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001), *Gestão Estratégica de Pessoas com 'Scorecard' - Interligando pessoas, estratégia e performance*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Camara, Pedro; Paulo Guerra e Joaquim Rodrigues (2005), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Cascão, Ferreira (2004), *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento - Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*, Lisboa, Editora RH.
- Chanlat, Jean-François (1995), "Quais Carreiras e para qual Sociedade (I)", *Revista de Administração de Empresas*, (Online), 67 (8)
Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>
- Chanlat, Jean-François (1996), "Quais Carreiras e para qual Sociedade (II)", *Revista de Administração de Empresas*, (Online), 13 (7)
Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901996000100003.pdf
- Chen, Yi-Ning Katherine (2011), Social capital, *human capital, and career success in public relations in Taiwan*, *Chinese Journal of Communication* 4(4):430-449
- Chiavenato, Idalberto (2004), *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH.
- Cunha, Miguel Pina, Carlos Alves Marques, Jorge F. S. Gomes, Carlos Cabral-Cardoso, Arménio Rego e Rita Campos e Cunha (2015), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo
- Dutra, Joel Souza (2002), *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*, São Paulo, Editora Atlas
- Finuras, Paulo (2011), *Gestão Intercultural*, Lisboa, Editora Sílabo
- Francisco, Cesário e Jorge F. S. Gomes (2014), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Escolar Editora
- Hays (2016), "Guia do Mercado Laboral 2016. Tendências, salários e atracção de talento em Portugal", (Online).
Disponível em: <http://guia-hays.pt/uploads/rte/Guia-do-Mercado-Laboral-2016-Hays-Portugal.pdf>
- Ivancevich, Jonh M. (2008), *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora McGraw Hill
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D. Jr. (1994). *An empirical investigation of the predictors of executive career success* (CAHRS Working Paper #94-08). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

- Magalhães, Maria Teresa (2013), *Desafios e competências-chave dos gestores de RH numa era de mudança*, Dissertação do Mestrado em Temas de Psicologia, Porto, FPCEUP
- Moreira, Paula (2005), *As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses: um estudo exploratório*, Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Minho, EEG
- Parra, Rute (2014), *Competências de empregabilidade – exploração do mercado de trabalho português*, Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Setúbal, IPS
- Pinheiro, Ana, Teresa Pereira Esteves, Fátima Suleman, (2015). “Seleção e competências dos expatriados e estratégias de internacionalização: Um estudo exploratório de empresas portuguesas”, *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 14(1), 48-60
- Rebelo, Glória, Paulo Pereira de Almeida (2011), *A Era da Competência - Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalhador*, Lisboa, Editora RH.
- Reis, Filipa Lopes e Victor Paulo Gomes da Silva (2014), *Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo
- RH, Editora (2005), *Quem é Quem na Gestão das Pessoas em Portugal*, Lisboa, Editora RH
- Santos, Gina Gaio (2011), *Desenvolvimento de Carreira - Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*, Lisboa, Editora RH.
- Schein, Edgar H. (2013), *Career Anchors*, São Francisco, Editora John Wiley & Sons Inc.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank e Justin Allen (2011), *Transformação do RH*, Editora Bookman Porto Alegre, Brasil
- Valente, Carina (2012), *Gestão e desenvolvimento de carreira: um estudo exploratório focado em narrativas individuais*, Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Minho, EEG

ANEXOS

Dado que os participantes solicitaram confidencialidade em relação a sua identidade e empresa, apenas poderemos disponibilizar o guião da entrevista empregue.

Anexo A - Guião da entrevista

Guião da entrevista

Guião de entrevista a profissionais empregados na área dos RH de Portugal, com o objetivo de caracterizar o seu perfil, gestão de carreira e seu sucesso.

Legitimar a entrevista

Informar o participante do âmbito e objetivo da entrevista, agradecer e mencionar a importância da sua colaboração no referente estudo, citar que os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e solicitar a sua autorização para gravar a entrevista.

Questões

1. Concordo em ser contactado, caso haja necessidade de esclarecimentos em relação às respostas dadas por mim, na presente entrevista?
2. Indique o seu endereço eletrónico.
3. Qual é o seu sexo?
4. Qual é o distrito da sua residência oficial?
5. Qual é a sua idade?
6. Qual é a situação do seu estado civil?
7. Se o seu estado civil é casado/união de facto, com que idade se casou/uniu?
8. Quantos filhos têm? Qual a idade dos seus filhos? Qual a idade com que teve o primeiro filho?
9. Atualmente, em qual dos seguintes cargos, se insere?
___Diretor / CEO (aquele que tem a seu cargo uma ou mais direções)
___Gestor/Coordenador/Responsável (aquele que gere uma área e é responsável por uma equipa.)
___Técnico/Consultor/Administrativo (aquele que desempenha uma função de carácter especialista)
___ Estagiário/Trainee (aquele que está numa função de aprendizagem)
10. Quais são as tarefas e responsabilidades, que atualmente desempenha?
11. Em que empresa desempenha as suas atuais tarefas/responsabilidades?
12. Qual é o número médio de colaboradores da sua empresa?
13. Quais são as suas habilitações literárias? Qual é a área? Em que instituição?
14. Em algum momento, interrompeu os seus estudos? Se sim, quando e porquê?
15. Frequentou ou frequenta alguma ação de formação na área dos RH? Quais? Porquê?
16. Tenciona obter estudos avançados (pós-graduação, mestrado...)? Quando e Porquê? Porque ainda não fez?
17. Classifique (nativo/avançado/intermédio/básico/nulo) o seu nível das seguintes línguas:
___Português___ Inglês___ Francês___ Espanhol___ Alemão___ Outra

18. Possui o CCP (ex-CAP) - Certificado de Competências Pedagógicas de Formador?
19. Com que idade começou a trabalhar? Estudava e trabalhava? Ou já tinha completado os estudos?
20. Sempre trabalhou na área dos RH? Se não, em que áreas trabalhou?
21. Teve sempre como objetivo trabalhar nos RH? Porquê?
22. Descreva resumidamente o seu percurso profissional (datas, empresa, cargo e responsabilidades). Comece por indicar a experiência profissional mais recente.
23. Existe algum episódio durante o seu percurso profissional que o tenha marcado? Se sim, pode descreve-lo?
24. Já se sentiu discriminado no seu emprego? Se sim, quando e o que aconteceu?
25. Sente que o seu percurso profissional, vai de encontro com as suas expectativas e plano inicial?
26. Qual é a sua opinião sobre a temática Família & Carreira?
27. Há quanto tempo trabalha na atual empresa?
28. Qual foi o fator que o levou a trabalhar nesta empresa?
29. O que acha que a empresa valorizou ao recrutar-lo?
30. Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?
31. Qual é o seu tipo de horário de trabalho?
32. A sua empresa proporciona-lhe perspectivas de progressão (horizontal ou vertical) na carreira e valoriza o seu trabalho? Pode exemplificar?
33. A sua empresa desenvolve as suas competências, dando-lhe formação? Que tipo de formação?
34. Qual o seu vencimento base (sem descontos) mensal? Considera o "ideal" para o seu atual cargo?
35. Tem outros benefícios salariais? Quais? Exemplos: viatura uso total/profissional, telemóvel, portátil, seguro de saúde, etc.
36. Recebe prémios salariais? Se sim, quando e qual o montante ou proporção relativamente ao salário? Exemplo: prémio de campanha trimestral, 250€
37. A sua empresa inspira-o, em termos de desempenho profissional a ser excelente? Porquê?
38. As funções que atualmente desempenha, agradam-lhe?
39. Gostava de manter o seu cargo atual ou ambiciona alcançar outros cargos na mesma área?
40. Já mudou ou mudava de empresa para alcançar um cargo mais elevado?
41. Atualmente, quantas horas semanais "extra", dedica à sua empresa? Porquê?
42. Tem disponibilidade de mobilidade? nível nacional ou internacional? Ou ambas? Em situações pontuais ou de permanência? Em ambas para situações permanentes. Para situações pontuais teria disponibilidade.
43. Já trabalhou no estrangeiro? Onde, quando e por quanto tempo? Como classifica essa experiência? O que aprendeu no estrangeiro? Exigência da empresa ou iniciativa sua?
44. Que competências considera relevante num profissional de recursos humanos?

45. Quais são as suas perspectivas para o futuro do mundo GRH? A intenção desta questão é obter a sua opinião como se encontra e será o futuro do mundo “Gestão de Recursos Humanos”.
Exemplo: se as condições atuais contribuem para desvalorizar esta profissão?
46. Gostaria de receber posteriormente o resultado geral do estudo?
47. Por fim, tem alguma recomendação ou outro assunto que ache relevante para o nosso estudo e queira partilhar?

FIM