



Departamento de Sociologia

**Estudo para a Implementação de um Sistema de Gestão de Carreiras
numa Organização Privada Sem Fins Lucrativos**

Dina Teresa da Conceição Pinheiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:

**Doutor Paulo Jorge Marques Alves, Professor Auxiliar
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa**

Outubro, 2017

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação de mestrado contou com colaboração de pessoas e organização que gostaria de salientar e agradecer.

À minha família pelo seu apoio.

Ao Vasco pela sua infinita compreensão, pelas palavras de motivação, pelo apoio e pelo conforto emocional que me proporciona e que tão importante foi nesta fase da minha vida, és o meu porto seguro!

Ao Professor Paulo Marques Alves pela sua orientação, sugestões, total disponibilidade e pelo encorajamento que muito contribuiu para a conclusão desta dissertação. Muito obrigada pela paciência, persistência e por não me deixar desistir.

À minha organização, que me proporcionou trilhar este caminho académico desde a licenciatura até ao presente mestrado.

Ao Dr. Luís Baeta por ter acreditado que seria capaz de concluir com sucesso este desafio e por me ter proporcionado todas as condições para o conseguir.

Aos meus colegas e amigos que gentilmente se disponibilizaram para me concederem as entrevistas, a eles, o meu muito obrigado.

RESUMO

Nas últimas décadas, as práticas de Gestão de Carreiras tornaram-se imprescindíveis para as organizações, confrontadas com a crescente necessidade de se tornarem mais competitivas face às exigências dos mercados mundiais e dos consumidores. Tendo em consideração a revisão bibliográfica, este trabalho pretende compreender que tipo de carreira profissional (tradicional ou contemporânea), ou características destas, é que os trabalhadores valorizam e com as quais se identificam mais, tendo em conta os seus diferentes perfis sociodemográficos, profissionais e interesses pessoais. É também nossa intenção analisar se a implementação de um processo de gestão de carreiras influenciará o grau de motivação, satisfação, empenhamento e, conseqüentemente, a fidelização dos trabalhadores para com a organização.

O estudo decorreu numa organização do tipo associativo de utilidade pública sem fins lucrativos, onde se efetuou, numa primeira fase, uma entrevista exploratória ao responsável dos RH para melhor perceber os objetivos da organização. Numa segunda fase, realizaram-se onze entrevistas aos trabalhadores, com o intuito de perceber os seus trajetos profissionais (externos e internos), os seus objetivos em termos de prospeção de carreira, e o tipo de contrato psicológico que mantêm com a organização.

Após a aplicação e a análise interpretativa dos resultados foi possível confirmar qual o tipo de carreira ou características destas com as quais o trabalhador mais se identifica, possibilitando traçar o perfil dos trabalhadores, com o objetivo de melhor definir e adaptar o sistema a ser implementado.

Por fim, foram apresentadas algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação com o propósito de dar continuidade à problemática sobre a influência da aplicação de práticas de gestão de carreiras na motivação, satisfação e empenhamento dos trabalhadores, enquanto resposta para o equilíbrio entre as suas expectativas e as necessidades das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, carreira, Gestão de Carreira, motivação, satisfação, empenhamento

ABSTRACT

In the last decades, Career Management become essential for organizations, confronted with the increasing need to become more competitive because of the demands of the new world markets and consumers. Taking into account the bibliographical review, this research aims to understand what type of professional career (traditional or contemporary), or characteristics of them, the workers values and identifies more, taking into account their different sociodemographic profiles, professional and personal interests. It is also our intention to analyze whether the implementation of a career management process will influence the degree of motivation, satisfaction, and commitment and consequently the faithfulness of workers towards the organization.

The study was carried out in an associative public nonprofit organization, where an exploratory interview was done in the first phase with the HR manager in order to better understand the objectives of the organization. In a second phase, eleven interviews were carried out with the workers, in order to understand their professional paths (external and internal), their goals in terms of career searching, and the type of psychological contract they maintain with the organization.

After the application and the interpretation of the results, it was possible to understand the type of career or their characteristics with which the workers identifies themselves more, allowing to define the workers profile in order to better define and adapt the career system to the workers characteristics and needs.

Finally, some suggestions were presented for future researches with the purpose of continuing the study of the influence of the career management on the workers motivation, satisfaction and commitment, as a response to the balance between workers expectations and the needs of the organization.

Keywords: Human Resource Management, career, Career Management, motivation, satisfaction, commitment.

ÍNDICE

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Introdução 1

Capítulo 1 - Gestão de Recursos Humanos 5

1.1. Modalidades de Gestão de Recursos Humanos 5

1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal 14

Capítulo 2 - Gestão de Carreiras 17

2.1. O conceito de carreira 17

2.2. Desenvolvimento das teorias de carreira 22

2.3. Tipos de carreiras 26

2.3.1. Carreira tradicional 26

2.3.2. Carreiras contemporâneas 27

2.3.2.1. Carreira proteana 27

2.3.2.2. Carreira sem fronteiras 29

2.4. Desenvolvimento de competências enquanto impulsionador da carreira contemporânea 31

Capítulo 3 – Motivação, satisfação, envolvimento no trabalho 33

3.1. A motivação no trabalho 33

3.2. A satisfação no trabalho 36

3.3. O envolvimento no trabalho 37

Capítulo 4 – Metodologia 41

4.1. Métodos e técnicas de recolha de dados 41

4.2. Caracterização da amostra 41

Capítulo 5 – Análise de resultados 43

5.1. A organização e sua missão 43

5.2. Análise de resultados 44

5.2.1. Influência da implementação de um plano de carreiras na motivação dos trabalhadores a fim de os reter 44

5.2.2. Valorização dos vários tipos de carreiras 48

5.2.3. Outros resultados 50

Conclusões 53

Bibliografia	57
Anexos	I
Anexo A – Alterações no contexto organizacional e respetivas implicações para a GRH	II
Anexo B – Evolução dos modelos de gestão de pessoas	II
Anexo C - Temas dos encontros nacionais promovidos pela APG	III
Anexo D – Critérios utilizados para medir a eficácia de um sistema de GC	IV
Anexo E – As etapas dos processos de Gestão de Carreiras	V
Anexo F – Expectativas dos trabalhadores em início da carreira	V
Anexo G – A Gestão de Carreiras no início da carreira dos trabalhadores	VI
Anexo H – Resumo das abordagens, modelos, principais pressupostos e construtos de carreira	VI
Anexo I – Aspiração de via de carreira dos entrevistados	VII
Anexo J – Guião de entrevista ao RRH	VIII
Anexo K – Guião de entrevista aos trabalhadores	IX
Anexo L – Grelha da trajetória de vida e caracterização da organização – RRH	XI
Anexo M – Grelha da gestão estratégica da organização – RRH	XII
Anexo N – Grelha da motivação, satisfação e empenhamento no trabalho – RRH	XIII
Anexo O – Grelha da trajetória de vida – entrevistados	XIV
Anexo P – Grelha da caracterização da organização – entrevistados	XV
Anexo Q – Grelha do sistema de Gestão de Carreiras – entrevistados	XVII
Anexo R – Grelha da motivação, satisfação e empenhamento no trabalho – entrevistados	XXIV
Anexo S – Currículo Vitae	XXVIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. – Gestão estratégica e pressões do ambiente (Escola de Michigan)	6
Figura 1.2. – GRH segundo o modelo de Harvard	7
Figura 1.3. – Modelo das relações entre práticas de GRH, características da força de trabalho e seu desempenho e desempenho da empresa	10
Figura 2.1. – Componentes das diferentes definições de carreira	23
Figura 2.2. – Etapas da progressão da carreira, segundo o modelo de Hall	25
Figura 3.1. – Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg	35
Figura 3.2. – Articulação das teorias de Maslow e Herzberg	36

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1. – Relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional	11
---	----

Quadro 3.1. – As três componentes do empenhamento organizacional	38
Quadro 4.1. – Caracterização dos entrevistados	42
Quadro 5.1. – Caracterização dos trabalhadores por género	43
Quadro 5.2. – Caracterização dos trabalhadores por idade	44

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

CEE – Comunidade Económica Europeia

GC - Gestão de Carreiras

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RRH – Responsável pelos Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a Gestão de Carreiras tornou-se assunto relevante para as organizações, no âmbito da gestão das relações de trabalho. As modificações ocorridas na sociedade e nos processos de trabalho vêm criar a necessidade de uma nova abordagem desta problemática. Estas transformações alteraram profundamente o quadro de ação das organizações em geral, quanto à legitimação e valorização da gestão dos seus trabalhadores como área crítica das organizações (Ceitil, 2006). Parece consensual na literatura sobre esta temática que a valorização do capital humano é o principal elemento para a competitividade e o sucesso produtivo da organização.

A sociedade atravessa um clima de instabilidade e insegurança, o desenvolvimento da economia incita a uma constante adaptação das organizações, as quais têm que acompanhar a tendência dos cada vez mais inconstantes e competitivos mercados mundiais e as exigências dos consumidores. Para tal, as próprias organizações precisam de se tornar mais competitivas, modernizar-se, não só tecnologicamente como criativamente. Esta necessidade de mudança gerou novas modalidades de gestão e de organização laboral que se ajustam ao sabor dos mercados. Com isso, altera-se a legislação laboral, traduzindo-se em maior flexibilidade, o que aumenta o trabalho temporário, assim se contribuindo objetivamente para um declínio nos chamados “empregos para toda a vida”, embora os contratos sem termo em Portugal ainda sejam a norma, se bem que nos últimos tempos a proporção de contratos a termo venha a ser superior à dos contratos sem termo entre os novos contratos assinados. Por outro lado, assiste-se a uma crescente mobilidade nas oportunidades de carreira. Estas alterações têm vindo a dificultar o comprometimento dos indivíduos nos seus empregos (Leal, 2013) e a possibilitar a construção de uma nova visão sobre as carreira, assente numa transferência de responsabilidade da sua gestão para os trabalhadores.

A nível nacional, o clima de instabilidade tem tido consequências negativas na sociedade em geral, resultando em reestruturações e reformas laborais que vieram beneficiar os empregadores, deixando os trabalhadores numa situação laboral mais precária, mais desmotivados e insatisfeitos com a sua entidade patronal. Por sua vez, as organizações para se manterem competitivas e assegurarem a qualidade dos produtos/serviços, tendem a abandonar a solução de admitir novos trabalhadores, preferindo encontrar meios que fidelizem e retenham os que já nelas laboram e que os comprometam à sua missão e aos seus valores organizacionais.

Por outro lado, em tempo de desemprego e da alegada falta de perspectivas profissionais, observa-se um novo paradigma na GC dos trabalhadores. A responsabilidade dessa gestão passa para os próprios. Mesmo desmotivados e vivendo num clima de insegurança laboral é fundamental delinearem uma estratégia de carreira que os mantenha competitivos em detrimento dos seus parceiros. Para tal é necessário atualizar conhecimentos e adquirir novas competências em outras áreas que poderão ser necessárias à organização.

Como referido anteriormente, a organização em estudo também tem consciência que o mercado de trabalho está em constante mudança e é cada vez mais exigente. Assim, e ciente do valor das competências formativas e profissionais dos seus trabalhadores, sentiu a necessidade de implementar um plano estratégico de carreiras que sirva os seus objetivos no que respeita à produtividade e que corresponda ao desígnio para a qual foi criada – desenvolver atividades de interesse público. Consciente do capital humano da organização, quase na totalidade composto por qualificações académicas superiores, é fundamental desenvolver esse potencial humano, indo ao encontro dos seus objetivos profissionais no intuito de os manter motivados e satisfeitos, a fim de os reter.

Este objetivo organizacional vai de encontro às novas estratégias de GRH descritas na literatura mais recente, na qual se encara a GC como uma via para alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos trabalhadores com os seus objetivos estratégicos (Leal, 2013). Tal como diz Ascensão, há hoje um claro consenso quanto às vantagens competitivas da implementação de práticas de GC, as quais originam atitudes, comportamentos e perceções promotoras de competitividade (Ascensão, 2009).

É com este paradigma que se considera pertinente perceber se a implementação de um processo de gestão de carreiras influenciará o grau de envolvimento, motivação e fidelização dos trabalhadores para com a organização. Fará parte deste trabalho indagar o que será mais valorizado pelos trabalhadores: se uma carreira mais do tipo tradicional em que o empregado se mantém fiel à organização em troca de estabilidade e segurança; ou, se pelo contrário, preferem uma carreira contemporânea, em que são os próprios a gerir a sua própria carreira, enquanto profissionais flexíveis, com capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho e em que a atualização de conhecimentos é assumida com naturalidade, enquanto dinamizadora de uma carreira de sucesso psicológico definida por valores externos.

Neste sentido, este estudo visa perceber qual é o impacto da implementação de um sistema de gestão de carreiras numa organização do tipo associativo de utilidade pública sem fins lucrativos, onde a autora trabalha há 27 anos. A organização, com 103 trabalhadores em setembro de 2017, considera fundamental a implementação deste sistema. A perceção da lacuna existente pela autora e o facto de que faria parte duma equipa multidisciplinar enquanto dinamizadora do sistema, constituíram a motivação para o desenvolvimento deste estudo exploratório.

Quanto à apresentação e organização do conteúdo, a presente dissertação foi estruturada de modo a simplificar a compreensão da problemática em análise. O corpo do estudo assenta em seis capítulos, dos quais, os três primeiros se reservam à apresentação das bases teóricas que sustentam a realização da pesquisa. Inicia-se com a introdução onde se descreve a problemática, os objetivos definidos do trabalho e a questão de partida.

Em seguida, no Capítulo 1 faz-se o enquadramento teórico sobre as modalidades de GRH e explora-se o seu desenvolvimento a nível nacional.

O Capítulo 2 reserva-se ao enquadramento teórico relativamente à GC, procurando definir o conceito de “carreira”, o contexto em que esta se desenvolveu nas últimas décadas, as características específicas dos vários tipos de carreiras (tradicional, proteana e sem fronteiras). É ainda neste capítulo que se fará uma abordagem ao desenvolvimento de competências enquanto impulsionador da carreira.

O Capítulo 3 aborda a questão da motivação, satisfação e empenhamento no trabalho, aprofundando os vários conceitos. São exploradas algumas das teorias mais relevantes nesta matéria, como é o caso da Teoria X e da Teoria Y de MacGregor, a Teoria da Motivação Humana de Maslow e a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

O Capítulo 4 apresenta as configurações metodológicas, procedendo-se à caracterização da amostra. São tratados os aspetos sociodemográficos: género, idade, habilitações académicas, função, tempo na função e tipo de contrato.

No Capítulo 5 integrou-se, numa primeira fase, a descrição da organização em estudo e a sua missão. Segue-se a análise de resultados, em que se apresentam os dados recolhidos através das entrevistas, de acordo com os objetivos traçados, ou seja, em concordância com as nossas hipóteses, tendo em atenção a revisão da literatura.

Por fim, nas Conclusões estabelecem-se as principais conclusões que decorrem da investigação, bem como algumas críticas e constrangimentos observados ao longo do estudo e se propõem sugestões para desenvolver futuras investigações no âmbito desta temática.

CAPÍTULO 1 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Modalidades de Gestão de Recursos Humanos

Vários são os autores que alertam para a necessidade de modernizar e reequacionar, ou mesmo de substituir, o conceito de “recursos humanos” para fazer face às novas problemáticas na área da gestão organizacional. Ceitil salienta que o termo

“«recursos humanos» foi vulgarizado, na outrora «gestão de pessoal», sobretudo a partir do impacto, nas ciências sociais e empresariais, da teoria geral dos sistemas. Esta teoria, entre outras contribuições importantes, propunha uma visão heurística dos sistemas abertos, segundo a qual um sistema gera, com os seus ambientes externos, uma dinâmica adaptativa continuada, produzindo *outputs* através de complexos processos internos de gestão de diferentes recursos” Ceitil, 2006: 30).

Deste modo, os resultados são a consequência da natureza dos recursos empregues, da qualidade dos processos internos e das atividades geradas pelas suas modalidades de gestão (Ceitil, 2006).

Para este autor, fará mais sentido falar em «capital humano», já que defende a gestão das pessoas e as suas contribuições para as organizações de forma mais absoluta, tirando partido de todas as suas aptidões e capacidades. Embora a expressão também possa ser interpretada como ambígua, enquadra-se melhor no âmbito da gestão, uma vez que são as pessoas e as dinâmicas por elas criadas pelas suas motivações, competências e expectativas que levam ao progresso. É o potencial das pessoas que gera valor acrescentado tornando as organizações competitivas e produtivas (Ceitil, 2006).

Becker e Cascio são os pioneiros da teoria do capital humano (Becker, 1964; Cascio, 1991). Defendem que as capacidades produtivas, as competências, os conhecimentos e a experiência profissional dos trabalhadores têm valor económico para as organizações já que os tornam mais bem preparados a serem produtivos e mais bem adaptados a novos desafios. Porém, o valor potencial do capital humano só é possível se houver cooperação dos trabalhadores. Seguindo esta lógica, as empresas investem em formação, na motivação, no controlo e na fidelização dos empregados, enquanto investimento no capital humano esperando um retorno. Para tal podem utilizar as políticas e os instrumentos de GRH visando o aumento do valor do capital humano (Esteves, 2008).

Os defensores desta teoria defendem a ideia de que as organizações desenvolvem internamente os RH apenas quando existe uma correlação entre o investimento nas competências e um aumento da produtividade no futuro (Becker, 1964; Tsang, *et al.*, 1991); caso contrário, recorrerão ao mercado de trabalho para procurar novas competências.

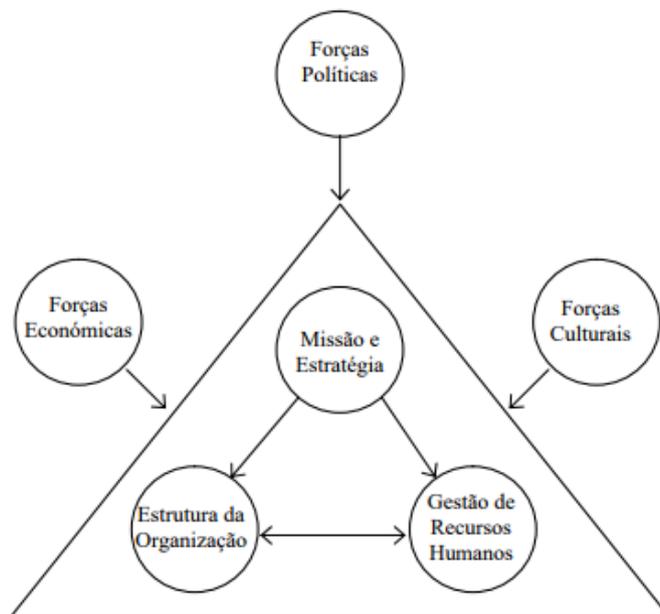
Seguindo este raciocínio, Guthrie defende que a utilização de práticas de envolvimento é sinónimo de um grande investimento no capital humano e as organizações investirão nessas práticas quando os empregados são entendidos como vitais para o sucesso da organização (Guthrie, 2001, *cit por* Esteves, 2008).

Esta teoria do capital humano também tem sido usada para explicar a utilidade económica das práticas de GRH para grupos de empregados com competências singulares dentro da mesma empresa tendo em conta o valor estratégico para a organização (Esteves, 2008).

A literatura assinala a origem da GRH em dois textos de autores pertencentes a duas *business schools* americanas (Boxall, 1993). Um, de Tichy, Fombrun e Devanna, autores da Escola de Michigan, data de 1982, tendo sido publicado na *Sloan Management Review*, com o título “Strategic human resource management”. O outro foi publicado dois anos mais tarde, tratando-se do livro *Managing Human Assets*, de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton, da Escola de Harvard.

Segundo a Escola de Michigan, os seus modelos teóricos contribuem para entender a GRH enquanto ferramenta complementar de gestão a fim de facilitar a implementação de estratégias, tendo em conta a recessão económica e mudanças organizacionais sentidas no início dos anos 80. Segundo este modelo, o sistema de GRH é entendido como um ciclo sequencial de quatro componentes – a seleção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento – que giram à volta do desempenho desejado (Figura 1.1.). A ideia central deste modelo é defender que os trabalhadores devem ser considerados um meio para alcançar os objetivos da organização, por outras palavras, são vistos como um recurso.

Figura 1.1. – Gestão Estratégica e Pressões do Ambiente (Escola de Michigan)

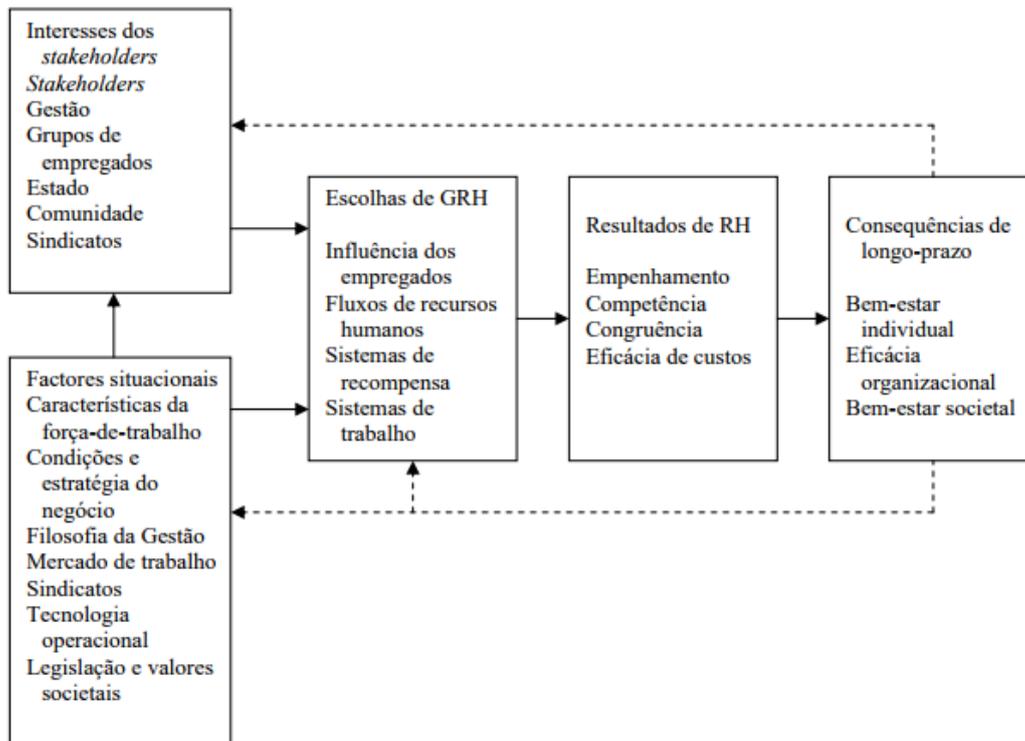


Fonte: Tichy *et al.* (1982: 55)

Não menos importante foi o contributo da Escola de Harvard. Este modelo (Figura 1.2.), bastante mais complexo do que o anterior, tem na sua génese a consideração da existência de uma pluralidade de interesses de vários atores sociais (acionistas, trabalhadores, governo, sindicatos e comunidade) e da própria gestão, assim como de factores situacionais (estratégia de negócio, características dos trabalhadores ou a essência da gestão) que podem influenciar as políticas de GRH.

A ideia central neste modelo baseia-se em considerar que os gestores devem assumir a responsabilidade pela gestão dos RH tendo em conta os fatores apresentados. Este modelo representa um avanço em relação a estudos tradicionais de gestão de pessoal e é interpretado como uma teoria e não apenas como uma ferramenta de análise (Beer *et al*, 1999: 51)

Figura 1.2. – A GRH segundo o modelo de Harvard



Fonte: Beer *et al*. (1999: 51)

A literatura frequentemente divide em quatro fases a evolução histórica da GRH. A primeira fase inicia-se nos anos 20 do século XX prolongando-se até meados da década de 40. A designação utilizada na época é de “administração do pessoal” e focava-se na função técnico-administrativa a cargo dos departamentos de pessoal (Botelho e Marques, s.d.).

A segunda fase, com início na segunda metade da década de 40, estendendo-se até meados da década de 70, centrando-se na “gestão tática de recursos humanos” destacando-se como principais características a autonomia dos recursos, a profissionalização e o crescimento dos departamentos de pessoal (Botelho e Marques, s.d.). Desde a década de 50, novas diretrizes e instrumentos de gestão foram surgindo. Na década de 50 deu-se especial importância às relações laborais, recrutamento, seleção e formação. Nas duas décadas posteriores, a preocupação centrou-se mais na regulamentação e legislação laboral tal como nos processos de gestão das remunerações, benefícios e avaliação. Segundo Neves, até à década de 60 fenómenos como os movimentos sindicais e a legislação de cariz social foram os principais responsáveis pela evolução da GRH (Neves, 2002).

Numa terceira fase, nos anos 80 a designação mais utilizada era a de “gestão estratégica de recursos humanos”, dando-se especial ênfase aos benefícios sociais, à contenção de custos, à reestruturação da organização, à valorização das práticas de trabalho em equipa e à comunicação organizacional. É nesta fase que se atribui um papel de carácter estratégico às iniciativas de GRH e se tenta encontrar alternativas válidas para a sua afirmação competitiva (Botelho e Marques, s.d.). Na década seguinte, e ainda presentes no início do século XXI, destacam-se as fusões, aquisições, o *downsizing* e a gestão da diversidade (Ulrich, 2000, *cit por* Ceitil, 2006). Ceitil alerta-nos para o facto de que após a fase mais técnica, e de modo a obter um reconhecimento científico, a GRH, numa quarta fase, tem-se aproximado mais das pessoas, valorizando as suas competências e a atualização das mesmas conforme as suas funções na organização, transformando-as num recurso humano estratégico para a empresa (Ceitil, 2006). Na opinião de Neves, a influência da evolução da GRH nestas duas décadas é atribuída a fenómenos de estratégia e de internacionalização de negócio, bem como à competição global (Neves, 2002). Nesta fase, passou-se a empregar a designação de “gestão do capital humano ou gestão de pessoas”, com foco na atenção em demonstrar o valor do contributo da qualidade da GRH no que respeita à sua eficácia em contexto organizacional (Botelho e Marques, s.d.).

A GRH de uma organização é vista de duas formas quanto à natureza das funções. Por um lado, de uma forma transformacional, em que as atividades estão orientadas para o desenvolvimento da eficácia organizacional e o alinhamento e implementação das estratégias de RH, bem como do negócio. Por outro, a transacional refere-se às atividades processuais do serviço de RH, como é o caso do planeamento, formação e desenvolvimento, gestão de recompensas e relações com os trabalhadores (Botelho e Marques, s.d.).

Tyson apresenta três razões para que a GRH seja alvo de investigação. Uma, de natureza social, remete para o facto do objetivo da GRH ser a gestão do emprego, fenómeno necessário em qualquer sociedade, quer do ponto de vista da vida individual quer social. Outra, de natureza política, em que se analisa como as relações de poder intrínsecas ao trabalho e emprego se refletem nos problemas sociais (como é o caso das greves e paralisações) e como se dá a relação entre recompensas (materiais e simbólicas) e trabalho. A terceira é de natureza cultural, sendo que a ajuda da GRH contribui para assegurar a ordem simbólica, como a autoridade e a definição dos papéis organizacionais, partilhando objetivos e a missão organizacional com os trabalhadores (Neves, 2002).

Fombrun aponta a existência de factores que têm influenciado mudanças nas organizações. Falamos de mudanças de carácter tecnológico, em que são introduzidas novas formas de trabalhar devido à implementação das tecnologias de produção e de informação; de carácter económico, no que respeita aos desequilíbrios do mercado e dos indicadores macroeconómicos; de carácter sociocultural, porque se assiste à introdução de novos valores e atitudes em relação ao trabalho, a par de que as organizações têm vindo a assumir a sua responsabilidade social na sociedade civil; por fim, de carácter político, já que as decisões políticas influenciam a atividade organizacional (Fombrun, 1984).

Estas mudanças foram responsáveis na última década do século XX pela promoção de alterações das prioridades e dos valores-chave das organizações, que passaram a valorizar o produto ou serviço prestado e os clientes, assim tentando assegurar o seu lugar no mercado (Keat e Abercrombie, 1990; Fuller e Smith, 1991; Gay e Salaman, 1992, *cit por* Caetano e Tavares, 2000). Estes valores-chave, segundo Legge, levaram as organizações a preocupar-se com a redução de custos, aumentar a flexibilidade dos seus RH, enfatizar a atenção ao cliente e expandir os negócios no mercado interno e externo (Legge, 1995, *cit por* Caetano e Tavares, 2000).

As organizações, para dar resposta aos fatores acima apresentados, implementaram estratégias que tiveram e continuam a ter influência na forma de compreender os RH e a sua gestão, conforme é descrito sumariamente por Caetano e Tavares (2000) (cf. Anexo A).

Ao longo do tempo foram sendo criados vários modelos e processos de GRH¹. Estes modelos traduzem-se na maneira pela qual a organização gere e orienta os comportamentos dos trabalhadores delineando as políticas organizacionais, assim como os processos e práticas de gestão de pessoal, estabelecendo diretrizes orientadoras para atingir objetivos a médio e longo prazo para as relações organizacionais (Fischer, 2002, *cit por* Veloso *et al.*, 2009).

Vários autores defendem a existência de uma clara relação - e dos consequentes resultados positivos - entre as práticas de GRH e o desempenho das empresas. Bamberger e Meshoulam mencionam que diversos autores defendem que esta relação se deve a três fatores inter-relacionados: “as práticas de GRH moldam o capital humano através dos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos trabalhadores”; o desenvolvimento de carreiras, de benefícios e de compensações tem impacto na motivação, na fidelização à empresa e na produtividade dos trabalhadores; as estratégias dos RH influenciam o desempenho das organizações quando estas dão oportunidade de participação aos empregados motivados e com aptidões que constituem uma mais-valia para a organização (Bamberger e Meshoulam, 1997, *cit por* Esteves, 2008: 24).

Já Welbourne e Andrews argumentam que estes resultados positivos devem-se à coesão estrutural. Ou seja, esta relação é favorecida porque as estratégias de RH proporcionam infra-estruturas consistentes e necessárias para rápidas mudanças nas organizações. Nesta infra-estrutura inclui-se uma força de trabalho coesa, equipas de trabalho eficazes e colaborantes e unanimidade no que diz respeito aos objetivos. Os resultados obtidos por estes autores levou-os a concluir que esta ligação pode ser explicada pela “agilidade organizacional” que algumas estratégias de RH proporcionam (Welbourne e Andrews, 1996, *cit por* Esteves, 2008).

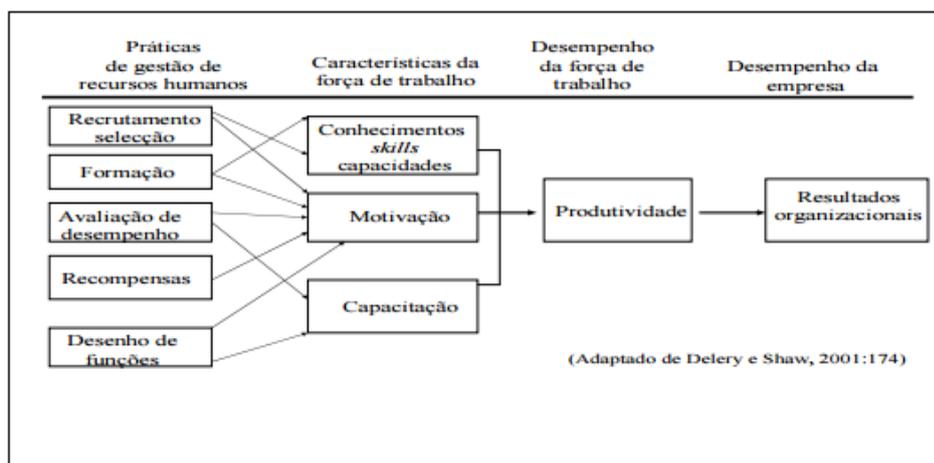
Pfeffer considera que as “práticas de elevado envolvimento” e as “boas práticas” são estratégias importantes que contribuem para o aumento do desempenho organizacional. Defende que os indivíduos trabalham mais por terem um maior envolvimento e quando lhes é atribuído um maior controlo sobre o seu próprio trabalho. Estas práticas fomentam formas mais inteligentes de trabalhar,

¹ O anexo B dá uma panorâmica geral sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas.

já que incentivam o desenvolvimento de competências e aptidões que facilitam a realização do seu desempenho laboral (Pfeffer, 1998, *cit por* Esteves, 2008). Este tipo de gestão dá mais responsabilidade aos empregados permitindo à empresa reduzir custos administrativos e/ou de supervisionamento (Esteves, 2008).

Outra teoria, com base na perspectiva comportamental, e tendo seguidores como MacDuffie ou Delaney e Huselid, defende que as práticas de GRH influenciam o conhecimento, a motivação e as capacidades dos empregados, o que vai contribuir para acrescentar valor à empresa (MacDuffie, 1995; Delaney e Huselid, 1996, *cit por* Esteves, 2008). Delery e Shaw criaram um modelo (Figura 1.3.) para demonstrar este tipo de relação que, através de processos de trabalho adequados, leva ao aumento da produtividade e a resultados organizacionais positivos. Este modelo caracteriza-se por considerar que cada prática de GRH pode influenciar o trabalho desempenhado pelo trabalhador. Por exemplo, a motivação pode ser estimulada através de recompensas e/ou do enriquecimento das funções, o que se traduz na complementaridade entre as práticas de GRH e de equifinalidade do sistema, ou seja, existem várias alternativas dependendo de cada caso (Delery e Shaw, 2001, *cit por* Esteves, 2008).

Figura 1.3. – Modelo das relações entre práticas de GRH, características da força de trabalho e seu desempenho e desempenho da empresa



Fonte: Adaptado de Delery e Shaw, 2001, *cit por* Esteves (2008: 26)

Na opinião de Whitener (2001), os resultados organizacionais são conseguidos pela “moldagem das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores” pelo que, conseqüentemente, os sistemas de práticas de GRH de elevado envolvimento incrementam a “eficácia das organizações por contribuírem para aumentar a implicação organizacional efetiva dos empregados” (Whitener, 2001, *cit por* Esteves, 2008: 25). Porém, o autor alerta para o facto de que os estudos realizados não analisaram a relação entre as práticas de GRH e a implementação organizacional.

Guest e autores como Paauwe e Richardson ou Becker e Huselid, integraram no modelo outros fatores, como sejam as pressões externas e a estratégia da empresa na equação do sistema de práticas de GRH, mas consideram que o mais importante é elaborar sistemas com o objetivo do desenvolvimento de um “staff” com grande flexibilidade, qualidade e comprometimento. Para Guest, só pode haver mudança de comportamento e desempenho elevado quando estes três resultados da GRH são conseguidos (Guest, 1997; Paauwe e Richardson, 1997; Becker e Huselid, 1998, *cit por* Esteves, 2008). Guest sugere que, nas etapas mais avançadas do modelo, o impacto das práticas de GRH seja progressivamente menos notório à medida que os outros indicadores interferem (Guest, 1997, *cit por* Esteves, 2008).

Quadro 1.1. – Relação entre práticas de GRH e o desempenho organizacional

Estratégia	Práticas de GRH	Resultados da GRH	Comportamentos	Resultados do desempenho	Resultados financeiros
Diferenciação/ inovação	Seleção	Implicação	Esforço/motivação	Elevada:	Lucros
	Formação	Qualidade			
Focus (qualidade)	Avaliação desempenho	Flexibilidade	Cooperação	Produtividade	Roe
Controlo de Custos	Recompensas		Envolvimento	Inovação	
			Cidadania Organizacional	Baixo:	
				Absentismo	
	Desenho de funções			Rotatividade	
	Participação			Conflito	
	Estatuto e Segurança			Reclamações dos clientes;	

Fonte: Guest, 1997, *cit por* Esteves (2008: 27)

Ostroff e Bowen propuseram um “modelo multinível” para explicar a relação entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais. Consiste na articulação dos resultados da investigação ao nível organizacional e individual e demonstra como os conceitos teóricos não observáveis (construtos) de nível organizacional advêm de construtos de nível individual. Descrevem três formas de contribuição das práticas de GRH para os resultados organizacionais: com melhores processos operacionais e definição das funções, há um aumento na capacidade de resposta e da adaptabilidade dos trabalhadores e um controlo comportamental que pode aumentar a eficiência organizacional; com as práticas de RH, tais como, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho ou a implementação de ferramentas de remuneração baseadas nas competências, fomenta-se o desenvolvimento do capital humano; por fim, a influência pode ser indireta através da manipulação do sistema organizacional e dos contratos normativos que moldam as atitudes e comportamentos coletivos, assim como o capital humano (Ostroff e Bowen, 2000, *cit por* Esteves, 2008).

Os mesmos autores também afirmam que as organizações podem influenciar positivamente as atitudes coletivas dos trabalhadores. Através do mercado de trabalho interno podem proporcionar o

desenvolvimento e a progressão na carreira e segurança no emprego, que podem ser fatores determinantes para fidelizar o trabalhador. A satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho pode ser incrementada através de práticas de participação, do incentivo da autonomia e do poder de decisão.

Neste modelo, a nível individual, as práticas de GRH moldam as percepções dos indivíduos sobre o que é a organização (clima psicológico), ou as expectativas sobre a relação de troca entre empregados e empregador (contrato psicológico). A consonância das percepções e expectativas pelos trabalhadores leva ao surgimento do clima organizacional e aos contratos normativos. Mas para que tal aconteça é necessário que o sistema de GRH seja internamente conhecido, consistente e claramente entendido por todos os trabalhadores. Todavia, estes autores consideram importante realizar mais estudos para comprovar a hipótese de ligação entre sistemas de práticas de GRH, conhecimentos e atitudes dos empregados, capacidades coletivas e desempenho organizacional (Ostroff e Bowen, 2000, *cit por* Esteves, 2008).

Porém, esta questão não é consensual, Becker e Gerhart consideram importante a realização de um trabalho de síntese dos pressupostos e resultados dos diversos estudos empíricos efetuados e daí a construção de “modelos com variáveis mediadoras”, uma vez que sem esses modelos torna-se complicado descobrir e testar relações causais que podem explicar a associação observada entre as práticas de RH e as várias medidas do desempenho das empresas (Becker e Gerhart, 1996, *cit por* Esteves, 2008). Becker e Huselid reforçam que apesar dos estudos académicos e do interesse empresarial sobre o assunto, os resultados obtidos sobre esta relação é ainda bastante limitado (Becker e Huselid, 1998, *cit por* Esteves, 2008).

Neves e Gonçalves apresentam-nos duas razões principais para o estudo das práticas de GRH. Uma, de cariz teórico, tem como finalidade concetualizar as múltiplas práticas de GRH e a sua relação com a competitividade e o fator humano como uma vantagem competitiva². A segunda, com caráter prático, que se prende com a necessidade de controlar os resultados das práticas de GRH (Neves, 2002; Neves e Gonçalves, 2015).

Huselid associa o conceito de estratégia à GRH, tanto a nível mais prático como na teoria, considerando-o como um dos mais significativos (Huselid, 1995, *cit por* Neves e Gonçalves, 2015). Ou seja, a intenção que a organização projeta para o seu desenvolvimento futuro afeta as atividades de GRH que garantem o comportamento adequado e o esforço dos trabalhadores, contribuindo para o desempenho organizacional (Schuler, 1992, *cit por* Neves e Gonçalves, 2015). Um bom planeamento, recursos de qualidade e em número adequado às pretensões de evolução da atividade organizacional e uma boa motivação para a realização das atividades requerem uma conciliação com os objetivos organizacionais e com os planos de ação com prazos vários, de modo a concretizar os objetivos

² Storey (1995) considerava os RH como uma vantagem competitiva se apresentassem as seguintes qualidades: serem únicos ou raros, constituírem uma mais-valia, serem difíceis de imitar pela concorrência e serem não substituíveis

(Armstrong e Baron, 2002, *cit por* Neves e Gonçalves, 2015). Desta forma, no conceito de GRH os trabalhadores deixam de ser entendidos como um custo para serem um investimento, ou seja, o fator mais determinante na competitividade. Tyson diz-nos que “o saber e as competências devem ser desenvolvidos como forma de a organização criar valor em termos individuais, organizacionais e sociais” (Neves e Gonçalves, 2015: 46). É assim que o “valor” permite às organizações ganhar reconhecimento e destacar-se das suas similares e contribuir para a sua continuidade e competitividade no mercado. É esta influência da estratégia de negócios sobre a GRH que propagou expressões como “estratégias de RH e gestão estratégica de RH” (Tyson, 1995, *cit por* Neves e Gonçalves, 2015).

Já Brewster e Legge apresentam uma análise crítica do modelo de GRH usando as expressões informáticas *hard* e *soft*. A abordagem *hard* está associada aos *Recursos Humanos*, a palavra *recursos* é interpretado como um custo e por essa razão deve ser usado de um modo estratégico, devendo estar ligado à estratégia de negócio e à evolução da organização. Ou seja, o indivíduo é entendido como um recurso organizacional e deve ser gerido ao mais baixo custo, com o máximo benefício, frequentemente associado à denominação de Gestão de Pessoal. Por sua vez, *soft* enfatiza a palavra *humanos*, considerados enquanto investimento e está associada à dominação da GRH. Nesta abordagem, as pessoas são consideradas um recurso raro e diferente dos outros recursos, o que se deve à sua criatividade, competência, qualidade e envolvimento, constituindo a essência da vantagem competitiva. É, portanto, relevante a atenção dada na sua seleção, formação e nos modos de recompensa (Legge, 1995; Neves, 2002).

A competitividade obriga a uma reaprendizagem em lidar com as exigências de um mercado dinâmico. Daqui deriva a necessidade da existência de uma sintonia entre a gestão das pessoas com as “exigências da envolvente social e de negócios”. Torna-se então necessária uma estratégia externa que habilite a empresa a ser competitiva no mercado, mas também uma estratégia interna a fim de desenvolver motivação e o controlo dos RH e o seu controlo, para uma articulação entre ambas (Neves e Gonçalves, 2015).

Para Ulrich, o desenvolvimento da função RH nos últimos anos (séc. XXI) requer um olhar mais claro e focado para os grandes eixos de orientação estratégica das organizações modernas, o que passa por desenvolver alinhamentos estratégicos, facilitar os processos de mudança e gerir capital intelectual e emocional (Ulrich, 2000). O objetivo inerente a estas estratégias será a obtenção de melhores resultados e, para tal, serão necessárias novas práticas de GRH.

Da literatura pesquisada e referenciada, podemos concluir que o estudo da relação entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais tem despoletado muito interesse na comunidade científica, principalmente a partir dos anos 80 do século XX, desenvolvendo-se várias investigações no âmbito da gestão estratégica de RH em contextos socioculturais e setores de atividade diversos. Os seus resultados refletem uma relação positiva entre as práticas de GRH e os elevados desempenhos e resultados organizacionais. É consensual que as práticas de GRH promovem o desenvolvimento das competências e a implicação organizacional. Apesar de não existir um modelo considerado ideal, é

consensual que as práticas de GRH de elevado desempenho influenciam os comportamentos e as atitudes dos empregados, contribuindo para a produtividade e bons resultados financeiros das organizações.

1.2. A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

No atual mercado global, a pressão da competitividade é um factor determinante e que mais pesa na evolução concetual e no conteúdo das práticas de GRH. Portugal não está alheio a esta realidade, pelo que ao longo das últimas décadas (um pouco mais tarde que noutros países ocidentais, é certo), por questões históricas e políticas, também os profissionais portugueses de RH têm acompanhado este fenómeno, monitorizando a sua evolução e o modo como as organizações se têm adaptado às novas abordagens de GRH, tendo em atenção as exigências impostas pela globalização.

Analisando os conteúdos dos temas em debate promovidos pela APG ao longo dos anos desde 1967, conforme demonstrado no anexo C, pode-se verificar através de uma análise de conteúdo, quais os temas e as tendências que ao longo dos anos reflete a evolução da função RH e a influência político-social na homogeneização dos temas abordados. Esta análise permite identificar quatro períodos distintos demarcando questões como tendências orientadoras, evolução das práticas e conceito de GRH em Portugal (Neves, 2002; Neves e Gonçalves, 2015).

O primeiro período vai de 1967 (início dos encontros da APG) até ao final da década de 70, em que a temática é a gestão de pessoal e os conteúdos abordados estão diretamente relacionados com a função e o seu titular e com a influência político-social da época da revolução dos cravos (luta de classes, conflitos sociais, implementação do socialismo) (Neves, 2002; Neves e Gonçalves, 2015). Era frequente solicitar-se experiência a nível jurídico para desempenhar funções na área da GRH e o perfil da função estava muito ligado a práticas jurídico-administrativas (Neves e Gonçalves, 2015).

O segundo período, na década de 80, caracteriza-se pela utilização da expressão “GRH” para designar o tratamento das questões do pessoal nas organizações. Os temas centram-se na modernização e na competitividade, na sequência da integração de Portugal na então CEE e de se começar a questionar a nova função social da empresa em oposição à sua função meramente económica (Neves, 2002; Neves e Gonçalves, 2015). Nesta fase, a GRH é sinónimo de planificação de efetivos, passa-se a ter preocupações com a análise das funções e dos sistemas de trabalho, da higiene e segurança no trabalho, da gestão de incentivos, da afetação dos trabalhadores aos postos de trabalho, da avaliação de desempenho, da gestão de carreiras, da formação e do desenvolvimento do capital humano. Comparativamente ao que se passava no período anterior, agora valorizam-se trabalhadores com competências ligadas às ciências sociais e humanas (Neves e Gonçalves, 2015). É também neste período que se dá uma especial atenção à problemática internacional (Neves, 2002).

No final da década de 80 inicia-se o terceiro período. Caracteriza-se pela utilização em paralelo da expressão GRH e gestão de pessoal. A competitividade e a globalização fomentam o

desenvolvimento e a formação do potencial humano e há uma maior consciência dos problemas sociais, como o desemprego, que estimula a formação profissional (Neves, 2002; Neves e Gonçalves, 2015). Valorizava-se neste período a capacidade de definir e gerir sistemas de formação para o desempenho da função (Neves e Gonçalves, 2015). Denota-se também uma evolução e transformação nos valores, da tecnologia e do trabalho, e sua implicação no funcionamento da organização e na GRH (Neves, 2002). Dutra (2002) destaca ainda a intensificação dos debates sobre as carreiras, valorizando-se a qualidade total e o trabalho em equipa.

O quarto período tem início em meados dos anos 90 e vai até ao fim da primeira década do século XXI. A ênfase nesta fase vai para a gestão das competências e do conhecimento e para o papel ativo dos RH na competitividade e na excelência. Há uma crescente preocupação com a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores, valorizando as pessoas enquanto factor determinante para a competitividade das organizações. É solicitada aos profissionais da GRH mais especialização nesta área, nomeadamente na formação académica em psicologia e GRH. É ainda expectável que, para além dos conhecimentos técnicos, estes profissionais possuam aptidões estratégicas e de desenvolvimento organizacional, bem como capacidades de gerir competências e fomentar a aprendizagem organizacional (Neves e Gonçalves, 2015).

A estratégia de negócio e a estratégia de desenvolvimento de RH, os novos contextos de trabalho, a regulamentação coletiva de trabalho, a cultura organizacional, as formas de organização e de funcionamento da estrutura de GRH, etc., são algumas das questões que a partir de 2000 suscitam preocupação nos profissionais de RH e são o mote para os teóricos aprofundarem e estudarem estas temáticas. Outra questão muito importante, quando se fala na aquisição e atualização de competências dos trabalhadores, é a formação profissional. As estatísticas demonstram a inexistência de ajustamento entre a formação profissional e escolar face às exigências das novas realidades do trabalho e consequentemente do mercado, o que vem por em causa a eficácia e questionar se os modelos de políticas e os planos de formação profissional praticados em Portugal serão os mais ajustados para adaptar os trabalhadores às novas exigências do trabalho atual (Neves e Gonçalves, 2015).

Outro factor que importa referir, à semelhança do que acontece em outros países europeus, é a influência que a ação sindical exerce sobre a GRH. Em Portugal, nos anos 70, devido à conjuntura política vigente, a atuação sindical fez forte pressão nas Convenções Coletivas de Trabalho em matérias ligadas à GRH. Todavia, nas duas décadas subsequentes, assistiu-se a uma diminuição progressiva da influência dos sindicatos, quer nos empregadores como nos trabalhadores. Consequentemente resulta na diminuição de regalias em troca de ganhos de natureza pecuniária aquando das revisões dos Contratos Coletivos de Trabalho. Outro dos indícios da perda de influência dos sindicatos é traduzido pela redução da taxa de sindicalização por parte dos trabalhadores e a sua crescente incapacidade na mobilização de pessoas em dinamizar conflitos sociais e formas de sensibilização social (manifestações, comícios, greves, etc.) (Neves, 2002).

Como concluem Neves e Gonçalves, a estratégia de negócio, a globalização e a cultura organizacional são os três pilares essenciais da construção, evolução e transformação do conceito e do modelo de aplicação da GRH. A estratégia de negócio, porque proporciona os indicadores necessários para a formulação e implementação de práticas de GRH sólidas e coerentes; a globalização, porque a evolução dos conteúdos funcionais do técnico de RH e os problemas de adaptação das diversidades multiculturais da gestão do emprego compelem a que os RH sejam considerados uma variável com relevo na diferenciação dos índices de produtividade individual e de competitividade organizacional; por fim, a cultura organizacional, na medida em que se pode observar a pressão das novas realidades sociais, analisando quer os valores e comportamentos individuais quer os valores e comportamentos grupais (Neves e Gonçalves, 2015).

Em síntese, as influências notadas noutros países são também sentidas em Portugal, apenas desfasadas no tempo. Nos primeiros anos denota-se um afastamento maior comparativamente com outros países. Mais recentemente, as tendências de evolução da GRH são bastante similares em todos os países e refletem o acompanhamento das pressões que decorreram dos processos de evolução e das mudanças ocorridas na organização (Caetano e Tavares, 2000).

CAPÍTULO 2 - GESTÃO DE CARREIRAS

2.1. O conceito de carreira

A “carreira”, etimologicamente associada a “caminho”, é entendida, numa versão mais tradicionalista, como uma ocupação, sendo o respetivo desenvolvimento profissional pautado por uma sequência de promoções que vão acontecendo no decorrer do tempo e no contexto profissional.

Segundo Saba e Dolan, a GC pode ser encarada segundo duas perspetivas: a alargada e a estreita. A visão alargada, bastante abrangente, contempla toda a gestão do pessoal no interior da organização, desde a sua entrada até à sua saída, trata igualmente da mobilidade e do planeamento dos RH. A perspetiva estreita aborda a elaboração dos planos de carreira e a sua implementação. Apesar da complementaridade das duas visões, Saba e Dolan defendem que é a visão estreita que impera por três razões: porque é possível diferenciar a GC dos sistemas de planeamento de RH; pela mobilidade dos trabalhadores ser entendida como um exercício para o desenvolvimento de carreiras; e, por fim, como também acontece na visão alargada, a GC é importante na mudança de carreira e na formação (Saba e Dolan, 2013).

O conceito de carreira teve origem no início do século XX, passando-se a utilizar no mundo do trabalho como “um canal para as atividades económicas de alguém durante a vida inteira” (Sennett, 2006: 4), ocorrendo da necessidade de providenciar oportunidades iguais aos trabalhadores (Brown, 2006, *cit por* Leal, 2013). Segundo a abordagem tradicional, o sucesso da carreira era mensurado pelo grau de progressão na hierarquia dentro da organização e os benefícios ganhos pelos trabalhadores eram vistos como direitos adquiridos. A gestão da carreira era assegurada pela empresa já que era esta que possibilitava a sua acessibilidade (Chanlat, 1995, *cit por* Leal, 2013). A relação entre o trabalhador e o empregador era linear e estável, existindo um acordo implícito entre si: o empregador garantia segurança no emprego em troca de lealdade à organização, o que se traduzia numa relação duradoura (Sullivan e Baruch, 2009, *cit por* Silva *et al.*, 2011). Contudo, Martins refere três fatores que limitaram o conceito tradicional de carreira: a progressão vertical na hierarquia, que pressupunha ganhos financeiros e sinais crescentes de *status*; a carreira estar confinada aos trabalhadores com formação; e a suposição de que até à reforma o trabalhador desenvolveria a mesma atividade laboral ligada à sua profissão de origem (Martins, 2001, *cit por* Leal, 2013).

A partir dos anos 70 do século XX, o conceito de carreira sofre grandes transformações. Novos estudos são desenvolvidos por várias ciências, nomeadamente pela psicologia, sociologia, antropologia, economia, assim como pelas ciências políticas. O conceito torna-se mais generalista, com Arthur a mencionar alguns aspetos importantes, tais como o facto dela se aplicar a qualquer indivíduo e tipo de trabalho e o reconhecimento dado à carreira, que passou a ser considerada como uma mais-valia e a ser utilizada como fator chave na mediação entre o trabalhador e a organização (Arthur, 1994). Mais tarde, a definição de carreira passou a englobar duas vertentes: a da organização e a do indivíduo.

Também Saba e Dolan (2013) abordam este assunto. Do lado individual, para o trabalhador a carreira representa a experiência de trabalho nas etapas da sua progressão profissional. Contudo, há fatores que condicionam o planejamento do percurso profissional. Do lado organizacional, a GC representa a preparação de um conjunto de mecanismos para que os seus RH se mantenham competentes e que sejam capazes de satisfazer as necessidades e objetivos da organização. A implementação de um sistema de GC possibilita a existência de uma harmonia entre as aspirações dos trabalhadores com as necessidades organizacionais, assim como é igualmente importante a interdependência com as restantes atividades da GRH. A evolução da GC permitiu atingir um equilíbrio entre estas necessidades, assim como criar um conjunto de critérios para medir a eficácia do sistema de GC (cf. Anexo D).

Todavia, apesar da importância dada à carreira, denota-se uma grande falta de consenso na literatura quanto ao seu significado. Hall, em 1976, identificou quatro definições para o conceito de carreira: 1 – desenvolvimento profissional; 2 – ocupação profissional; 3 – uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida; 4 – uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida (Hall, 1976). Posteriormente, o mesmo autor acrescenta ao conceito a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer do tempo, ou seja, na sua opinião, a carreira não se limitava a uma sequência linear de experiências e projetos (Hall, 2002; Passos, 2002).

Vários são os modelos e abordagens nesta área. As teorias dos estágios de carreira remetem para a noção de trajetória de carreira como “conjunto de estádios sequenciais aos quais cabem um conjunto de temas ou tarefas particulares que correspondem, normalmente, a um período etário específico do ciclo de vida” (Gomes e Cesário, 2014: 325).

Autores como Werther e Davis resumem em poucas palavras o conceito de carreira, quando afirmam “uma carreira constitui-se de todos os cargos desempenhados por uma pessoa durante sua vida de trabalho” (Werther e Davis, 1983: 224).

Esta definição resume o que é considerado carreira por grande parte dos autores que estudaram esta problemática. Todavia, ao longo do tempo foram sendo acrescentados novos elementos ao conceito base, à medida que o mercado de trabalho se foi tornando mais exigente e as organizações passaram a necessitar de se readaptar.

Para Bendassoli, a carreira tem o significado de emprego assalariado, mas também está associada ao sentimento de pertença a um grupo profissional, comprometimento afetivo com o trabalho (vocação) ou por ocupação mediante a necessidade ou obrigação (Bendassoli, 2009).

As mudanças nas organizações, enquanto resultado da globalização, das novas tecnologias e das pressões económicas, políticas e sociais, têm tido grande influência nas alterações no modo como as pessoas trabalham e como encaram o trabalho, bem como no planejamento e GC (Baruch, 2004; Buchner, 2007, *cit por* Correia e Passos, 2015).

No contexto atual, em que predominam a incerteza e a instabilidade, não faz sentido planejar uma carreira a longo prazo como era comum há algumas décadas atrás (Passos, 1999, *cit por* Correia e Passos, 2015). Assiste-se a uma nova abordagem do sistema de carreira do indivíduo em detrimento da sua gestão. É fulcral o indivíduo empenhar-se no desenvolvimento das suas competências para estar mais bem adaptado e mais flexível para lidar com a nova realidade laboral caracterizada pela incerteza e a precariedade (Correia e Passos, 2015). Para Bilhim, a GC assume um importante papel na sociedade da informação e do conhecimento, pois possibilita a compreensão da relação entre os indivíduos, o trabalho e o sistema social onde estes desenvolvem a sua atividade ao longo da vida (Bilhim, 2002, *cit por* Leal, 2013).

Apesar dos seus muitos significados, a carreira aparece sempre associada ao trabalho e com a dinâmica de trabalho ao longo do tempo, identidade individual e avaliação do sucesso profissional (Passos, 1999, *cit por* Correia e Passos, 2015). Apesar dos significados atribuídos por Hall continuarem atualizados, Ferreira complementa com um quinto significado: a trajetória profissional ao longo da vida numa ou mais organizações e/ou num ou mais países, que reflete bem o mercado de trabalho da atualidade incrementado pela globalização (Correia e Passos, 2015).

Finalmente, já numa perspetiva mais contemporânea de carreira, a este conceito pode-se ainda acrescentar, para além das experiências adquiridas ao longo da vida numa ou mais organizações, a valorização das mudanças nas aspirações, conceções e atitudes dos indivíduos perante a sua vida profissional (Adams, 1991; Dewhirst, 1991; Greenhaus e Callanan, 1994; Passos, 2000; Baruch, 2004 e 2006, *cit por* Ferreira, 2007).

As várias perspetivas de carreira têm como elemento diferenciador a maior ou menor responsabilidade tida pelas organizações ou pelo empregado na gestão e controlo da carreira (Adams, 1991; Hirsh e Jackson, 1996; Baruch, 2004, *cit por* Ferreira, 2007)

Autores como Driver e Brousseau, *et al.*, desenvolveram quatro vias de experiências de carreira, que resultam das formas de socialização, das motivações e dos *role models* com que os indivíduos se identificam, privilegiando uma das vias. A saber:

Perito ou *estável*: caracteriza-se pela escolha de uma única carreira ou por longos períodos temporais sempre com a mesma ocupação profissional. Este tipo de carreira é apreciado por quem valoriza a especialização e a segurança;

linear: tipifica-se pela ascensão hierárquica do trabalhador ao longo do tempo. Nesta categoria encontram-se indivíduos com necessidades de poder e de realização;

Espiral: dá-se uma evolução da carreira ao longo da vida profissional, com ocupações similares entre si. As pessoas que se encontram neste tipo de carreiras apreciam o desenvolvimento pessoal e a criatividade;

Transitória: caracteriza-se por uma grande mobilidade na carreira, mudando-se de área ou de organização com frequência na busca de diversidade e independência (Driver, 1994; Brousseau *et al.*, 1996, *cit por* Ferreira, 2007; Camara, 2013; Saba e Dolan, 2013).

Esta sistematização das carreiras comprova o paralelo que é possível definir entre carreira ao nível individual e organizacional. Numa estrutura organizacional mais burocrática e mais eficaz em clima de considerável estabilidade prevalecem os indivíduos com carreiras de *perito* ou *lineares*. Todavia, com o contexto atual, é mais provável que sejam os indivíduos com carreiras *transitórias* ou *em espiral* os que melhor se adaptam às necessidades organizacionais. Existe informação estatística que confirma que os indivíduos com padrões não tradicionais de carreira tendem a aumentar ao mesmo tempo que as organizações evoluem de estruturas piramidais para estruturas mais flexíveis e planas (Sullivan, *et al.*, 1998, *cit por* Ferreira, 2007).

Schein (*cit por* Saba e Dolan, 2013) distingue três tipos de carreiras: a vertical, a horizontal e a radial. A primeira pressupõe fazer uma progressão para um nível hierárquico superior, a segunda resulta de uma mobilidade de função dentro do mesmo nível e a terceira implica a progressão para cargos com poderes de decisão.

Na visão de Saba e Dolan (2013), existem três etapas distintas na GC: *o planeamento de carreira*, fase durante a qual se informam os trabalhadores sobre as oportunidades de carreira disponíveis na organização; *a implementação do plano de carreira*, na qual se concretiza a aplicação das práticas organizacionais de orientação da carreira dos trabalhadores e se detetam eventuais constrangimentos que poderão surgir nas suas carreiras; e, por fim, *a avaliação do processo de GC*, onde se analisa a eficiência do processo, tendo em conta se responde positivamente às necessidades dos trabalhadores e da organização (cf. Anexo E).

Os trabalhadores quando mudam de empregador, salvo no caso de desemprego involuntário, fazem-no motivados pelo facto de quererem atingir objetivos de carreira. Em Portugal, o número de empregos durante a vida é de 5,2, que comparam com os 7,5 da Europa ou os 13 dos EUA (Camara, 2013). Esta mobilidade é consciente, pois à medida que a carreira profissional evolui, o indivíduo desenvolve um autoconceito com base na sua formação, na sua experiência profissional e no *feedback* das chefias sobre o seu desempenho. O indivíduo cria assim consciência da sua carreira, o que lhe permite tomar decisões sobre a mesma. O autoconceito funciona como um sistema que orienta as escolhas de carreira (Caetano e Vala, 2002). Schein considera que o indivíduo necessita entre cinco a dez anos de experiência profissional para desenvolver um autoconceito estável e maduro (Schein, 1978, *cit por* Passos, 2002).

Schein introduziu o conceito de âncora de carreira, definindo-o como o conjunto de autoperceções relativas a talentos e habilidades, motivos, necessidades e atitudes e valores que os indivíduos têm em relação ao trabalho e que servem para balizar as escolhas da carreira (Schein, 1984, *cit por* Passos, 2002; Camara, 2013). Schein identifica oito âncoras de carreira:

Competência técnica-funcional – a carreira é organizada tendo em conta um conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais, com o trabalhador a especializar-se em determinadas áreas, o que lhe permite crescer profissionalmente e desenvolver trabalhos desafiantes;

Competência de gestão – pessoas com âncora de carreira na gestão são motivadas pela progressão na carreira e pelo atingir cargos de responsabilidade e chefia, como a coordenação e a liderança de equipas. O seu objetivo é alcançar resultados positivos e são dotados de um sentido de responsabilidade pelos subordinados;

Autonomia e independência – o indivíduo busca a liberdade de gerir o seu trabalho autonomamente, de impor as suas próprias condições, preferindo trabalhos que lhe proporcionam mais poder de decisão;

Segurança e estabilidade – a carreira é escolhida em função da estabilidade que a organização concede ou é conhecida por conceder, estando inerente a um emprego a longo prazo, a um futuro estável e previsível com independência financeira;

Criatividade empresarial – o indivíduo procura uma função que lhe permita criar novos serviços/produtos e/ou negócios, estando ciente dos riscos e assumindo os sucessos. O mais importante é a criação de negócios e não tanto a procura de autonomia;

Dedicação a uma causa – a carreira é organizada em função de valores que se querem ver introduzidos na organização. Estão em causa questões sociais em detrimento de vantagens pessoais, sendo o mais importante influenciar as políticas sociais e as relações laborais a fim de contribuir para um mundo melhor através do trabalho;

Desafio – o objetivo é ultrapassar os obstáculos e a resolução de problemas insolúveis, considerando-se o meio para o conseguir mais aliciente do que o próprio resultado;

Estilo de vida – indivíduos com esta âncora não descumem o tempo dedicado a si e aos seus e as suas responsabilidades profissionais são geridas procurando um equilíbrio de forma a não interferir com as necessidades pessoais. Premeiam a flexibilidade como veículo para melhor gerir a carreira profissional e a sua vida pessoal/familiar (Schein, 1984, cit por Passos, 2002; Camara, 2013; Saba e Dolan, 2013).

Todavia, como alerta Camara, a escolha ou tendência de âncora de carreira está ligada à cultura do indivíduo e aos seus valores pessoais. Analisando a escolha das âncoras ao contexto português, em que o risco e a incerteza não gozam de grande popularidade, a âncora da *segurança e estabilidade* é muito mais valorizada comparativamente com as âncoras da *criatividade empresarial* ou de *desafio* (Camara, 2013).

A personalidade e valores do indivíduo vai determinar o grau de atratividade da cultura da empresa onde este pretende desenvolver a sua carreira profissional. Coffee e Jones caracterizaram quatro tipos de cultura organizacional em função de dois fatores: a *sociabilidade*, onde está presente um bom ambiente de camaradagem, se prima pelo relacionamento afetivo positivo e a interajuda; e a *solidariedade*, compreendida e orientada para objetivos comuns, onde se valorizam os interesses comuns e não individuais. Temos então os seguintes tipos de culturas organizacionais: *cultura de trabalho em rede*, que se caracteriza pela relação de proximidade entre os trabalhadores; *cultura de comunidade*, que é caracterizada pela liderança forte, onde se valoriza a camaradagem e o espírito de equipa, mas igualmente o desempenho; *cultura fragmentada*, que é descrita como a que valoriza o trabalho individual e realizado; e, por fim, a *cultura mercenária*, concentrada para o cumprimento dos

objetivos e que é intolerante com o mau desempenho e onde o relacionamento interpessoal entre os trabalhadores é meramente formal (Coffee e Jones, 1998, *cit por* Camara, 2013). A compatibilidade entre a personalidade e valores dos indivíduos e a cultura da organização onde se trabalha é essencial para que se sinta realizado profissionalmente e para que deseje fazer carreira na mesma (Camara, 2013). A falta de convergência destes valores irá levar muito provavelmente ao *turnover*.

2.2. Desenvolvimento das teorias de carreira

As teorias sobre as carreiras iniciaram-se nos anos 40 e 50 do séc. XX, com os estudos sobre a escolha vocacional. Pretendia-se perceber como as diferenças individuais e o conhecimento de si próprios se traduziam em escolhas de carreira. Esta corrente dá origem à *teoria de escolha de carreira*. De lá surgem dois tipos de teorias: *as teorias de compatibilidade*, que procuram analisar as escolhas vocacionais e a ligação entre as características do indivíduo e dos que realizam determinada ocupação e *as teorias de processo de carreira*, que procuram compreender a forma como são tomadas as decisões relativamente à carreira, tendo em conta variáveis como o desenvolvimento profissional e as motivações durante o percurso de vida (Passos, 2002).

Nas últimas décadas, os estudos que se focam sobre a problemática das carreiras têm evoluído de forma proporcional ao desenvolvimento da gestão das organizações. Novas teorias têm surgido neste campo, muito se tendo progredido desde a década de 70, quando as carreiras se estabeleciam no interior de uma organização, até às carreiras sem fronteiras do século XXI (Veloso *et al.*, 2009).

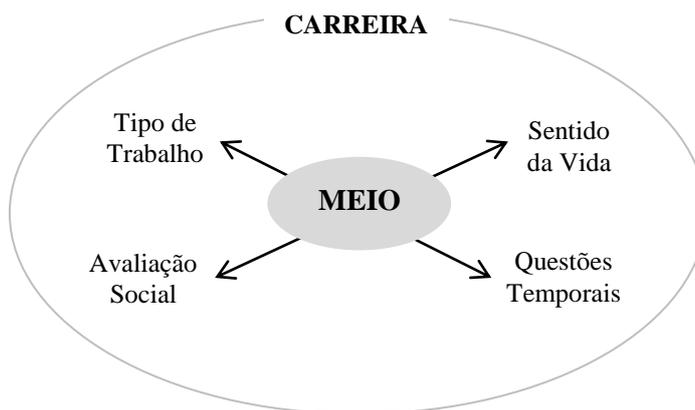
Para Arthur, Hall e Lawrence, no início dos anos 70, nos estudos sobre as organizações e sobre a sua gestão, não se procedia à análise das carreiras nem existiam disciplinas que suportassem teorias sobre esta temática; estes eram assuntos apenas abordados pelos sociólogos e psicólogos vocacionais. Contudo, na segunda metade da década de 70 foram realizados estudos que se focavam e que projetaram as carreiras, os quais se materializaram em livros como: *Career in Organizations* (Hall, 1976); *Organizational Careers* (Van Maaner, 1977) e *Career Dynamics* (Schein, 1978) (Veloso *et al.*, 2009; Silva *et al.*, 2011). Dutra afirma mesmo que Hall e Schein foram relevantes na análise da dinâmica entre o trabalhador e a organização em termos de carreira (Dutra, 2002).

Na década de 80 assistiu-se a mais um salto na produção académica relativamente às carreiras, o que teve como principal impulso a realização de eventos criando grupos de interesse no tema, o que permitiu a consolidação de teorias e a formação de paradigmas. Autores como Arthur, Hall e Lawrence estiveram na sua génese, tendo elaborado o *Handbook of Career Theory*, em 1989. Hall, em 1986, defendeu que o “campo científico” das carreiras é tanto teórico como prático e valorizou o planeamento de recursos humanos, focando-se as suas pesquisas em assuntos como “planos de sucessão, avaliação, desenvolvimento do potencial de gerência”, e na formação de gerentes (*coaching e counselling*) (Hall, 1996, *cit por* Veloso *et al.*, 2009: 3). Surgem também outros tipos de carreiras não tradicionais, que originaram o desenvolvimento profissional feminino e das minorias. Para Hall,

esta fase representa o auge das carreiras organizacionais. O *Handbook of Career Theory* (Arthur, Hall e Lawrence, 1989) foi uma proposta para sistematizar a teoria sobre as carreiras, que tinha vindo a ser mais testada do que desenvolvida (Veloso, *et al.*, 2009).

Em 1984, Arthur e Lawrence analisaram as diversas definições de carreira existentes até então e concluíram que algumas componentes se mantinham nas várias definições, nomeadamente: *trabalho*, *sentido da vida*, *avaliação social* e *questões temporais*. Verificaram que os dois primeiros aspetos comuns nas várias definições são: *o trabalho e sentido da vida*, que estão associados a questões de identidade e de vocação. O terceiro aspeto *avaliação social* incute que a carreira é uma forma da sociedade medir o sucesso profissional. Finalmente, as *questões temporais* remetem para aspetos subjetivos e objetivos que influenciam as escolhas ocupacionais por parte dos indivíduos. Em última instância pode concluir-se que “o conceito de carreira implica a dinâmica do desenvolvimento da relação entre a organização e o indivíduo” (Passos, 2002: 424). Contudo, não se pode negligenciar a referência ao meio onde se está inserido (ver Figura 2.1.). O tipo de trabalho disponível está subordinado a aspetos como o período histórico, as condições económicas e sociais e a localização geográfica do indivíduo. O *sentido da vida* está ligado a fatores do meio, em particular os valores familiares e da comunidade onde se cresceu. A avaliação social reflete o reconhecimento de que as crenças partilhadas pelos indivíduos do mesmo meio influenciam as pessoas no trabalho. Finalmente, porque as carreiras se desenvolvem ao longo do tempo e o meio é dinâmico, é preciso ter em conta o impacto das mudanças do meio envolvente na forma como as carreiras são experienciadas pelos indivíduos (Passos, 2002)

Figura 2.1. – Componentes das diferentes definições de carreira



Fonte: Passos (2002: 425)

As “carreiras sem fronteiras”, termo usado por DeFillippi e Arthur, surgem na década de 90, caracterizando-se pela existência de uma sequência de oportunidades em contextos diferentes de trabalho. Sullivan defende que este tipo de carreiras

“tem como principais particularidades as atitudes, os comportamentos, os conhecimentos transversais a diversas organizações, a identificação pessoal com o trabalho que realiza, a aprendizagem no contexto do trabalho, o desenvolvimento de inúmeras redes de contato (...)” (Sullivan, 1999, *cit por* Correia e Passos, 2015: 349).

É um tipo de carreira que não se encontra ligado a nenhuma organização em especial e existe um escasso movimento vertical, sendo a progressão menos ordenada e menos estável (Bridgstock, 2007, *cit por* Correia e Passos, 2015). Podemos completar com o que nos dizem Veloso *et al.*, para quem elas abrangem várias formas e põem em causa as concepções tradicionais de trabalho. Em 1996 foi editada a obra *The Boundaryless Career* de Arthur e Rousseau, que se propõe sistematizar textos que abordam temas como as novas tendências do trabalho que se refletem na postura do trabalhador e nas organizações (Veloso *et al.*, 2009).

Na primeira década do século XXI, segundo Hall, devido ao *downsizing e outplacement*, surgem fenómenos como o autoemprego, o trabalho independente, o empreendedorismo, etc.. Hall afirma que as carreiras não perderam totalmente as fronteiras, mas são mais permeáveis e que o movimento entre elas se tornou mais natural e essencial, fazendo despontar vários estudos sobre as carreiras “proteana” e “sem fronteiras” (Hall, 2002).

Já Schein afirma que a “carreira” se tem tornado mais importante à medida que o mundo se torna mais global, individualista e complexo. Novos tópicos são incorporados perspetivando novas abordagens de pesquisa (Schein, 2007). Outras disciplinas, para além da psicologia e sociologia, tais como a antropologia e a gestão passaram também a abordar o tema sob os seus parâmetros académicos. Dá-se a inclusão da abordagem clínica baseada em casos que divulgam dinâmicas até aqui desconhecidas. Segundo Schein, o *Handbook of Career Studies* de Gunz e Peirperl de 2007 veio preencher as lacunas existentes entre as várias disciplinas académicas e a necessidade de reflexão sobre os múltiplos paradigmas inerentes à problemática (Schein, 2007).

Dutra apresenta estudos que mostram a necessidade de adequar a GC das organizações no Brasil à nova realidade de trabalho, em que a carreira já não significa “cargo”, nem o trabalhador tem a sua carreira gerida pela organização onde trabalha (Dutra, 2008). A carreira como mobilidade ocupacional, enquanto caminho a ser trilhado, ou ainda como estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como profissão, é trazida para a discussão (Dutra, 2002). Acrescenta-se nestes estudos o modelo por competências enquanto resposta à nova realidade laboral.

Outra das teorias abordadas ao longo do tempo são as *teorias de estádios ou etapas de carreira*. De acordo com vários autores, o progresso da carreira compreende várias etapas. O curso de uma carreira consiste numa série de eventos previsíveis, pelos quais o indivíduo passa durante a sua vida, independentemente dos empregos que teve. O conhecimento dessas etapas pode ajudar a entender os problemas e os acontecimentos que vão ocorrendo ao longo dos anos (ver Figura 2.2.). Hall propõe cinco etapas distintas:

Etapa 1: A preparação para o mercado de trabalho, que vai desde o nascimento até aos 25 anos. É na infância e adolescência e enquanto jovens adultos que se vai tomando consciência da profissão pretendida e que se escolhe a formação a ela adaptada para se poder adquirir as necessárias competências;

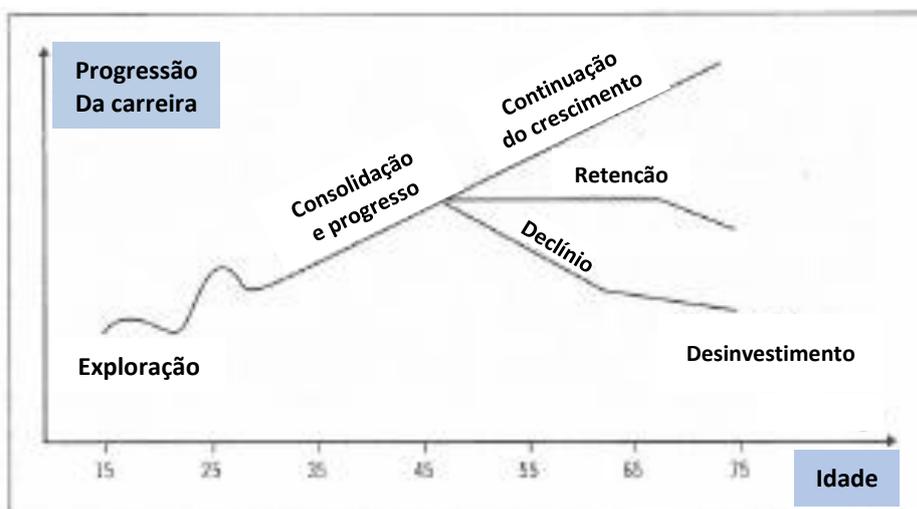
Etapa 2: A entrada para o mercado de trabalho, onde a escolha de um emprego e a entrada numa organização constituem a questão central. Geralmente ocorre entre os 18 e os 25 anos. É nesta etapa que se dá o “choque da realidade”, uma vez que nem sempre as expectativas criadas em torno do emprego se verificam na realidade;

Etapa 3: O início da carreira, onde o iniciar da carreira numa organização constitui o cerne desta etapa. Ela divide-se em dois períodos: entrada no mundo adulto e a busca de sucesso na profissão escolhida. Este estágio ocorre geralmente entre os 25 e 40 anos;

Etapa 4: O meio da carreira, fase que ocorre geralmente entre 40 e os 55 anos. É nesta fase que se avalia a carreira, estando em aberto a possibilidade de a alterar e alterar o modo de vida. Analisam-se os objetivos alcançados e consideram-se os objetivos futuros. O planeamento da carreira e competências inadequadas são os maiores problemas desta etapa.

Etapa 5: O fim da carreira, última etapa que é marcada pela atividade profissional e pela preparação para a reforma (Saba e Dolon, 2013).

Figura 2.2 – Etapas da progressão da carreira segundo o modelo de Hall



Fonte: Adaptado de Hall (1976), cit por Saba e Dolan (2013: 353)

Schein também dá o seu contributo nesta temática, com a sua investigação numa organização, onde identificou dez estágios distintos: crescimento, fantasia e exploração; educação e formação; entrada no mundo do trabalho; socialização; conseguir a qualidade de membro; estatuto e direitos de membro

permanente; crise na carreira e reavaliação; manutenção, recuperação ou abandono; desimpedimento; e, for fim, reforma (Schein, 1978, *cit por* Passos, 2002).

Ainda no âmbito dos estágios de carreira, Saba e Dalon (2013) alertam que as aspirações de carreira dependem do ciclo de vida profissional. Existe uma relação entre a progressão da carreira com o tempo e do ritmo que cada pessoa impõe. Cada estágio tem os seus próprios problemas, expectativas e aspirações, pelo que no caso dos recém-licenciados em primeiro emprego eles são distintos dos problemas de trabalhadores em fases de estágio diferentes (cf anexo F). Todavia, a organização pode implementar um conjunto de medidas, especialmente no início da carreira, para que os trabalhadores tenham um bom desempenho e se mantenham na organização (cf anexo G).

Neste estudo foram abordados três modelos de carreiras: tradicional, proteana e sem fronteiras. A literatura apresenta outros modelos, mas com menor relevância e menos estudados³, razão pela qual se optou por não os desenvolver. Nos próximos subcapítulos serão apresentadas as características e a argumentação teórica de cada um dos tipos, o que servirá de fundamentação para a pesquisa de campo (cf. Anexo H).

2.3. Tipo de Carreira

2.3.1. A carreira tradicional

Para Bendassoli o modelo tradicional de carreira tem as suas raízes no emprego característico da sociedade industrial, onde existia um acordo entre o trabalhador e a organização, manifestando-se numa fidelização à entidade patronal em troca de estabilidade e segurança e em que a ascensão hierárquica era o resultado do sucesso no desempenho do trabalho (Bendassoli, 2009). Foi dominante até aos anos 80, com os trabalhadores a laborarem na mesma organização até à reforma, valorizando-se a senioridade e a maturidade. A aprendizagem era adquirida dentro da organização através da experiência e da mobilidade interna, assim com as transferências de conhecimento se davam igualmente dentro da organização (Arthur e Rousseau, 1996; Arthur *et al.*, 1999; Briscoe *et al.*, 2006; Dutra, 2002, *cit por* Silva, 2011).

A permanência numa determinada organização para toda a vida profissional era desejável e constituía um objetivo de vida para o trabalhador, mas era também socialmente aceite e era expectável que fosse esse o percurso de vida, alcançando ascensão hierárquica e conquistando símbolos de poder

³ Carreira em ziguezague (*multiple ladder careers*) ou em espiral, desenvolvida por Evans (Evans, 1996), parece estar em sintonia com os novos mercados, caracterizando-se pela multiplicidade de desafios e de carreiras na mesma organização;

a carreira caleidoscópica, desenvolvida por Mainiero e Sullivan no princípio do Século XXI, tem como principal característica a adaptabilidade da carreira tendo em conta os vários aspetos da vida do indivíduo a fim de chegar ao equilíbrio entre a vida pessoal, o trabalho e a realização pessoal (Saba e Dolon, 2013).

e *status*. As mudanças de emprego eram motivo de apreensão e desconforto, as alterações de carreira e o desenvolvimento profissional resultavam dos interesses e das necessidades da empresa.

Atualmente, a segurança estará mais dependente das qualificações pessoais e da atitude do indivíduo sobre a própria carreira do que dependente do empregador (Veloso e Dutra, 2009). O que nas carreiras tradicionais será considerado como estando “fora do trabalho”, nos novos modelos de carreiras é chamado de “transição de carreira” (Hall, 2002). Este tipo de carreira entrou em declínio, dando lugar nas últimas décadas a duas novas perspectivas, a carreira proteana e a carreira sem fronteira (Briscoe, *et al.*, 2006).

2.3.2. As carreiras contemporâneas

A grande diferença das carreiras contemporâneas ou carreiras do século XXI face às tradicionais reside em que nelas se dá uma transferência de responsabilidade para os indivíduos, a quem passa a competir encontrar alternativas profissionais que lhe garantam a satisfação das suas necessidades. Por outro lado, as organizações face às exigências do mercado tornaram-se mais flexíveis, valorizando a participação, a responsabilidade e a aprendizagem ao longo da vida dos seus trabalhadores constituindo um novo desafio para estes e para a GRH (Correia e Passos, 2015).

Estas novas carreiras são caracterizadas como dinâmicas e fluídas, ao contrário das carreiras tradicionais, mais estáticas, lineares e rígidas e onde a ascensão hierárquica estava presente.

A tipologia das carreiras contemporâneas mais consagrada na literatura de referência distingue entre a carreira proteana (*protean career*) e a carreira sem fronteiras (*boundaryless career*).

2.3.2.1. Carreira proteana

O termo “proteana” advém do deus grego Proteus, que tinha como características a capacidade de mudar de forma, de prever o futuro e ser dotado de uma grande adaptabilidade para cumprir com sucesso as suas previsões (Hall, 1998; Sullivan e Baruch, 2009). Este novo tipo de carreira tem como particularidade ser o indivíduo a assumir a responsabilidade da sua gestão, podendo alterar o seu rumo conforme bem desejar, assim como transformar o seu percurso profissional (Hall, 1998; Sullivan e Baruch, 2009; Camara, 2013; Correia e Passos, 2015), mesmo que para tal tenha de mudar de emprego (Camara, 2013).

A transferência da responsabilidade da gestão da carreira ganha sentido, uma vez que os recursos escasseiam e as alterações ligadas a fatores sociais e culturas organizacionais permitiram aos trabalhadores a liberdade de escolher se queriam ou não uma carreira profissional a longo prazo numa única organização. Como explica Veloso *et al.*, “as questões que dirigiam os estudos sobre as carreiras passaram a ter mais foco em significado do que em dinheiro; em propósito do que em poder; em identidade do que em ego; em aprendizado do que em talento” (Veloso, *et al.*, 2009: 4).

Este conceito foi abordado pela primeira vez em 1976 por Douglas Hall, mas sem grande sucesso. Atualmente ganhou novo sentido e corresponde ao processo em que é o indivíduo que gere a sua carreira, caracterizando-se por “valores como a liberdade e o crescimento. Os principais critérios para avaliar o sucesso são subjetivos (sucesso psicológico) vs objetivos (posição, salário)” (Hall, 2004, *cit por* Correia e Passos, 2015: 352; Silva, *et al.*, 2011). A autogestão orientada por valores também significa que o sucesso é medido a partir dos seus próprios valores (sucesso psicológico) (Silva, *et al.*, 2011).

Os detentores de uma carreira proteana podem-se caracterizar como profissionais com elevada mobilidade, atualização e aquisição de novas competências e conhecimentos e serem os próprios a tomar as decisões relativamente às suas carreiras profissionais, como retrata Bendassolli: “a mensagem é clara: carreira depende de versatilidade, contínua adaptação e resiliência” (Bendassolli, 2009: 392).

Argyris traz para a discussão o “contrato psicológico” entre ambos os intervenientes (empleado e empregador), que consagra um conjunto de compromissos e expectativas, expressos ou subentendidos. Este contrato pode ser renegociado ao longo da carreira do trabalhador para melhor se adaptar às modificações das expectativas de parte a parte (Argyris, 1960). Contudo, nas últimas décadas, devido às reestruturações organizacionais, os compromissos mútuos têm sido quebrados e têm sofrido grandes alterações (Camara, 2013).

O contrato psicológico passou então a ser considerado “transacional” (Camara, 2013), ou seja, a relação de trabalho passou a ser determinada pela convergência de interesses entre a organização e o trabalhador, desfazendo-se quando há divergências entre ambas as partes.

Já Herriot defende que a carreira organizacional passa a ser vista como uma sequência de renegociações do contrato psicológico que ambas as partes efetuam enquanto durar a relação laboral (Herriot, 1992). Assiste-se a uma procura de equilíbrio entre as expectativas dos trabalhadores e as necessidades da organização (Camara, 2015). Todavia, quando este equilíbrio é quebrado e a relação de trabalho é extinta, o trabalhador procura no mercado de trabalho novo emprego ou, se não encontrar alternativa, permanece contrariado na organização. É este paradigma que dita o surgimento das carreiras “autogeridas, em que os indivíduos procuram o seu autodesenvolvimento e bem-estar” (Carreira, 2013: 63; Hall, 2002; Silva, *et al.*, 2011). Ou, como nos diz Hall, as carreiras proteanas requerem uma estratégia de desenvolvimento profissional que compreende a procura de novos desafios, uma aprendizagem ao longo da carreira profissional, antecipar os desenvolvimentos futuros tendo em atenção as tendências e mudanças no trabalho e, por fim, desenvolver uma rede de contatos (Hall, 1998). Por sua vez, Silva *et al.*, concluem que a autogestão é motivada mais como fator de crescimento pessoal do que por segurança no emprego (Silva *et al.*, 2011).

Segundo Hall, este tipo de carreira caracteriza-se por ter como objetivo o bem-estar psicológico e a autorrealização, sendo o trabalhador o ator principal em detrimento da organização, com o percurso da carreira profissional a implicar mobilidade e uma aprendizagem ao longo da vida.

A idade não é revelante mas sim a função da carreira, criando-se a expectativa que a organização proporcione trabalho desafiante, criativo e uma rede de relacionamentos. O desenvolvimento da formação formal e as promoções são menos valorizados do que o aumento das competências. Os principais fatores de sucesso são o “saber-aprender” (*learn how*) em vez do “saber-saber” (*know how*). Por fim, a estabilidade de emprego passa a ter menor importância e enfatiza-se o valor de mercado e a empregabilidade (Hall, 1998).

Já Briscoe e Hall sugerem pistas para que se identifique quem segue uma carreira proteana, pois os indivíduos detentores deste tipo de carreira apresentam duas atitudes proeminentes: por um lado, planeiam e orientam a sua carreira segundo princípios e valores internos, ficando em segundo plano factores como o salário, promoção ou propostas exteriores de trabalho; por outro, são eles próprios a responsabilizarem-se pela sua carreira e encarar esse facto com uma atitude positiva (Briscoe e Hall, 2006).

Perante o que já foi referido anteriormente, e tendo em conta o vasto leque de fatores que levaram ao surgimento das carreiras proteanas, esta realidade fez com que os indivíduos estivessem mais predispostos a aceitar novos desafios e as mudanças impostas pelos novos pressupostos da economia de mercado, mesmo que para tal tenham de desenvolver novas competências, colocando as organizações perante novas oportunidades e ameaças. Oportunidades, porque as carreiras em ziguezague passaram a fazer parte das expectativas dos trabalhadores, tornando-se natural a mobilidade interna ou externa o que veio conseqüentemente baixar o nível da resistência à mudança. Em contrapartida, pode também ser entendida como ameaça para as organizações, já que a lealdade e passividade dos trabalhadores é muito menor, o que torna mais difícil reter os que têm um maior valor. A empresa vê-se obrigada a proporcionar novos desafios profissionais e a promover a aquisição de novas competências enquadradas nas ambições pessoais e profissionais dos indivíduos (Camara, 2013).

Apesar das características das carreiras proteanas nos poderem levar a refletir e concluir que a realidade é um pouco diferente, a instabilidade da atual conjuntura político-económica que no início do século XXI se abateu nos EUA, na Europa e especificamente em Portugal tem contribuído para que a taxa de mobilidade de talentos não seja muito elevada. Este facto deve-se principalmente à falta de oferta no mercado de trabalho e não ao facto dos indivíduos se encontrarem satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento de carreiras postas à disposição pelas organizações (Camara, 2013).

2.3.2.2. Carreiras sem fronteiras

Os trabalhos evidenciando a existência de uma carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) surgiram em simultâneo com os estudos sobre a carreira proteana. O primeiro foi publicado em 1995, tratando-se do artigo *Intelligent enterprise, intelligent careers*, tendo como autores Michael Arthur, Priscilla

Claman e Robert DeFillippi (Sullivan e Baruch, 2009). O artigo resultou de um estudo que tinha como objetivo investigar como é que a emergência de um novo tipo de organização afetava a carreira dos trabalhadores (Arthur *et al.*, 1995, *cit por* Silva, *et al.*, 2011).

O profissional com atitude de carreira sem fronteira é também responsável pela sua própria carreira. Caracteriza-se por ser independente e procurar oportunidades profissionais em várias organizações, ou seja, pode ter mais do que um emprego (Silva *et al.*, 2011). Pode dizer-se que há uma relação independente e transaccional entre empregado e empregador.

Os detentores de uma carreira sem fronteiras recorrem, e em parte dependem, das *networks*, procurando pelos seus próprios meios adquirir competências transversais com vista ao progresso das suas carreiras. Têm uma personalidade proactiva, tomando nas suas mãos a gestão das suas carreiras por razões pessoais (Arthur e Rousseau, 1996; Sullivan, 1999). Este tipo de carreira também se caracteriza por poucos movimentos verticais, ou seja, a progressão é menos ordenada e menos estável (Bridgstock, 2007, *cit por* Correia e Passos, 2015). A autogestão da carreira tem em conta fatores como o seu próprio valor no mercado de trabalho, a sua rede de contatos e informações, bem como as suas necessidades pessoais e familiares (Ferreira, 2007).

Este modelo de carreira comporta dois aspetos distintos: a *mobilidade psicológica*, que se traduz na preferência dos profissionais em interagir com pessoas, sentindo-se motivados por novas experiências profissionais fora da organização onde trabalham; e *mobilidade física*, desejo de trabalhar em várias organizações, com o objetivo do desenvolvimento pessoal (Briscoe *et al.*, 2006; Silva *et al.*, 2011; Ferreira, 2015).

A grande diferença entre este modelo de carreira e a carreira tradicional é o facto do profissional não estar limitado às fronteiras de uma só organização, emprego, região ou país (Bendassoli, 2009).

Comparando a carreira proteana com a sem fronteiras, as diferenças são mais ténues. De acordo com Briscoe *et al.*, são construtos independentes, embora tenham relação. Ou seja, o profissional pode ser detentor de uma postura proteana e não cruzar as fronteiras da organização. Outra situação possível é o indivíduo possuir o *mindset* sem fronteiras, mas desenvolver a sua carreira numa única empresa (Briscoe *et al.*, 2006).

Apesar das carreiras proteana e sem fronteiras se caracterizarem pela existência de mobilidade entre organizações, o mesmo não se aplica às atitudes profissionais, que não estão necessariamente ligadas à mobilidade física. Na opinião de Briscoe, Hall e DeMuth e também de Arthur, estas carreiras podem ser fruto de empregos estáveis. Assim, apesar de preverem mobilidade profissional entre organizações e/ou dentro da mesma, a perceção da crença nas oportunidades de crescimento profissional, o confiar nos critérios de justiça no que diz respeito à possibilidade de crescimento e o acesso à informação sobre esse mesmo crescimento são para estes autores fundamentais fatores no atual quadro de trabalho (Briscoe, Hall e DeMuth, 2006; Arthur, 2007, *cit por* Veloso *et al.*, 2009).

2.4. Desenvolvimento de competências enquanto impulsor da carreira contemporânea

Vários são os autores que defendem que o sucesso da carreira contemporânea está diretamente relacionado com o interesse em prosseguir com a aprendizagem contínua para adquirir adaptabilidade e flexibilidade necessárias para lidar com os novos contextos de trabalho (Baruch, 2004; Van Der Heijden, et al, 2006; Bassot, 2012). A expressão “aprendendo a aprender” nunca fez tanto sentido! Bassot refere que sem uma atualização e evolução das suas competências será difícil acompanhar as tendências e as mudanças nos mercados e manter o nível de empregabilidade (Bassot, 2012, *cit por* Correia e Passos, 2015). Brown *et al.*, defendem que os profissionais que não adquirem novas competências, ou que não atualizam as mesmas, ficam confinados a uma determinada forma de trabalhar e correm o risco de se tornarem mais vulneráveis e desvalorizados no âmbito organizacional quando se veem confrontados com alterações nas suas funções ou por força das circunstâncias são obrigados a mudar de emprego (Brown *et al.*, 2012), ficando em desvantagem com parceiros comparativamente mais bem preparados para estas adversidades.

Ceitel vem complementar esta linha de pensamento quando afirma que a:

“qualidade do desempenho de cada colaborador mede-se, cada vez mais, pelas competências que ele evidencia na mobilização de respostas adequadas a situações profissionais imprevistas e atípicas e pela energia e força anímica que investe na concretização dos seus resultados” (Ceitel, 2006: 31).

Contudo, coloca-se a questão de que competências o indivíduo deve adquirir ou aprofundar conhecimentos. As competências técnicas são cruciais e necessárias para a realização de uma atividade específica (especialização). Porém, atualmente estamos perante um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, pelo que convém adquirir competências transversais que possibilitam uma maior flexibilidade para outro contexto laboral (Van Der Heijden, 2006, *cit por* Correia e Passos, 2015).

Arthur *et al.*, nos anos 90, já tinham alertado para o facto de que se deveria encarar as carreiras como “carreiras inteligentes” e agruparam as competências que consideravam necessárias para o desenvolvimento da carreira em seis competências específicas: *saber porquê*, integrando os valores, atitudes, necessidades, estilo de vida e identidade; *saber como*, englobando, as capacidades e competências técnicas, assim como o conhecimento tácito e preciso; *saber quem*, que se refere às redes de contato e às relações entre as pessoas; *saber o quê*, que corresponde às oportunidades, ameaças e requisitos; *saber onde*, ou seja, entrar, treinar e avançar e, por fim, *saber quando*, refletindo o *timing* das escolhas e atividades (Arthur *et al.*, 1995).

Num mundo global e em que as transformações se dão a um ritmo alucinante é necessário ter em consideração a necessidade de manter atualizadas as competências, tanto transversais como específicas, enquadradas com as necessidades das organizações e serem apelativas para o mercado de trabalho. Os profissionais adotam uma postura metafórica do “Eu, Lda”, em que se veem como uma miniempresa onde o desenvolvimento das competências é interpretado como um investimento para enfrentar as contrariedades e mudanças no mercado de trabalho, com melhor flexibilidade e

adaptabilidade aos novos desafios impostos (Hesketh e Considine, 1998, *cit por* Correia e Passos, 2015)

CAPÍTULO 3 – MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

Como já se pode constatar, os RH são considerados os pilares das organizações. Torna-se, assim, importante analisar os fatores de motivação, o grau de satisfação e o envolvimento dos trabalhadores nas organizações, uma vez que influenciam o comportamento no desempenho.

Os resultados podem traduzir-se no acréscimo dos níveis de eficiência, resultados positivos, clientes satisfeitos, maior criatividade e inovação, maior cooperação entre equipas, contribuindo para a redução do nível de absentismo e da intenção do *turnover* (Medeiros, 2014). Esta é uma questão defendida por vários autores que defendem que as boas práticas de GRH e, mais concretamente, o processo da gestão de carreiras têm um impacto positivo na motivação, na satisfação e no empenhamento dos trabalhadores, gerando conseqüentemente um bom desempenho e bons resultados (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Levine, 1995; Guthrie, 2001; Richard & Johnson, 2001, *cit por* Ungaro, 2007).

3.1. A Motivação no trabalho

Para Maximiano, a motivação (termo que deriva do latim *motivus, movere, mover*), designa o conjunto de fatores que desencadeiam determinadas ações ou comportamentos por parte dos indivíduos (Maximiano, 1995).

O conceito de motivação tem sido amplamente estudado. Tendo em conta que as organizações são formadas por indivíduos, estes são motivados por diversas necessidades que variam em importância, tempo e situação. No contexto organizacional, a motivação não é só responsável pela procura das satisfações pessoais, mas responde também à realização dos objetivos da organização (Medeiros, 2014).

Várias são as definições deste conceito. Segundo Daniel e Metcalf, a motivação explica a forma como os indivíduos se comportam no local de trabalho (Daniel e Metcalf, 2005). Medeiros refere que pode ser interpretada como o processo psicológico que guia a intenção (predisposição), a orientação e a persistência do comportamento, sendo encarada como fenómeno individual, com um carácter determinado e multifacetado, quanto às suas necessidades, motivos e incentivos (Medeiros, 2014).

Já Ambrose e Kulik alertam que para a definição de motivação laboral são importantes, a justiça organizacional e as características individuais do trabalhador e do seu meio laboral (Ambrose & Kulik, 1999, *cit por* Gomes e Cesário, 2014).

Porém, a motivação é intrínseca ao indivíduo, o que faz com que ela seja uma dimensão passível de ser alterada no tempo, no espaço e de indivíduo para indivíduo. Esta realidade acaba por criar um dilema às organizações no que respeita a como motivar e manter motivados os trabalhadores.

Fazendo uma retrospectiva temporal, podemos confirmar esta análise no início do século XX. Para Taylor, a única motivação do trabalhador era o salário que recebia pelo trabalho realizado

(Taylor, 1990). Mais tarde, em 1933, no estudo realizado por Mayo, este afirma que o salário não é a única motivação dos indivíduos, dependendo essa motivação também de outros fatores, como a pertença a um grupo social (Mayo, 1933, *cit por* Medeiros, 2014).

Várias têm sido as linhas de orientação nesta temática, Herzberg *et al.*, (1959) deram ênfase à necessidade de reforçar os fatores motivacionais para gerar satisfação. Dinham e Scott (1998) salientaram que a satisfação e motivação estão correlacionadas. Por sua vez, Sledge *et al.*, (2008) defenderam que os elevados níveis de motivação produzem um resultado positivo na satisfação no trabalho (Medeiros, 2014).

MacGregor, em 1966, evidenciou a existência de duas concepções distintas de gerir os recursos humanos, a Teoria X e a Teoria Y. As Teorias X e Y não servem para “explicar a existência de dois perfis de personalidade e comportamento perante a organização”, mas sim para explicitar a existência de dois modelos de gerir os indivíduos nas organizações. E esses dois modelos veem os indivíduos de forma distinta. Um, a Teoria X, afirma que os indivíduos encaram o trabalho apenas como uma necessidade e que o irão evitar sempre que seja possível, considerando que existe um sentimento adverso relativamente ao trabalho. Esta teoria parte do pressuposto que os indivíduos são incapazes de alcançar resultados autonomamente. Sentem uma aversão ao trabalho e à responsabilidade, trabalham sob coação ou em troca de benefícios. O autor considera importante que as organizações onde existam trabalhadores com estas características devem orientar a gestão para a satisfação dos fatores higiénicos dos trabalhadores, referenciados por Herzberg na sua Teoria da Motivação-Higiene (referenciada mais à frente) (MacGregor, 1966).

A Teoria Y tem como pressuposto que os indivíduos encaram o trabalho, em condições adequadas, como sendo tão natural como o lazer ou o descanso, sentindo-se satisfeitos a trabalhar. São indivíduos descritos como capazes de trabalhar pelo facto de possuírem autoconfiança. O autor enfatiza a autorrealização como motivação principal. Esta teoria vê os indivíduos como competentes, responsáveis e criativos e que gostam de trabalhar. É expectável que a organização proporcione meios para que eles deem o seu melhor. O incremento da responsabilidade concedida aos trabalhadores faz com que eles deem mais importância ao bom ambiente e a uma posição organizacional mais voltada para a criatividade e inovação (MacGregor, 1966).

Podemos concluir que na Teoria X, o trabalhador é motivado pelo menor esforço e necessita de supervisão. Por sua vez, na Teoria Y, o trabalhador é motivado pelo máximo esforço tendo uma participação nas decisões relativas ao seu trabalho e uma maior autonomia.

Robbins afirma que a motivação dos trabalhadores é imprescindível para a organização, uma vez que é decisiva para o desempenho laboral, bem como para o comprometimento e envolvimento organizacional (Robbins, 2001, *cit por* Gomes e Cesário, 2014). Katzell e Thompson definem este conceito como “as condições e processos que levam em consideração a excitação, direção, magnitude

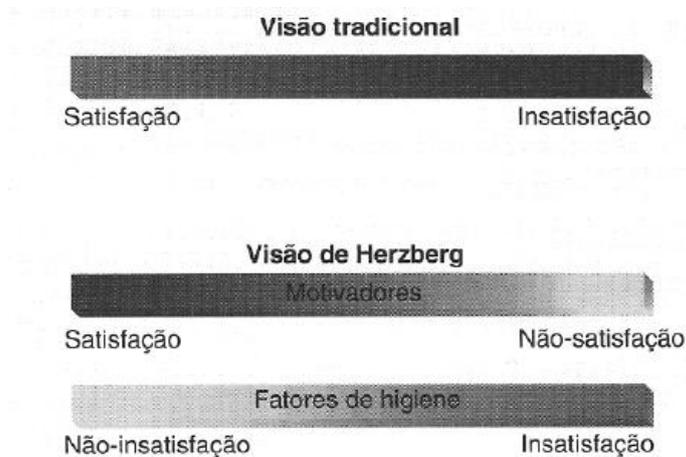
e manutenção do esforço no trabalho” (Katzell e Thompson,1990: 144, *cit por* Gomes e Cesário, 2014).

Não podemos falar de motivação sem nos referirmos a Maslow que, no seu trabalho *Uma Teoria da Motivação Humana*, considera que os indivíduos são motivados através de necessidades. Demonstra-o através da chamada “pirâmide de necessidades”, em que as que se situam no nível inferior da pirâmide devem ser satisfeitas em primeiro lugar e só depois as dos níveis superiores. Para chegar ao topo da pirâmide o indivíduo terá de escalar vários níveis de necessidades até atingir a sua autorrealização. Maslow defende que este nível é um processo evolutivo permanente e variável para cada indivíduo. Para o manter motivado é necessário satisfazer as suas necessidades secundárias, ou seja, sociais, de auto-estima e autorealização (Maslow, 1970).

Herzberg apresenta outra teoria, os trabalhadores valorizam fatores motivadores (factores intrínsecos), como o trabalho propriamente dito, a realização, o reconhecimento, o crescimento, o progresso e a responsabilidade. Estes factores podem garantir um aumento da produtividade dentro da organização, podendo também ser os responsáveis por motivar e satisfazer o indivíduo, o que, por sua vez, provoca um impulso interno que o orienta para um melhor desempenho. Por outro lado, os indivíduos insatisfeitos mencionam fatores de higiene (factores extrínsecos), associados à política da organização, às relações interpessoais, às condições de trabalho, ao salário e à supervisão (Herzberg, 1966).

Esta teoria foi alvo de críticas pela limitação da metodologia utilizada, mas dela podemos retirar duas conclusões: a correr bem, o indivíduo atribui o mérito a si mesmo; quando corre mal, o insucesso é imputado a fatores externos a si. Todavia, tem tido bastante aceitação e tem sido bastante aplicada. Nos últimos 30 anos, quando se fala nos trabalhadores possuírem níveis superiores de responsabilidade, planeamento e controlo sobre o seu trabalho, pode ser uma consequência da Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (Robbins, 1999).

Figura 3.1. – Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg



Fonte: Adaptado de Robbins, 1999

Podemos verificar na Figura 3.2. que os factores mencionados por Herzberg correspondem aos vários níveis de necessidades sugeridos por Maslow.

Figura 3.2. – Articulação das teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Adaptado de Camara, 2000, cit por Ungaro (2007: 48)

Sintetizando, a motivação é um fator imprescindível para o sucesso e determinante para a definição e alcance dos objetivos organizacionais. Tal facto já não é descurado no contexto organizacional, havendo mesmo uma preocupação efetiva por parte das políticas de GRH das empresas, que se traduz pelo desenvolvimento de processos de motivação, enquanto elemento chave para garantir os seus níveis de desenvolvimento organizacional.

3.2. A Satisfação no Trabalho

A palavra satisfação deriva do étimo latino *satisfactio*, que significa prazer, contentamento, e decorre de um desejo ou do que é esperado. A satisfação no trabalho pode ser definida como um construto que transmite um estado emocional positivo ou atitude positiva perante o trabalho (Vala, *et al.*, 1994).

Infelizmente, ainda existem muitas organizações que dão pouca importância ao capital humano provocando o *turnover* dos trabalhadores, o que pode traduzir-se em prejuízos avultados já que a insatisfação gera comportamentos e atitudes negativas numa organização, originando também comportamentos negativos por parte da organização. Medeiros refere que a satisfação no trabalho é também uma referência para a revitalização da motivação dos trabalhadores. Por estes motivos, a satisfação tornou-se nas últimas décadas em algo essencial para a manutenção do bom desempenho e da competitividade organizacional (Medeiros, 2014). Consequentemente, esta consciência da

importância da satisfação profissional em contexto organizacional levou a que esta fosse objeto de estudo por parte do mundo académico, especialmente pela Psicossociologia das Organizações.

A literatura revela que o conceito de satisfação no trabalho é constituído por um conjunto complexo de variáveis que interagem entre si. As variáveis intrínsecas referem-se ao crescimento e desenvolvimento pessoal; as variáveis extrínsecas estão relacionadas com a segurança no ambiente de trabalho (Medeiros, 2014).

Tal como a motivação, as primeiras investigações sobre a satisfação no trabalho realizadas por Taylor também confirmaram que o salário era o factor determinante para que o indivíduo sentisse satisfação profissional (Taylor, 1990). Mais tarde, Mayo disserta igualmente sobre o tema e chega à conclusão que, tal como a motivação, a satisfação decorre mais do reconhecimento social do que da remuneração (Mayo, 1933, *cit por* Chiavenato, 1994).

Um outro autor, Locke (1976), descreve a satisfação no trabalho enquanto resultado da apreciação que o indivíduo faz do seu trabalho, provocando um estado emocional positivo e prazeroso, chamando ainda a atenção para a mais-valia em termos comportamentais e de saúde física e psicológica do indivíduo.

Segundo Santhapparaj e Alam, o trabalho tem um lugar de destaque nas nossas vidas, sendo a atividade que mais tempo ocupa na rotina diária e é responsável pela sustentação do nosso estilo de vida. Mais, salientam que os indivíduos têm um conjunto de necessidades e valores e que será através do trabalho que eles os conseguirão satisfazer (Santhapparaj e Alam, 2005). Esta teoria vem comprovar a definição de Lawler quando afirma que “a satisfação é uma medida da qualidade de vida no trabalho e relaciona-se com os estados emocionais” (Lawler, 1973, *cit por* Medeiros, 2014).

Em suma, a noção de satisfação no trabalho é complexa e reporta para uma diversidade de fatores, tornando-se num desafio para as organizações que nas últimas décadas têm vindo a acompanhar e a trabalhar no sentido de reter os seus melhores trabalhadores através de novas formas e meios de os manter satisfeitos e motivados. Contudo, não tem sido fácil, já que a satisfação dos trabalhadores é algo insaciável, dinâmica e instável.

3.3. O Empenhamento no Trabalho

O tema do empenhamento no trabalho tem sido alvo de estudo principalmente a partir dos anos 70 do século passado, assentando a sua definição na crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e no querer fazer parte e permanecer na mesma (Mowday *et al.*, 1979; Chiavenato, 2005).

O tema do empenhamento no trabalho não é consensual, como se irá verificar. Podemos definir duas abordagens distintas: por um lado, o empenhamento interpretado como uma atitude, teoria fundamentada por autores como Allen e Meyer, Mowday *et al.*, entre outros (Allen e Meyer, 1990b; Meyer e Allen, 1984, 1997; Mowday *et al.*, 1979, O'Reilly e Chatman, 1986, *cit por* Ascensão, 2009).

Por outro, Randall e outros (Besser, 1993; Oliver, 1990; Randall, *et al*, 1990, *cit por* Ascensão, 2009), veem-no como um comportamento.

Inicialmente, as duas abordagens eram bastante distintas. Segundo Mowday *et al.*, o empenhamento atitudinal centrava a sua atenção nos processos pelos quais os indivíduos compreendem a sua relação com as organizações; em contrapartida o empenhamento comportamental traduzia-se na forma como os indivíduos ficam limitados a uma determinada organização e de que forma lidam com a questão (Mowday *et al.*, 1979, *cit por* Ascensão, 2009).

Na abordagem atitudinal, Allen e Meyer compreendem o empenhamento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização, implicando a decisão de permanência na empresa. Allen e Meyer deram o seu contributo com o *Modelo dos três componentes*, instrumento de empenhamento organizacional que estuda três dimensões: afetiva, continuidade (instrumental) e normativa (Allen e Meyer, 1990). O modelo foi construído através de análises exploratórias realizadas por estes autores, ficando as análises confirmatórias à responsabilidade de Somers. Este modelo dos três componentes, é considerado um dos mais consistentes na literatura (Leal, 2013).

Desenvolvendo um pouco cada uma das dimensões. Na *afetiva*, o empenhamento tem uma perspetiva de atitudes, não estando só em causa a lealdade passiva para com a organização mas uma perspetiva mais ativa no relacionamento com a mesma, em que o objetivo é alcançar o seu bem-estar. A antiguidade é sinónimo de identificação com os valores e objetivos e da vontade de permanecer na organização. Por seu lado, a *continuidade*, também conhecida como *side bet*, traduz-se pelas trocas laterais em que o trabalhador permanece na organização mediante o cálculo do custo/benefício associado à sua saída da empresa. Por fim, a dimensão *normativa* expressa a aceitação por parte do indivíduo dos valores e objetivos da organização e pode ser interpretada como forma de controlo das ações dos trabalhadores por parte da entidade patronal. Os comportamentos tidos pelos indivíduos revelam a crença que estes têm de que certo comportamento é o adequado e que moralmente têm a atitude correta (Allen e Meyer, 1990).

Quadro 3.1. – As três componentes do empenhamento organizacional

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afectivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçã
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego, 2002b, *cit por* Rego e Souto (2002: 3)

Os autores consideram mais correto que estas três dimensões sejam interpretadas como componentes diferenciadas de empenhamento organizacional e não como tipos de empenhamento, já

que a relação entre indivíduo e organização pode conter vários graus e/ou níveis das três componentes de empenhamento (Meyer e Allen, 1984, *cit por* Esteves, 2008). É correto dizer-se que a relação do trabalhador com a organização pode ter as três componentes em simultâneo. Por exemplo, um indivíduo pode sentir simultaneamente uma grande ligação à organização e um sentido de obrigação em permanecer na mesma (Allen e Meyer, 1990, *cit por* Esteves, 2008). Este modelo tridimensional de empenhamento organizacional criado por Allen e Meyer é atualmente uma das teorias mais relevantes e consistentes, mesmo no contexto português (Rego e Souto, 2002).

No âmbito da abordagem comportamental, Randall *et al.*, definem o empenhamento como a expressão das ações e dos comportamentos que podem manifestar, quando o comportamento dos trabalhadores está relacionado com o sentido de sacrifício, a preocupação com a qualidade, a atitude no local de trabalho e a partilha voluntária dos conhecimentos (Randall *et al.*, 1990).

Na mesma linha de conceitualização, Swails constituiu uma escala de empenhamento comportamental (*Behavioral commitment scale*) em que se destacam três dimensões: realização, inovação e congruência entre os objetivos individuais e organizacionais, cujo intuito seria representar a realidade, medir o empenhamento de forma tangível e fiável, deixando de fora as circunstâncias do desenvolvimento do mesmo (Swails, 2000).

Vários resultados empíricos demonstram que o empenhamento dos funcionários pode influenciar consideravelmente variáveis como a intenção do *turnover*, o *turnover* efetivo, o absentismo, a posição face à mudança, o nível de desempenho organizacional e até comportamentos de cidadania (Allen e Meyer, 1990; Becker, 1992; Meyer e Allen, 1984; Mowday *et al.*, 1979; O'Reilly e Chatman, 1986; Porter *et al.*, 1974, *cit por* Ascensão, 2009).

Contudo, há teorias que afirmam que o facto de existir um empenhamento elevado no trabalho não apresenta apenas pontos positivos. Randall salienta que o empenhamento elevado pode conduzir à perda da capacidade de inovar, de adaptação à mudança ou o excesso de zelo na execução das tarefas (Randall, 1987). É também apontado por Leal, como ponto negativo, uma progressão na carreira mais lenta, resultante dos objetivos organizacionais serem atingidos com maior rapidez, o que consequentemente vai provocar insatisfação nos trabalhadores (Leal, 2013).

Ascensão, alerta para outros fatores como, por exemplo, o tempo investido no trabalho, que pode prejudicar outras atividades ou outros papéis sociais que o indivíduo tenha, como é o caso da família ou dos tempos livres. Outro aspeto que pode ser descurado é o comprometimento no desenvolvimento de competências, as quais mantêm os trabalhadores adaptados às necessidades do mercado de trabalho interno ou externo à organização onde trabalham (Ascensão, 2009). Atualmente querem-se trabalhadores com múltiplas competências, versáteis, indivíduos que encaram as mudanças estruturais e a mobilidade interna com normalidade. Salancik defende que o haver um decréscimo no comprometimento organizacional, pode ser a melhor atitude já que, na sua opinião, o “comprometimento em demasia pode causar um efeito disfuncional” (Salancik, 1977, *cit por* Leal 2013).

As empresas e, mais concretamente os gestores dos RH, têm aqui um papel fulcral. No presente contexto de permanente transformação e modernização das organizações, o gestor de RH deve ter a capacidade de conciliar os objetivos da organização e fomentar nos trabalhadores empenhamento no trabalho através de valores e atitudes que podem ir desde a transmissão de confiança à motivação e sensibilização para projetos comuns e ao encorajar de iniciativas, tornando-as mais motivadoras. Esta sensibilização, na maioria dos casos, acaba por resultar na descoberta de novas aptidões que levam à gestão da carreira dos trabalhadores.

A partir do enquadramento teórico exposto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H₁: A implementação de um sistema de carreiras tem influência na satisfação dos trabalhadores e no seu grau de envolvimento com a organização e, conseqüentemente, motiva-os a permanecer na organização.

H₂: Os trabalhadores valorizam diferentemente os vários tipos de carreiras profissionais, tendo em conta os seus diferentes perfis sociodemográficos e profissionais.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Método e técnicas de recolha de dados

Para a elaboração deste trabalho foi escolhido o método intensivo, porque permite analisar um determinado fenómeno na sua singularidade, geralmente uma unidade social bem delimitada. Ou seja, analisa em profundidade a informação recolhida e valoriza o sentido que os agentes sociais conferem à sua própria ação, tornando a informação mais rica. Tem como vantagens o aprofundamento da observação e a atenção à especificidade de cada caso.

Neste estudo exploratório foram utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista semidiretiva. No quadro da primeira das técnicas foram analisados documentos internos, como é o caso do Manual da Qualidade, do Modelo de Avaliação de Competências, os estatutos da organização, processos individuais dos RH e o *site*, onde se pode recolher informação institucional específica e relevante. Foi também consultada bibliografia de referência sobre o tema.

O objetivo desta análise documental foi a obtenção de um maior conhecimento sobre a organização, seu funcionamento e respetiva estrutura, o seu empenhamento em cumprir a missão para a qual foi criada, bem como o interesse em reter e fidelizar o capital humano existente.

A principal técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista. Agendou-se uma entrevista semidiretiva com o diretor dos RH para melhor perceber a estratégia da organização com a implementação de um sistema de carreiras. Optou-se por este tipo de entrevista com perguntas abertas porque permitiu ao entrevistado expressar as suas ideias sobre o objeto em estudo, o que neste caso é essencial para recolher o máximo de informação possível.

Numa segunda fase, e tendo já em consideração as informações recolhidas na entrevista exploratória com o diretor do departamento, seguiram-se as entrevistas, também semidiretivas, a um grupo de trabalhadores que aceitaram este desafio, com o intuito de perceber os seus trajetos dentro da organização, os seus objetivos em termos de prospeção de carreira (objetivos de carreira, ascensão dentro da instituição, preferências de tipo de carreira, etc.).

Foi também elaborado um levantamento dos dados sociodemográficos, com o intuito de obter junto dos trabalhadores entrevistados dados de carácter pessoal e profissional que permitiram caracterizar e distinguir a amostra. Os dados a recolher referem-se ao género, idade, escolaridade e funções desempenhadas.

4.2. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por um grupo diversificado de trabalhadores quanto ao género e faixa etária, desempenhando funções diversificadas em vários departamentos da organização. A abordagem e a sensibilização para a participação neste estudo foi feita através de uma conversa informal onde se explicou o seu objetivo, tendo-se verificado uma rápida e positiva resposta ao desafio proposto.

A amostra foi constituída por onze trabalhadores (Quadro 4.1), em que cinco são do sexo masculino e seis do sexo feminino. As idades dos entrevistados vão dos 27 aos 52 anos, contudo é nas faixas etárias dos 30 aos 39 e dos 40 aos 49 que os nossos entrevistados mais se posicionam, cinco e quatro respetivamente. Dos onze entrevistados, dez possuem habilitações académicas superiores: um tem bacharelato, quatro têm licenciatura, cinco possuem mestrado, sendo que um está neste momento a frequentar o doutoramento, e um tem o 12º ano. A nível das funções desempenhadas, sete são técnicos, três são administrativos e um é coordenador com a categoria de diretor. Quanto ao tipo de contrato, verificou-se que apenas três dos entrevistados têm um contrato a termo certo, correspondendo aos que trabalham na organização há menos tempo (entre 6 meses e 4 anos). Os restantes oito entrevistados têm contratos sem termo, sendo que num dos casos é verbal, fator que transmite alguma garantia de segurança e estabilidade aos trabalhadores.

Quadro 4.1. – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Habilitações literárias	Tempo na organização	Tipo de contrato	Função Desempenhada
E1	M	27	Mestrado	1,7 ano	Contrato a termo	Técnico de energia
E2	F	36	Mestrado	5 anos	Contrato a termo certo	Gestão de Projetos
E3	M	39	Licenciatura	6 meses	Contrato a termo certo	Técnico SCE
E4	M	32	Licenciatura	4 anos	Contrato a termo certo	Técnico especialista
E5	F	31	Mestrado	8 anos	Contrato sem termo	Escriturária
E6	F	39	Mestrado	8 anos	Contrato sem termo	Técnica de compras
E7	M	45	A frequentar o doutoramento	21 anos	Contrato sem termo	Coordenador de Unidade de Negócios – Diretor
E8	M	49	12º ano	27 anos	Contrato sem termo	Escriturário
E9	F	44	Licenciatura	18 anos	Contrato sem termo (não escrito)	Técnica do SCE
E10	F	52	Bacharelato	25 anos	Contrato sem termo	Escriturária
E11	F	44	Licenciatura	8 anos	Contrato sem termo	Gestora de Marketing

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1. A organização e sua missão

Para melhor se entender o tipo de organização onde o estudo incide far-se-á uma sua breve apresentação baseada em dados recolhidos no respetivo *site*. A instituição pertence ao setor terciário e está classificada com a CAE 72190 sob a categoria das atividades de investigação científica e de desenvolvimento – investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais. A organização tem como missão o desenvolvimento de atividades de interesse público no domínio da política energética, atuando junto dos agentes económicos e dos consumidores como instrumento de intervenção e dinamização de atividades e comportamentos que conduzam a uma melhor gestão do consumo de energia, ao aproveitamento dos recursos endógenos e à segurança na utilização da energia. Promove e realiza ações de interesse público na área da energia, agregando todas as entidades competentes do setor e envolvendo os cidadãos. A organização constitui-se como um parceiro privilegiado para ajudar as empresas e os consumidores a traçarem um caminho mais sustentável para garantir a sua autonomia energética. Assim, tem vindo a conquistar competências e responsabilidades que reforçam o seu papel de agente mobilizador para a sustentabilidade energética nacional. Além destas atividades, decorrem outros projetos, destacando-se a participação em programas comunitários e extracomunitários em parceria com outras agências e organizações internacionais e em áreas prioritárias do setor da energia de âmbito nacional.

Com a intenção de reforçar o seu compromisso e para desenvolver melhor a sua missão, a organização elegeu a “melhoria continuada da qualidade oferecida ao cliente” como um dos seus principais objetivos. Com isso visa satisfazer as necessidades dos seus clientes, através da correta aplicação de recursos humanos e materiais, baseada nos seguintes princípios e compromissos: identificação das necessidades presentes e futuras dos seus clientes, procurando melhorar a sua posição competitiva; fornecimento de serviços dentro dos níveis de qualidade, promovendo o aumento do grau de satisfação dos clientes.

A organização tinha 103 trabalhadores em setembro de 2017, com uma distribuição equiparada entre ambos os sexos, sendo a faixa etária predominante a dos 30 aos 39 anos, como se pode verificar nos Quadros 5.1. e 5.2.. Apenas seis trabalhadores não possuem formação académica, porém, um deles está neste momento a frequentar o ensino superior.

Quadro 5.1 – Distribuição dos trabalhadores da organização por sexo

Sexo	Nº	%
Feminino	49	48
Masculino	54	52
Total	103	100

Da análise efetuada aos dados dos trabalhadores disponibilizados pela organização, foi possível verificar que têm idades compreendidas entre os 27 e os 59 anos (valor mínimo e máximo). O quadro 5.2. revela que a maioria dos trabalhadores centra-se predominantemente na faixa etária entre os 30 a 39 anos, representado 40% do total. Os mais jovens situam-se na faixa etária entre os 22 e 29, a menos representativa, correspondendo apenas a 5% do número total de empregados.

Quadro 5.2. – Distribuição dos trabalhadores da organização por idades

Grupo etário	Nº	%
22 a 29 anos	5	5
30 a 39 anos	41	40
40 a 49 anos	34	33
Mais de 50	23	22
Total	103	100

5.2. Análise de resultados

5.2.1. Influência da implementação de um plano de carreiras na motivação dos trabalhadores a fim de os reter

A informação recolhida através da entrevista exploratória bem como das entrevistas efetuadas aos trabalhadores permitiu-nos perceber que existe uma grande sintonia entre a intenção da implementação de uma eficaz GRH e de um sistema de GC por parte da organização e a sua aceitação por parte dos trabalhadores, pois isso vai ao encontro das suas necessidades, interesses e objetivos, sendo que essa sintonia é transversal a praticamente todos os entrevistados.

Da parte da empresa temos a informação que a criação de um departamento de RH autónomo se prende, sobretudo, com o crescimento que a organização tem tido. Como referiu o RRH na sua entrevista, “no ano que entrei, em 2007, éramos 35 e agora somos quase 100 pessoas” (RRH). A empresa sofreu algumas transformações ao longo dos anos no âmbito dos RH como é explicado:

“foram feitas algumas tentativas de reestruturação na área dos RH, uma delas foi feita antes da minha entrada (2007), devido à reestruturação que teve que sofrer por causa das responsabilidades que passo a ter no âmbito do Sistema de Certificação Energética dos Edifícios e as pessoas foram realocadas em termos de funções e houve uma reorganização do organigrama, foram criadas fichas de aptidões e funções para cada uma das funções que foram identificadas como necessárias na altura, esse processo manteve-se durante 10 anos mas não teve grande evolução e a partir deste ano (2017) com a trada de um novo Concelho de Administração passou a haver uma nova abordagem na área dos RH e foi contratada uma pessoa específica para desenvolver este departamento.” (RRH).

E o mesmo responsável acrescenta que “já se justifica que haja algum investimento nesta área para que as pessoas tenham uma perspetiva de carreira e de futuro diferente daquela que vinha sendo

demonstrado até agora”, sendo que da entrevista podemos concluir que toda a estratégia assenta quer na perspectiva alargada quer na perspectiva estreita de que falam Saba e Dolan (2013).

Segundo a organização, o motivo da implementação do plano de carreiras:

“Tem a ver com a forma como esta administração olha para a organização e da forma como deve ser a sua estrutura (...) e também identifica potencial nas pessoas, mas percebe que uma parte desse potencial não é aproveitado porque não há uma estratégia de RH que permite valorizá-las” (RRH).

É também salientada a importância dos trabalhadores se manterem motivados a fim de permanecerem na organização, articulando assim a estratégia da GRH com a estratégia de negócio: “está a ser criada neste momento [a estratégia da GRH] e articula-se de maneira a que haja um aumento da motivação das pessoas e que continuem a gostar de cá trabalhar e se sintam cada vez mais motivadas a manterem-se por cá”, isto apesar da organização ter consciência dos baixos níveis de motivação existentes: “neste momento penso que estejam baixos, ou relativamente baixos, mas têm um potencial de crescimento a curto/médio prazo bastante grande” (RRH).

Esta informação foi confirmada por um estudo, como refere o responsável entrevistado “foi feito um "Survey" pela empresa externa que nos está a prestar apoio na avaliação deste processo todo e foi-nos apresentado os resultados e os níveis estão bastante baixos por enquanto...”. Parece transparecer que esta situação irá resolver-se, até porque a organização acredita nas suas capacidades para atingir os objetivos organizacionais, ou melhor transfere essa capacidade para os seus RH; “tem mais que suficientes. Tem um potencial grande a nível de RH” (RRH).

Analisando a informação recolhida nas entrevistas aos trabalhadores referente à influência do plano de carreiras na motivação, satisfação e empenhamento no trabalho, verificamos que a maioria responde positivamente a esta iniciativa independentemente dos seus perfis sociodemográficos. Ou seja, os entrevistados consideram que o plano vai ser benéfico para a sua carreira, e consequentemente os vai ajudar:

"bastante agradado, pois desde a minha entrada na organização que defendo que deveria ser criado um plano de carreiras. Como jovem que sou, gosto de saber quais os objetivos que preciso de atingir e qual o meu possível trajeto para o futuro. Sem um plano de carreiras podemos facilmente desmotivar por acreditar que não vamos evoluir mais” (E1).

Apenas um entrevistado tem outra visão, considera que “(...) um plano de carreira é útil numa grande organização, nas empresas mais pequenas o mais importante é a definição de critérios de avaliação e de progressão na carreira” (E3).

As entrevistas demonstram que os motivos para esta desmotivação, insatisfação e baixo empenhamento no trabalho deve-se ao facto de não estarem a desempenhar a função que gostariam e apresentam várias razões. Três excertos evidenciam-no “(...), tenho uma função monótona, repetitiva, faço a mesma coisa todos os dias... é mais do mesmo. Não é o sonho de uma vida” (E6); “neste momento não. A minha função não tem espaço para inovar” (A8); “não, no início sim mas com o

passar do tempo, os momentos de desafio e de interesse foram desaparecendo” (E4). Este problema é do conhecimento da organização e também será alvo de intervenção por parte da estratégia do plano de carreiras:

“Está a ser feito um estudo com o apoio de uma entidade externa, estando a ser abordadas as várias vertentes na área dos RH, não só numa perspetiva das próprias pessoas e da evolução que elas podem ter, mas também na orgânica da organização para ver se pode haver rotatividade entre as várias funções e as pessoas poderem ter uma perspetiva de carreira futura” (RRH).

Quando os entrevistados são confrontados com a hipótese de saírem da atual organização, os motivos diversificam-se: falam do salário, da progressão na carreira, do desafio em termos de função ou da flexibilidade de horários: “sim, se compensasse a nível financeiro, de categoria profissional, progressão de carreira e localização” (E11); “se o projeto fosse aliciante e se as condições salariais fossem mais favoráveis sairia” (E1); “o salário e a flexibilidade do horário (teletrabalho), eventualmente equacionava sair” (E9); “localização” (E8). Contudo, a componente salarial é mais abordada pelos entrevistados mais antigos na organização que também correspondem aos mais velhos em termos de idade, podendo ser explicado pela quase inexistência de atualização de remuneração há bastante tempo. Os mais recentes e mais novos salientam mais a progressão na carreira, novos desafios e/ou novas funções.

Outro motivo para o descontentamento demonstrado é a falta de reconhecimento pelo empenhamento, quer pelas chefias mais diretas quer pela organização no seu todo: “se falarmos em termos de valorização, reconhecimento pessoal e profissional não” (E6); “não, porque não está implementado um sistema de cumprimento de objetivos/recompensas” (E11); “não me sinto recompensado. Trabalho horas a mais e não são remuneradas” (E1). Apenas o entrevistado a trabalhar há menos tempo na organização diz que se sente recompensado e que essa recompensa se traduz da seguinte forma: “os superiores dão-me reconhecimento e partilham informação para novos projetos nos quais possa participar” (E3). Os restantes afirmam que não são recompensados ou, como refere um entrevistado, a forma de recompensar o empenhamento resume-se a “alguns episódios de reconhecimento ...” (E5). Já o entrevistado que fez progressão na carreira em termos hierárquicos refere que:

“desde logo na remuneração, passei de técnico para diretor, o que faz diferença. O gosto de conseguir ter oportunidade de gerir e fazer coisas (agrada-me imenso) não é só executar mas é o criar, identificar que há uma oportunidade de negócio e ir atrás disso, inovar, fazer algo de novo, e isso foi das coisas mais interessantes que tive no desafio principal que fiz até agora, criar de raiz, disponibilizar pessoas, criar equipa, criar processos e manter tudo isso a funcionar, é muito estimulante, diria que é a recompensa não material foi esta” (E7).

Quando questionados sobre os benefícios providos da implementação do plano de carreiras demonstraram que isso poderia trazer consigo mais-valias traduzindo-se de diversas formas: “mais formação profissional” (E2); “ficaria mais eficiente e mais motivado” (E1); “possibilidade de

colocação numa posição mais próximo dos meus interesses, dentro da empresa e também dos objetivos da mesma” (E4); “explorar o meu potencial, e se não o tiver, o que fazer para o alcançar” (E5); “identificar as áreas que pudesse desenvolver” (E6); “promoção de cargo, aumento de salário, responsabilidade e aquisição de novos conhecimentos” (E9); “eu descobrir outras coisas em mim que ainda não descobri. Ter outras aptidões ...” (E10). O que consideramos de maior relevância e que se destaca nesta questão é a disponibilidade para descobrir e desenvolver novas competências com o intuito de realizar novas funções independentemente do género, idade ou tempo na função.

Já quando questionados sobre as consequências do plano de carreiras no desempenho, há uma abertura e expectativa positiva face aos resultados:

“permite um maior alinhamento com os objetivos pessoais e de carreira com os objetivos da organização, é bom que o sistema de carreiras, estipule ou determine, ou crie as regras ou orientações para uma carreira, nos termos em que a organização precisa. Maior alinhamento com o que eu penso que posso fazer e com aquilo que a organização gostaria que eu fizesse” (E7).

No que diz respeito à carreira corresponder às necessidades financeiras, formativas e profissionais dos entrevistados, de uma forma geral os entrevistados mais novos e a trabalhar há menos anos na organização tendem a considerar o salário adequado ou não o referem, dando mais relevância à atividade profissional e à formação:

“Não! As necessidades financeiras sim, está adequado ao que faço aqui, a profissional não, uma vez que gostaria de ter outra função e a formativa, não, gostaria de fazer formações mesmo em soft skills (ex: Excel avançado) e adquirir novos conhecimentos” (E6)

“Em termos financeiros estou relativamente satisfeito mas em termos formativos e profissionais não corresponde ao que procuro” (E4).

Já os dois entrevistados mais velhos em termos de idade e tempo na organização referem que as suas necessidades não são correspondidas em nenhuma das vertentes:

“a financeira era bom, seria um fator de melhoria, a formação em área de formação pessoal, devia ser alargado a todos, gestão de conflitos, gestão de emoções, para mim era ótimo, a profissional não corresponde ao que gostava de fazer” (E10).

Foi também revelado interesse pelos entrevistados em formações no âmbito das *soft skills*.

Falando nas necessidades ao nível dos seus interesses e valores, o mais relevante é o facto de um dos indivíduos não estar a desenvolver a atividade profissional para a qual foi contratado:

“a minha entrada na organização era para responder a uma área que eu tinha interesse, embora nos últimos quase 4 anos, correspondeu a talvez 6 meses do que era suposto fazer e o restante a trabalho que seria de algum modo secundário” (E4).

Das entrevistas, podemos concluir que a implementação de um plano de carreiras está a criar boas expectativas. É interpretado como uma mais-valia para o desenvolvimento da carreira, para definição das suas competências enquanto impulsionador para mudar de funções, ou para aumentar a motivação: “poderia ter um aumento no desempenho, mais vocacionado pela satisfação de fazer algo que me é mais atrativo (...)” (E4); “a correr bem vou adquirir novas competências, *skills*, ferramentas,

outro *know how* que permita desenvolver as tarefas de forma mais eficaz e estar melhor preparada para novos desafios” (E5); “maior motivação e maior entrega” (E9).

5.2.2. Valorização dos vários tipos de carreira

Para responder à hipótese “os trabalhadores valorizam diferentemente os vários tipos de carreiras profissionais, tendo em conta os seus perfis sociodemográficos e profissionais”, verificou-se que nesta amostra, independentemente dos aspetos sociodemográficos e profissionais, os trabalhadores valorizam muito o salário, a fim de alcançar estabilidade e segurança. Em vários momentos é referida a questão monetária como sendo um dos fatores a melhorar na presente organização ou como fator relevante na decisão para a saída dela: “sim, se compensasse a nível financeiro (...)” (E11); “a questão monetária, tenho 31 anos e zero independência (E5); ou até quando questionado sobre os pontos fortes desta empresa em detrimento da anterior, um dos entrevistados referiu que: “esta organização oferecia melhores condições financeiras” (E10). Outro fator que é transversal à idade, género, habilitações literárias ou tempo na profissão é a valorização das competências ou aquisição de novas competências e conhecimentos para melhor desempenhar as funções: “empresa multifacetada com trabalhadores com diversas valências o que potencia a aprendizagem” (E1); “forte competência técnica (...)” (E7). Esta atitude vai de encontro ao que Passos e Correia (2015) defendem como sendo essencial: os indivíduos comprometerem-se no desenvolvimento das suas competências tornando-os mais flexíveis e adaptados à incerteza e à precariedade da realidade laboral atual.

Analisamos a variável “ambiente na organização” porque consideramos que é um importante fator para que as pessoas se sintam bem no seu local de trabalho, onde o bom ambiente entre pares, e entre estes e as chefias, seja saudável e agradável uma vez que é lá que permanecem grande parte do seu tempo. Segundo o parecer da organização sobre o tema foi-nos transmitido que:

“entre os colegas é ótimo, acho que é, na grande maioria acho que ótimo, pelo menos do que tenho conhecimento. Entre chefia e trabalhadores, relacionam-se bem, há um espírito de abertura bastante bom, e há uma facilidade de acesso de comunicação tanto dos trabalhadores para com a administração e diretores como da administração e diretores, para qualquer um dos trabalhadores, acho que o relacionamento e a comunicação são bons. Na generalidade dos casos é boa, pode haver um caso ou outro pontual, mas não é significativo, nem são situações de rotura, nem de grande preocupação.” (RRH).

Os trabalhadores parecem corroborar esta afirmação, sendo muitas as manifestações de bom ambiente na organização: “o ambiente é bastante relaxado e intimista o que faz com que nos sintamos em família” (E1); “bom ambiente entre os colegas” (E2); “grande entreaajuda e apoio” (E4); “as pessoas!” (E5). Podemos categorizar a cultura organizacional como é descrita por Coffee e Jones, como *cultura de trabalho em rede*, pela relação de proximidade entre os trabalhadores e onde estão presentes os dois fatores determinantes: a sociabilidade, a existência de um bom ambiente de

camaradagem, relacionamento afetivo positivo e a interajuda em harmonia com a solidariedade que valoriza os objetivos e interesses comuns e não individuais.

Tendo por base a teoria de Driver e Brousseau, tentámos classificar os entrevistados tendo em conta as suas aspirações de vias de experiência de carreira que gostariam de trilhar (Anexo I), uma vez que na sua maioria os entrevistados não se encontram satisfeitos com a sua função atual, devido a vários fatores. Conclui-se que quatro aspiram a ascensão hierárquica, não tanto pela aquisição de poder mas mais pela realização pessoal e profissional, o que corresponde à carreira *Linear*. Contudo, é na via da experiência de carreira *Espiral* que sete dos entrevistados se posicionam, o que corresponde a uma evolução ao longo da vida realizando outras funções similares que contribuam para o desenvolvimento pessoal, sem que haja uma ascensão hierárquica.

Através das características de cada tipo de carreira, foi possível na nossa amostra identificar similitudes com o descrito na bibliografia. Os indivíduos apresentam uma forte preocupação com a remuneração salarial:

“se tivesse a compensação financeira, sim ia-me já embora mas tinha que sentir uma segurança financeira ... isso é muito importante para mim (...) é apenas a garantia da minha independência como pessoa, a minha segurança, estabilidade, é a minha zona de conforto” (E10);

“estabilidade,” (E8).

Assiste-se a uma forte ligação à carreira tradicional, que tanto oferece estabilidade e segurança, como uma baixa rotatividade de funções: “estou há 25 anos na organização sempre na área da contabilidade” (E10), ou como sucede com o entrevistado que trabalha na empresa há 27 anos sempre com a função de escriturário/serviço externo (E8). Ou seja, os entrevistados têm o chamado “emprego para toda a vida” ou “de longa duração”, que está bem presente na carreira tradicional. Contudo, são visíveis características decorrentes da carreira contemporânea, mais propriamente da carreira proteana em que os seus principais pressupostos, são: a aquisição de competências, a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e a orientação para valores pessoais: “eu descobrir outras coisas em mim que ainda não descobri. Ter outras aptidões ...” (E10); “a correr bem vou adquirir novas competências, *skills*, ferramentas, outro *know how* que permita desenvolver as tarefas de forma mais eficaz e estar melhor preparada para novos desafios” (E5); ou “(...) ao longo dos anos já passei por muitas funções e procuro unicamente a realização pessoal e profissional” (E3).

A componente da formação (*hard* ou *soft skills*) é salientada de forma transversal a todos os entrevistados independentemente da sua trajetória de vida, enquanto impulsionador para obter mais conhecimento para realização de outras tarefas que também de um modo geral é bem aceite, como afirma um dos entrevistados “a falta de desenvolvimento profissional, o que inclui a formação e progressão ou alteração de carreira (...)” (E4).

Outra questão que distancia todos os entrevistados da carreira tradicional é a questão da fidelidade à organização que lhes proporciona segurança e/ou estabilidade financeira. Não relacionam esse facto como falta de ética ou reconhecimento perante a mesma, admitindo que uma eventual saída

da atual organização não os deixaria desconfortáveis. Consideram normal a mobilidade para outra empresa, desde que isso lhes traga mais vantagens, pois sentem que enquanto funcionários da mesma deram o seu melhor, apresentando várias razões:

“a ética não está relacionada com a saída da empresa, poderia ser uma questão de consciência por ter tido oportunidades na empresa mas nunca ética, porque cumpro com os meus deveres e obrigações” (E4).

“já dei ao longo dos anos um forte contributo a esta organização, a sustentabilidade da organização depende muito de uma área que tive o privilégio de desenvolver, (...) em termos éticos, tudo o que fiz foi de acordo com a empresa, desde as formações e com retorna para a empresa, tive um período de carência” (E7).

5.2.3. Outros resultados

A presente investigação permite ainda concluir um conjunto de resultados decorrentes da análise empírica realizada, que nos parecem ser relevantes do ponto de vista global, os quais passamos a apresentar.

A organização é sinónimo de estabilidade. Mesmo que os entrevistados não se sintam realizados profissionalmente, nem que o seu empenho seja reconhecido, eles tendem a não equacionar a hipótese de abandonar a organização, como nos diz o E10:

“Não considero que tenho uma carreira, tenho um emprego, um trabalho que desempenho, não invisto nele como sendo uma carreira, é apenas a garantia da minha independência como pessoa, a minha segurança, estabilidade, é a minha zona de conforto!” (E10).

Quando perguntado sobre quais são as suas ambições face à carreira em termos gerais, dando ao entrevistado liberdade para admitir uma oportunidade fora da atual organização, ele faz precisamente o contrário, ou seja, considera ou perspectiva que o seu desenvolvimento pessoal decorrente de formações externas à organização, seja algo que possa aplicar dentro da organização: (...) talvez pudesse transpor para o departamento de formação, na área de GC, quem sabe ...” (E10)

Há também uma forte cultura de pertença a um grupo que neste caso se refere aos colegas: “o bom ambiente entre os colegas, as pessoas! São a mais-valia desta empresa, sempre foram, desde há 25 anos, continuam a ser!” (E10). Neste sentido, os entrevistados têm uma forte cultura do “nós”, quando questionados no singular, especificamente para o entrevistado em nome individual é frequente responderem em nome de todos:

“quando as coisas estiverem bem definidas em termos do plano de carreiras, nós já conseguiremos sustentar melhor os nossos argumentos para podermos exigir mais o reconhecimento, (...) podemos discordar de alguns aspetos, mas espero que isto venha valorizar-nos a todos!” (E9).

“(...) a formação no âmbito do desenvolvimento pessoal, devia ser alargado a todos (...)” (E10).

“uma iniciativa que já deveria ter sido implementada há mais tempo e que finalmente vai ser posta em prática para benefício de todos” (E11).

Da análise efetuada consideramos que praticamente nenhum dos entrevistados está satisfeito com a sua trajetória profissional na organização, isto porque apenas, o indivíduo há menos tempo na empresa, não revela descontentamento de nenhuma natureza.

CONCLUSÕES

A evolução da GC a que se tem assistido ao longo de décadas, reflete a sua importância enquanto instrumento para satisfazer as necessidades das partes intervenientes: a organização e o trabalhador. O desenvolvimento de estratégias e de procedimentos com a finalidade de melhorar o desempenho profissional dos indivíduos, permite às organizações atingir os seus objetivos de produtividade e de se manterem competitivas no mercado. Consequentemente, e para fazer face às exigências de um mundo global tem-se assistido à criação de novas políticas de RH, o que em contexto organizacional potencia o crescimento dos níveis da motivação, satisfação e empenhamento dos trabalhadores, evitando a fuga do capital humano mais capaz e válido para a concorrência.

Respondendo à primeira hipótese, se a implementação de um sistema de carreiras tem influência na satisfação dos trabalhadores e no seu grau de envolvimento com a organização, da análise realizada, concluímos que sim.

Foi possível confirmar que os entrevistados, de um modo geral, consideram essencial a materialização deste plano de carreiras e que já deveria ter sido implementado há muito tempo. Manifestam motivação em colaborar com o departamento de RH quer numa fase mais exploratória da análise das competências existentes na organização, quer numa fase posterior aquando da aquisição de novas competências ou atualização de conhecimentos, para melhor responder ao que é esperado pela organização em conformidade com as expectativas de carreira dos trabalhadores. Contudo, constatamos a existência de algum ceticismo quanto à sua implementação e eficácia, que relacionámos com o facto de anteriormente um processo semelhante não ter tido sucesso, tendo sido abandonado, bem como da rotatividade dos órgãos de gestão e das consequentes alterações de estratégias de GRH ou ausência delas que daí resultam.

Para responder à segunda hipótese do estudo, em que se pretendia averiguar se os trabalhadores valorizam diferentemente os vários tipos de carreiras profissionais, tendo em conta os seus perfis sociodemográficos e profissionais, podemos concluir que a amostra não valoriza ou não está mais próxima de um determinado tipo de carreira tendo em conta os seus perfis sociodemográficos e profissionais. Em geral, em todas as faixas etárias, sexo, habilitações literárias ou experiência profissional é dada valorização à remuneração, à estabilidade e à aquisição de competências como forma de evoluir na carreira. A valorização do tipo de carreira, não pode ser entendida como uma escolha do indivíduo, mas sim como resultado de um determinado conjunto de fatores muito ligados à atual situação do mercado de trabalho, particularmente na falta de empregos e na precarização dos existentes, que levam os indivíduos a manterem-se num emprego dito estável, que lhes ofereça segurança e estabilidade financeira, mesmo não sendo o expectável, do que correr o risco e enfrentar o incerto.

Ao analisar as respostas é perceptível a âncora de carreira a que na maioria dos casos esta amostra está associada. Podemos afirmar que a tendência de âncora de carreira predominante é a *segurança e estabilidade*. Mais uma vez, não tanto por expressa vontade dos indivíduos, dado que

estes demonstram vontade de mudar mas pela atual conjuntura económica, política e social do país, que acaba por tornar relevante a estabilidade financeira e a segurança aliados à componente de haver um bom ambiente organizacional que acaba por balizar a escolha ou a decisão quanto à carreira. Apesar da questão salarial ser um dos principais pontos de descontentamento dos entrevistados, isso não tem sido suficientemente valorizado para os levar a correr o risco de mudarem para algo desafiante mas incerto ou onde predomine a incerteza. Desta forma, há uma tendência para escolher a carreira em função da estabilidade que a organização concede, o que acaba por estar inerente a um emprego a longo prazo, a um futuro estável e previsível com independência financeira a que as pessoas acabam por se conformarem e aceitarem. Estas atitudes vão de encontro ao que Camara (2013) afirmou, ao dizer que a tendência de âncora de carreira está ligada à cultura do indivíduo e aos seus valores pessoais e que no contexto português, o risco e a incerteza não são fatores que atraem grande simpatia sendo a âncora da *segurança e estabilidade* muito mais valorizada comparativamente com as âncoras da *criatividade empresarial* ou de *desafio*.

Todavia, é também notória a presença do que Camara (2013) chamou de compatibilidade entre a personalidade e valores dos indivíduos e a cultura da organização onde se trabalha, aliado ao bom ambiente existente e alguma flexibilidades e autonomia dos trabalhadores, estando assim criadas as condições para desejarem permanecer na organização e fazer carreira na mesma. Este desejo também parece estar subjacente a esta amostra, pois quando questionados sobre como veem a sua carreira no futuro, ou quais os desafios que gostariam de atingir, a referência a uma carreira fora da organização foi raramente referida.

É possível afirmar que os entrevistados não se posicionam nem valorizam um tipo de carreira específica. Há fortes pressupostos tanto da carreira tradicional como da carreira proteana. No contexto desta amostra, podemos concluir que atualmente inserem-se na carreira tradicional pela duração na organização, estabilidade e segurança, pela estagnação da mobilidade de carreira e pela vontade de ser a organização a gerir a sua carreira, ainda que com a concordância do próprio trabalhador. Todavia, denota-se forte presença de características da carreira proteana quanto à adaptabilidade e disponibilidade para desenvolver novas tarefas, orientação por valores pessoais no que diz respeito à realização pessoal, ou à aprendizagem contínua para permanecerem atualizados ou adquirir novos conhecimentos. Parece-nos que se a implementação da nova estratégia de GC for bem conduzida, a médio prazo poderemos concluir que os trabalhadores na presente organização reúnem as melhores características dos dois tipos de carreiras: estabilidade e segurança (carreira tradicional) e aprendizagem ao longo da vida traduzida na realização pessoal e profissional (carreira proteana).

Outras conclusões foram retiradas e que nos parecem relevantes para a organização: os entrevistados têm uma forte cultura do “nós”, por isso a organização deve trabalhar esta mais-valia, incentivando o trabalho de equipa para melhor tirar partido da multidisciplinariedade existente no seu capital humano, pois essa diversidade de conhecimentos e experiências traduzir-se-á no sucesso de resultados.

Parece haver uma grande descoordenação entre o trabalho para o qual as pessoas foram contratadas e a atividade profissional que desempenham, motivo de descontentamento e desmotivação, parecendo-nos outro foco bastante importante a ser tratado no âmbito da nova estratégia de GC.

As variáveis “salário”, “progressão de carreira”, “função desafiante”, “flexibilidade de horários” e “falta de reconhecimento” devem merecer especial atenção por parte da organização, já que são referenciadas como os principais motivos que levariam ao possível *turnover* dos funcionários, devendo ser analisadas e trabalhadas com as pessoas para um maior equilíbrio entre as aspirações e necessidades dos trabalhadores com as necessidades produtivas e objetivos esperados pela organização.

Em suma, perante a percepção da importância do seu capital humano e ciente da necessidade em manter os empregados motivados e empenhados com o objetivo demonstrado em retê-los, aliado à atual estratégia de GRH, e à receptividade dos trabalhadores em colaborar, tendo em conta os seus interesses profissionais e pessoais, somos levados a concluir que, estão criadas todas as condições para que a implementação do plano de carreiras finalmente seja concretizado, com o sucesso esperado por ambas as partes.

A maior limitação desta dissertação centrou-se no uso da entrevista como único método de recolha de dados a uma amostra limitada do cenário analisado. Considera-se que a utilização de um questionário a todos os trabalhadores poderia ter fornecido outros dados que sustentariam melhor as nossas hipóteses.

Fica dado o mote para uma possível continuidade à problemática após a concretização do plano de carreiras, quanto à sua monitorização em termos genéricos e muito concretamente no que diz respeito à avaliação de competências e à satisfação da mobilidade interna dos trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, Natalie e John Meyer (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*
- Argyris, Chris (1960), *Understanding Organizational Behavior, Homewood, III.*: Dorsey Press.
- Arthur, Michael (1994), “The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15
- Arthur, Michael *et al* (1995), *Intelligent Enterprise, Intelligent Careers*, Academy of Management Executive, 9(4)
- Arthur, Michael e Denise Rousseau (1996), “Introduction: the boundaryless career as a new employment principle” in Arthur, Michael e Denise Rousseau (orgs.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, University Press.
- Arthur, Michael *et al* (1996) (Org.), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press
- Ascensão, Carla (2009), *Práticas de gestão de carreiras, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel*, Dissertação de Mestrado em Psicologia – Área de Especialização em Recursos Humanos, Lisboa, Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação
- Baruch, Yehuda (2004), “*Transforming careers: from linear to multidirectional career paths – Organizational and individual perspective*”, Career Development International
- Bassot, B (2012), “*Career learning and development: a social constructivist model for the twenty-first century*”, International Journal for Educational and Vocational Guidance
- Becker, Gary (1964), *Human Capital*, New York: Columbia University Press
- Beer, Michael, *et al* (1999) *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, New York, Free Press
- Bendassolli, Pedro (2009), “Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira”, *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 49, n. 4
- Botelho, Carlos e Daniela Marques (SD), *Sebenta Introdução à Gestão de RH – Resumos dos Roteiros para Exame* (mimeo), Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,
- Boxall, Peter (1993), “Management Strategy and the Employment Contracts Act 1991.” em *Employment Contracts: New Zealand Experiences*, Wellington, editor Raymond Harbridge, Victoria University Press
- Briscoe, Jon e Douglas Hall (2006), “The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69
- Briscoe, Jon *et al* (2006), “Protean and boundaryless careers: an empirical exploration”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69
- Brown, Alan *et al* (2012), “The role of career adaptabilities for mid-career changers”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80
- Camara, Pedro *et al* (2013), *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Dom Quixote (6ª edição)
- Caetano, António e Susana Tavares, (2000), “Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas”, em António Caetano (coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa
- Cascio, Wayne (1991), *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Boston, PWS-Kent.
- Ceitel, Mário (2006), *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, Lisboa, Edições Sílabo

- Chiavenato, Idalberto (1994), *Recursos Humanos na Empresa*, São Paulo, Atlas
- Correia, Andreia e Ana Passos (2015), “Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI” em Ferreira *et al.*, (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Lisboa, Editora RH (1ª edição)
- Daniel, Teresa e Gary Metcalf (2005), *The Science of Motivation, Society of Human Resource Management*, White Paper
- Dinham, Steve e Catherine Scott (1998), “A three domain model of teacher and school executive career satisfaction”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 36 Iss: 4
- Dutra, Joel (2002), “A gestão de carreira” em *As Pessoas na Organização*, São Paulo, Editora Gente, V.10
- Dutra, Joel (2008), “Gestão de carreiras” em *GV Executive*, vol. 7, n.7, jan/fev
- Esteves, Maria (2008), *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no setor bancário português*, Tese de Doutoramento em Gestão – Área de Especialização em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa, Business School – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- Ferreira, Ana (2007), *Conteúdo e quebra de contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira*, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Área de Organização e Políticas Empresariais, Braga, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão
- Fombrun, Charles (1984), “The external context of human resource management” em Fombrun, Charles *et al.*, (Eds.), *Strategic Human Resource Management*, New York, John Wiley e Sons
- Gomes, Jorge e Francisco Cesário (2014), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos – Um Guia de Boas Práticas*, Lisboa, Escolar Editora
- Hall, Douglas (1976), *Career in Organizations*, New York, Scott, Foresman & Company
- Hall, Douglas (1998), “Protean Careers of the 21st Century”, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, Nº 4, November
- Hall, Douglas (2002), *Careers In and Out of Organizations*, London, Sage Publications
- Herriot, Peter (1992), *The Career Management Challenge*, London, Sage Publications
- Herzberg, Frederic et al. (1959), *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons
- Herzberg, Frederic (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, Thomas Crowell Publishers.
- Leal, Janayna (2013), *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, Lisboa, Instituto Superior de Gestão
- Legge, Karen (1995), “HRM: rhetoric, reality and hidden agendas”, em John Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*. London, Routledge
- Locke, Edwin (1976), “The nature and causes of job satisfaction” in Marvin Dunette, (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally
- Maslow, Abraham (1970), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row, 2nd Edition
- Maximiano, António (1995), *Introdução à Administração*, São Paulo, Atlas (4ª edição rev. e ampl)
- McGregor, Douglas (1966), *Leadership and Motivation*, Cambridge, M.I.T. Press
- Medeiros, Deanna (2014), *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores*, Dissertação de Mestrado em MBA, Açores, Universidade dos Açores, Departamento de Economia e Gestão
- Mowday, Richard et al (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, nº2

- Neves, José (2002), “Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas” em Caetano, António e Jorge Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, Editora RH (2ª Edição)
- Neves, José e Sónia Gonçalves (2015), “GRH em Portugal: evolução concetual, investigação e aplicação” em Ferreira *et al.*, (Org.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Lisboa, Editora RH (1ª edição)
- Passos, Ana (2002), “*Gestão e desenvolvimento da carreira profissional*” em Caetano, António e Jorge Vala (Org.), *em Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa, Editora RH (2ª Edição)
- Randall, Donna (1987), “Commitment and the organization: the organization man resisted” *Academy of Management Review*, Vol.12, Nº 3
- Randall, Donna *et al* (1990), *The Behavioral Expression of Organizational Commitment*, in *Journal of Vocational Behavior*, 36 (2)
- Rego, Arménio e Miguel Cunha (2011), *Os Princípios da Gestão Científica – Frederick Winslow Taylor*, Coleção: Clássicos da Gestão, Lisboa, Edições Sílabo
- Rego, Arménio e Solange Souto (2002), “Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça”, comunicação apresentada no XXVI *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, Brasil, 22 a 25 Setembro
- Robbins, Stephen (1999). *Comportamento Organizacional*, Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro Editora S.A.. (8ª edição)
- Saba, Tania e Simon Dolan (2013) *La Gest*(8ª edição *ion des Ressources Humaines – Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles*, Canada (5º edición)
- Santhapparaj, Solucis e Syed Alam (2005) “Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia” *Journal of Social Sciences*, nº 1 (2)
- Schein, Edgar (2007), “Foreword career research – some personal perspectives” in Gunz, Hugh and Maury Peiperl (eds.) *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Sennett, Richard (2006), *Cultura do Novo Capitalismo*, Rio de Janeiro, Editora Record
- Silva, Rodrigo *et al* (2011), “Carreiras: novas ou tradicionais? um estudo com profissionais brasileiros”, comunicação apresentada no XXXV Encontro da ANPAD, 4 a 7 de Setembro de 2011 Rio de Janeiro
- Sledge, Sally *et al* (2008), “*What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil*. International” *Journal of Human Resource Management*
- Sousa, Maria *et al* (2006), *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, Lisboa, Editora Lidel, (7ª edição)
- Sullivan, Sherry (1999), “The changing nature of careers: a review and research agenda”, *Journal of Management*, vol. 25 (3)
- Sullivan, Sherry e Yehuda Baruch (2009), “Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration”, *Journal of Management*, vol. 35, pp. 1542-1571
- Swales, Stephen (2000), “Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM” *Journal Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 6, Nº2
- Taylor, Frederic (1990), *Princípios da Administração Científica*, São Paulo, Atlas
- Tichy, Noel, *et al* (1982), “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, 23 (2)
- Tsang, Mun, *et al* (1991), “The impact of surplus schooling on worker productivity”, *Industrial Relations*, Vol. 30, nº 2, University of California
- Ungaro, Sara (2007), *A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo, afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios – Estudo realizado a professores de treze ginásios pertencentes ao distrito do Porto e arredores*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de desporto da Universidade do Porto

- Ulrich, Dave (2000), *Recursos Humanos Estratégicos*, São Paulo, Editora Futura
- Vala, Monteiro *et al* (1994), *Psicologia Social das Organizações*, Oeiras, Celta Editora
- Van Der Heijde, et al (2006) “A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability”, *Human Resource Management*, 45 (3)
- Veloso, Elza *et al* (2009), “Relação entre a adoção de práticas de gestão de carreiras e a percepção sobre crescimento profissional: um estudo com empresas atuantes no mercado brasileiro”, comunicação apresentada no II Congresso *Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 15 a 17 de novembro de 2009, Curitiba
- Veloso, Elza e Joel Dutra (2009), “Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas”, em Joel Dutra. (org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*, São Paulo, Atlas
- Werther, William e Keith Davis (1983), *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*, Editora McGraw Hill

ANEXOS

Anexo A - Alterações no contexto organizacional e respetivas implicações para a GRH

Factores	Mudanças	Implicações para a GRH
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de inovação dos produtos/serviços • Novas tecnologias de produção e de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação dos métodos de trabalho • Alteração do fluxo e do conteúdo da comunicação • Redefinição de funções • Novos programas de formação (técnica e comportamental) e de desenvolvimento dos trabalhadores • Reformulação dos critérios e sistemas de avaliação do desempenho • Alteração das condições ergonómicas do local de trabalho
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competição global • Desregulação dos mercados • Escassez de recursos • "Terciarização" dos países industrializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade (funcional, numérica e temporal) • Reformulação dos sistemas de promoção e de incentivo com vinculação destes à avaliação de desempenho ou ao desempenho objectivo (flexibilidade financeira)
Sócio-Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da composição da força laboral (aumento dos níveis de escolaridade e de profissionalização dos trabalhadores) • Alteração da importância atribuída à qualidade do produto e do serviço prestado ao cliente • Alteração dos valores e atitudes dos indivíduos face ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição das funções • Redefinição dos standards de trabalho • Alteração das políticas de recrutamento e selecção • Alterações ao nível do contrato psicológico que é estabelecido entre o trabalhador e a entidade empregadora • Necessidade de novos sistemas de motivação • Utilização de estratégias para aumentar a implicação organizacional (p.ex. aumentar a participação dos trabalhadores) • Preocupações com a qualidade de vida no trabalho
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Tensão entre o sector público e o sector privado ao nível do enquadramento regulador das suas actividades • Actividades de parceria, aliança e cooperação entre grupos regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos programas de formação (estratégica) dos elementos da alta direcção • Novos sistemas de recompensa do desempenho

Fonte: Tavares e Caetano (2000: 2)

Anexo B - Evolução dos modelos de gestão de pessoas

Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal	A ideologia organizacional dominante no início do século XX, a administração científica, era bastante compatível com um departamento pessoal, voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas
Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano	Este modelo reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão e se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade- estabilidade e assistência-submissão. Cabe à empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo
Modelo estratégico de gestão de pessoas	Surgiu da necessidade de vincular e adaptar a gestão de pessoas à estratégia da organização, buscando orientação estratégica para as políticas e práticas de RH; outra característica presente neste modelo é a rutura com as escolas comportamentais.
Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	Busca o alinhamento do comportamento humano às estratégias da organização. Ele é qualificado como competitivo por dois 3 motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências.

Fonte: Adaptado de Fischer, 2002 *cit por* Veloso *et al.* (2009: 2)

Anexo C - Temas dos encontros nacionais promovidos pela APG

Ano	Tema
1967	As perspetivas da Direção de Pessoal
1968	A formação do homem de pessoal
1969	Desenvolvimento do pessoal
1970	Participação na empresa
1971	A função “Pessoal”
1972	Cultura e mudança cultural
1974	Reflexos sobre as lutas de classes e a Gestão de Pessoal nas empresas
1975	As relações de trabalho numa sociedade em transição para o socialismo
1976	Problemas e tendências: conflitos sociais de trabalho em Portugal/76 e os gestores no mundo do trabalho
1977	A responsabilidade social das empresas: objetivos sociais versus económicos
1979	A GRH na empresa em transformação
1980	A GRH e o desafio da integração europeia
1981	Emprego e produtividade
1982	As novas perspetivas na gestão dos RH
1983	A política de quadros nas empresas e no país
1984	RH, desafio da crise e modernização da economia
1985	Integração europeia – mudança da empresa e gestão de RH
1986	Desenvolver homens, modernizar organizações, dinamizar a sociedade
1987	Reinventar a empresa, transformar o trabalho, satisfazer o homem
1988	Mercado único europeu – desafio à gestão de pessoal
1989	A gestão de pessoal e o desenvolvimento mundial
1990	Emprego e formação – Horizonte 2000
1991	A gestão dos homens e os homens da gestão
1992	RH, edição e desenvolvimento empresarial
1993	Da gestão de pessoal à gestão das pessoas
1994	A gestão dos RH na viragem do século
1995	As pessoas: chave da revitalização das empresas
1996	Gerir pessoas e competências: uma questão estratégica
1997	Homens, valores e tecnologias
1998	Gerir pessoas: arte, ciência ou utopia?
1999	O trabalho em mutação: Pessoas e organizações
2000	Gestão do conhecimento. Viagem das empresas para o futuro
2001	Talento@economia.com? Competitividade, produtividade, modernidade
2002	O impacto das pessoas nas organizações
2003	Crise, rutura, revolução e utopia. Reconstruir a confiança através das pessoas
2004	Onde está a riqueza de Portugal? Que compromissos?
2005	O caminho para a excelência
2006	Sociedade, pessoas e conhecimento: as soluções na complexidade
2007	<i>Performance</i> e felicidade: a convergência possível
2008	HR 2020 – Projetando o futuro
2009	Pessoas atrevidas, organizações ousadas
2010	“Value for Money” – O retorno do investimento nas pessoas
2011	Re-volta dos valores

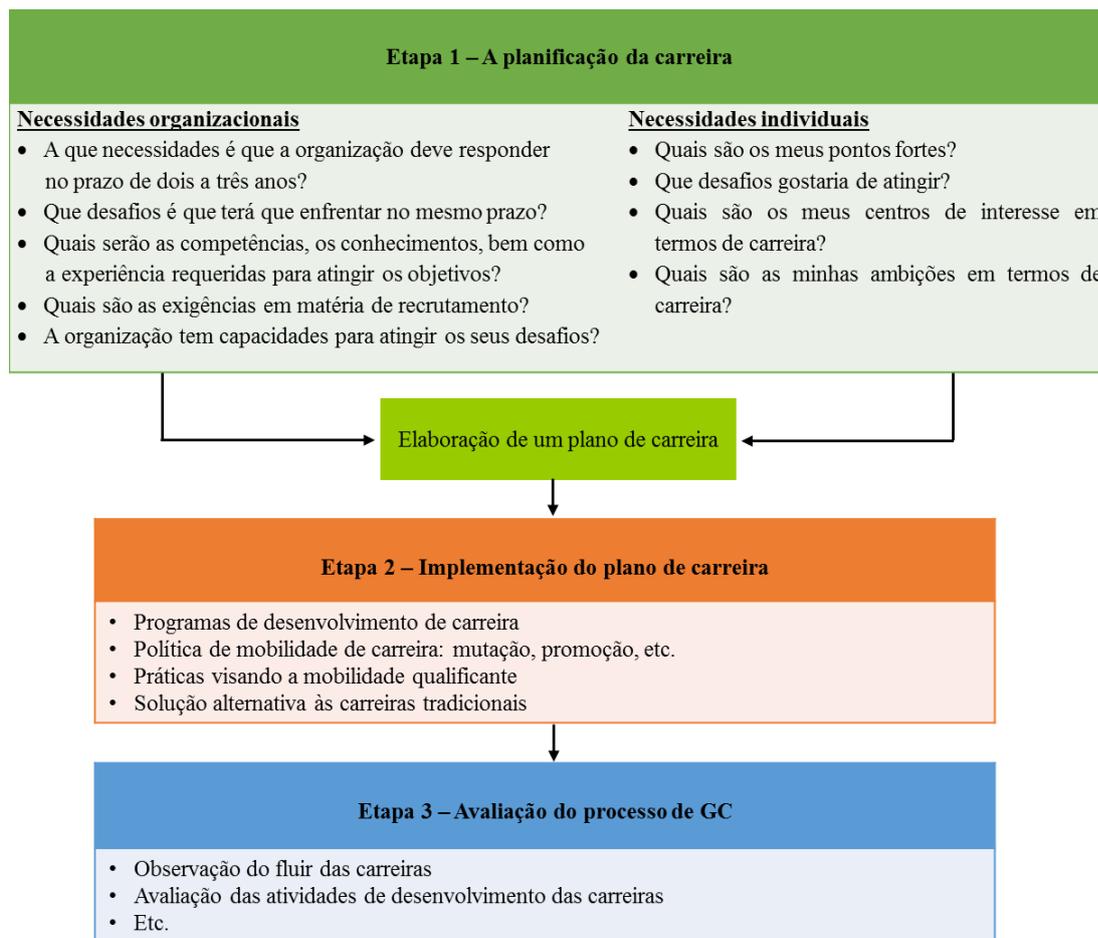
Fonte: Adaptado de Neves, 2002; Neves e Gonçalves (2015: 48)

Anexo D - Critérios utilizados para medir a eficácia de um sistema de GC

Critérios individuais	Critérios organizacionais
<p>Harmonia entre a carreira e o indivíduo</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a carreira corresponde às necessidades, aos interesses e aos valores dos indivíduos? 	<p>Políticas ligadas à GC</p> <ul style="list-style-type: none"> Quais são as políticas organizacionais que facilitam a planificação e a condução das carreiras? As políticas são eficazes? A sua aplicação é avaliada através de um processo de monitorização? Que atividades de um programa de planificação de carreiras são utilizadas (seminários de trabalho, serviços de consultoria, etc.)?
<p>Concordância entre a carreira e as exigências organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira definida ajuda os indivíduos a tirarem partido do seu potencial na organização? 	<p>Estruturas ligadas à GC</p> <ul style="list-style-type: none"> Existem estruturas na organização para avaliar e aconselhar os trabalhadores? Em caso afirmativo, estas estruturas são permanentes? Existe mais do que um sistema de promoção?
<p>Concordância da carreira com as exigências profissionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira definida ajuda os indivíduos a tirarem partido do seu potencial na profissão? 	<p>Suporte da direção</p> <ul style="list-style-type: none"> Os dirigentes apoiam os trabalhadores oferecendo-lhes possibilidades de desenvolvimento? Em caso afirmativo, quais são os meios implementados?
<p>Tomada em consideração dos constrangimentos ambientais</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira definida ajuda os indivíduos a tirarem partido das possibilidades oferecidas, assim como a evitar os problemas e as ameaças potenciais do meio ambiente? 	<p>Sistema de remuneração</p> <ul style="list-style-type: none"> O sistema remuneratório da organização adapta-se à via de carreira dos trabalhadores? O sistema encoraja e recompensa os trabalhadores que adquirem novas competências? O sistema favorece determinadas categorias profissionais?
<p>Pertinência da estratégia relativamente aos recursos disponíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira é adequada, tendo em conta o tempo e o orçamento alocados? 	
<p>Harmonia entre a carreira e as redes sociais em que os indivíduos se inserem</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira permite aos indivíduos adaptarem-se às preferências daqueles que lhes são próximos, quer colegas quer familiares? 	
<p>Adequação da duração da estratégia de carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira permite aos indivíduos atingirem os seus objetivos ao ritmo por eles fixado? 	
<p>Eficácia da estratégia de carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> Em que medida é que a estratégia de carreira permite aos indivíduos atingirem os seus objetivos de carreira? 	

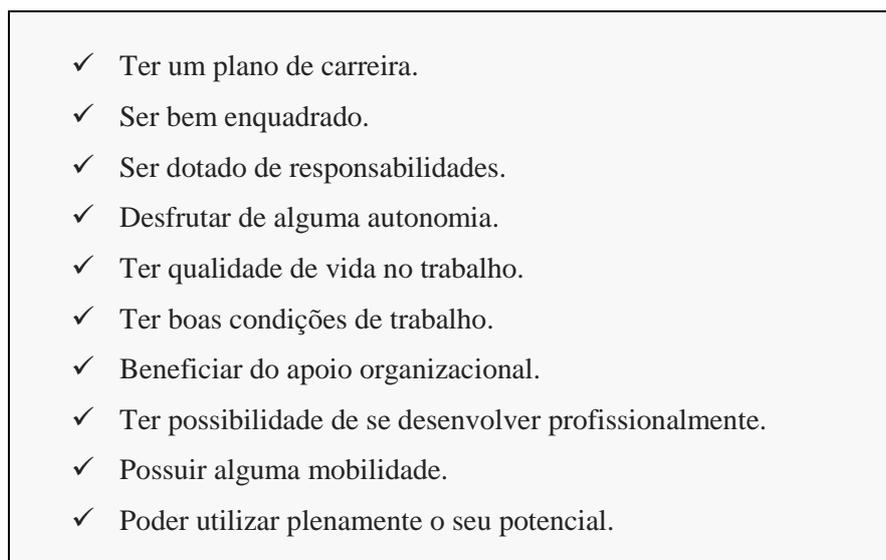
Fonte: Saba e Dolan (2013: 371)

Anexo E - As etapas dos processos de Gestão de Carreiras



Fonte: Adaptado de Gutteridge *et al.* (1993), *cit por* Saba e Dolan (2013: 343)

Anexo F - Expectativas dos trabalhadores em início da carreira



Fonte: Adaptado de J. Carrière (1998), *cit por* Saba e Dolan (2013: 365)

Anexo G - A GC no início da carreira dos trabalhadores

Aspetos a considerar	Medidas a tomar
Acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> • Informação no momento da seleção • Informação no momento do acolhimento
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do grau de compatibilidade entre os valores individuais e os valores organizacionais
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das adaptações possíveis
Carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselhamento sobre a carreira • Avaliação do trabalhador • Formação e valorização do trabalhador • Enriquecimento profissional progressivo
Enquadramento	<ul style="list-style-type: none"> • Enquadramento à chegada • Explicações claras sobre o trabalho a realizar • Tutoria • Afetações

Fonte: Adaptado de J. Carrière (1998), *cit por* Saba e Dolan (2013: 366)

Anexo H - Resumo das abordagens, modelos, principais pressupostos e construtos de carreira

Abordagem	Modelo	Principais Pressupostos	Principais Construtos
Tradicional	Carreira Tradicional (anos 50)	Carreira gerida pelas organizações, estáveis, lineares, baixa mobilidade, progressão vertical, recompensas extrínsecas	Estabilidade Progressão vertical Planeamento com foco em demandas organizacionais Reconhecimento de sucesso através de aspetos extrínsecos ao indivíduo
Contemporânea (Emergente)	Carreira Proteana (anos 90)	Meta competências: autoconhecimento + adaptabilidade	Autoconhecimento Adaptabilidade Orientação por valores pessoais Aprendizagem continua
	Carreira sem fronteiras + Carreira Inteligente (anos 90)	Mobilidade física e psicológica + três saberes	Capacidade de transpor fronteiras físicas/psicológicas + Know-why/saber porquê Know-how/saber como Know-whom/saber quem
	Carreira Caleidoscópica (anos 2000)	Três parâmetros: autenticidade, equilíbrio e desafio	Autenticidade equilíbrio desafio

Fonte: Silva, Rodrigo et al. (2011: 7)

Anexo I - Aspiração de via de carreira dos entrevistados

Entrevistado	Perito ou estável	Linear	Espiral	Transitória
E1		Chegar a gestor de projetos e num futuro a 10 anos ambiciono ser gestor (empresa/organização)		
E2		Gestão de projetos de maior dimensão e valor		
E3			(...) ao longo dos anos já passei por muitas funções e procuro unicamente a realização pessoal e profissional	
E4			Constante aprendizagem, com novos desafios e novas funções (...) progredir para áreas de maior interesse pessoal e profissional. Pode passar pela mudança das funções atuais por outras, e não por subida de posto	
E5			Evoluir em termos de competência, salário; trabalhar em outras áreas	
E6			(...) a parte profissional não, uma vez que gostaria de ter outra função; (...) gostaria de fazer formações mesmo <i>soft skills</i> (...) e adquirir novos conhecimentos	
E7		Chegar à gestão de topo e ajudar a organização a crescer ainda mais		
E8			Podia mudar de função para uma que se adapte à minha experiência de conhecimento	
E9		Gostava de ser coordenadora de uma área, na verificação da qualidade do trabalho dos PQ, atingir algum reconhecimento em termos de liderança, estou cá há 20 anos e já tenho alguma experiência e alguma estratégia em termos de liderança		
E10			Se tivesse a compensação financeira, sim ia-me já embora mas tinha que sentir uma segurança financeira ... isso é muito importante para mim (...) se houvesse uma oportunidade mais na minha área de formação base, que tem haver com pessoas, sim, várias vezes sim! Estaria disposta a mudar!	
E11			Espero progressão de função e valorização do meu trabalho	

**Guião de Entrevista
ao Diretor de Recursos Humanos**

Esta entrevista insere-se no “Estudo para a implementação de um sistema de gestão de carreiras numa organização privada sem fins lucrativos”, relativo à Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais, a decorrer no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Este estudo está a ser desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Paulo Marques Alves.

1. Identificação

- 1.1. Idade
- 1.2. Formação Académica
- 1.3. Em que ano iniciou a sua atividade profissional nesta organização?

2. Caracterização da Empresa

- 2.1. Na sua opinião quais são os pontos fortes desta organização?
- 2.2. Na sua opinião quais são os pontos fracos desta organização?

3. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos

- 3.1. Desde que está na organização quais as alterações mais significativas que tem presenciado a nível dos RH?
- 3.2. Uma vez que apenas recentemente a organização tem um departamento de RH, quais as razões da introdução desta mudança?
- 3.3. Como está pensada a gestão de RH na organização?
- 3.4. De que modo a estratégia de gestão de RH se articula com a estratégia de negócio da Empresa?
- 3.5. A organização tem capacidades para atingir os seus desafios?
- 3.6. E relativamente à gestão de carreiras, porque é que só presentemente a organização sentiu necessidade de implementar um plano de carreiras para os seus trabalhadores?
- 3.7. Quais as alterações na estratégia organizacional que motivaram esta implementação?
- 3.8. Como é que a organização está a pensar adotar o plano de carreiras às características de cada trabalhador?
- 3.9. Está pensado algum mecanismo de monitorização e avaliação do cumprimento da estratégia de gestão de carreiras tendo em conta os objetivos quer da organização quer dos trabalhadores?
- 3.10. Na sua opinião o que vai mudar na organização após a implementação do sistema de gestão de carreiras?
- 3.11. Como é que a implementação de um sistema de carreiras pode influenciar na motivação/satisfação ou empenhamento dos trabalhadores?

4. Satisfação, motivação e empenhamento no trabalho

- 4.1. Na sua opinião como é que a organização se relaciona com os trabalhadores e vice-versa?
- 4.2. Como classificaria a relação entre colegas?
- 4.3. Como classificaria a relação entre trabalhadores e chefias?
- 4.4. Como vê os níveis de satisfação, de motivação e de empenhamento? Em caso de resposta afirmativa, utilizam instrumentos para os medir

Muito obrigada pela sua colaboração

**Guião de Entrevista
aos trabalhadores da organização**

Esta entrevista insere-se no “Estudo para a implementação de um sistema de gestão de carreiras numa organização privada sem fins lucrativos”, relativo à Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais, a decorrer no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Este estudo está a ser desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Paulo Marques Alves.

1. Identificação

- 1.1. Idade
- 1.2. Formação Académica
- 1.3. Função
- 1.4. Em que ano iniciou a sua atividade profissional?
- 1.5. Tempo na função
- 1.6. Que tipo de contrato laboral tem?

2. Caracterização da empresa na perspetiva dos trabalhadores

- 2.1. Na sua opinião quais são os pontos fortes desta organização?
- 2.2. Na sua opinião quais são os pontos fracos desta organização?
- 2.3. Antes de trabalhar nesta organização, trabalhou noutras?
- 2.4. No caso de ter trabalhado noutras organizações, que aspetos positivos encontra na organização onde trabalha atualmente face às anteriores?
- 2.5. E que aspetos negativos encontra na organização onde trabalha atualmente face às anteriores?

3. Sistema de Gestão de Carreiras

- 3.1. Desde que trabalha nesta organização, quais foram as alterações mais significativas a que assistiu em termos dos RH?
- 3.2. Como é do seu conhecimento a organização tenciona implementar um plano de carreira para os trabalhadores. Qual a sua opinião sobre esta iniciativa?
- 3.3. O que mais valoriza na carreira?
- 3.4. Quais são as suas ambições em termos de carreira?
- 3.5. Quais as suas expectativas em relação ao plano de carreiras?
- 3.6. Em que medida é que a carreira corresponde às suas necessidades financeiras, formativas e profissionais?
- 3.7. E aos seus interesses e valores?
- 3.8. Em que medida é que a estratégia de carreira virá a ajudá-lo a tirar partido do seu potencial na organização?
- 3.9. Em que medida é que a estratégia de carreira o poderá ajudar tirar partido do seu potencial na profissão?
- 3.10. Em que medida é que a estratégia de carreira o poderá ajudar a tirar partido das possibilidades oferecidas?
- 3.11. Em que medida é que a estratégia de carreira lhe permitirá atingir os seus objetivos de carreira?
- 3.12. Quais as suas expectativas no que diz respeito à carreira?
- 3.13. Como vê a sua carreira no futuro?

4. Satisfação, motivação e empenhamento no trabalho

- 4.1. Se lhe surgisse uma oportunidade de trabalho noutra organização, sairia desta?
- 4.2. Consideraria ou não uma falta de ética a saída da empresa? (em caso afirmativo na pergunta anterior)
- 4.3. O que mais pesaria na sua decisão?
- 4.4. Sente-se recompensado pelo empenhamento demonstrado?
- 4.5. De que forma se traduz essa recompensa?
- 4.6. Considera a função que desempenha desafiante?
- 4.7. Está satisfeito com a função que desempenha na organização ou preferia desempenhar outra?
- 4.8. Quais os benefícios que a implementação do sistema de carreira lhe poderá trazer?
- 4.9. Após a implementação do sistema de carreiras quais as consequências que poderá ter no seu desempenho?
- 4.10. Quais são os desafios que gostaria de atingir?

Muito obrigada pela sua colaboração

Anexo L – Grelha da Trajetória de vida e características da organização - (RRH)

Nº Entrev	Género	Idade	Habilitações literárias	Tempo na organização	Função Desempenhada	Início da 1ª atividade profissional	Pontos fortes da organização	Pontos fracos da organização
E12	M	51	Gestão de empresas	10 anos	Diretor do departamento Financeiro, Administrativo e de RH	1981	Estrutura orgânica da empresa em termos de RH e alguma estabilidade que as pessoas sentem em trabalhar aqui	Rotatividade dos órgãos de gestão, não haver definição do futuro em termos de objetivos em termos de RH

Anexo M – Grelha da Gestão Estratégica da organização - RRH

Entrevistado	Mudanças visíveis nos RH	Razões pela implementação da GRH	Implementação da GRH	Articulação entre GRH com a estratégia de negócio	Capacidades da org para atingir os seus desafios	Motivos para a implementação do plano de carreiras	alterações na estratégia org que motivaram a implementação de GC	Compatibilidade entre o Plano de carreira e as características dos RH	Mecanismo de monitorização e avaliação de cumprimento da estratégia de carreira	Mudanças após a implementação da GC	Influência do plano de carreiras na motivação/satisfação/empenho
RRH	Foram feitas algumas tentativas de reestruturação na área dos RH, uma delas foi feita antes da minha entrada (2007), por causa da reestruturação que teve que sofrer por causa das responsabilidades que passo a ter no âmbito do Sistema de Certificação Energética dos Edifícios e as pessoas foram realocadas em termos de funções e houve uma reorganização do organigrama, foram criadas fichas de aptidões e funções para cada uma das funções que foram identificadas como necessárias na altura, esse processo manteve-se durante 10 anos mas não teve grande evolução e a partir deste ano (2017) com a trada de um novo Concelho de Administração passou a haver uma nova abordagem na área dos RH e foi contratada uma pessoa específica para desenvolver este departamento	Tem a ver com o crescimento que a organização tem tido. No ano que entrei em 2007 eramos 35 e agora somos quase 100 pessoas. Já se justifica que haja algum investimento nesta área para que as pessoas tenham uma perspectiva de carreira e de futuro diferente daquela que vinha sendo demonstrado até agora.	Está a ser feito um estudo com o apoio de uma entidade externa, estão a ser abordadas as várias vertentes na área dos RH, não só numa perspectiva das próprias pessoas e da evolução que elas podem ter, como na orgânica da Adene para ver se pode haver rotatividade entre as várias funções e as pessoas poderem ter uma perspectiva de carreira futura.	Está a ser criada neste momento e articula-se de maneira que haja um aumento da motivação das pessoas e que continuem a gostar de cá trabalhar e se sintam cada vez mais motivadas a manterem-se por cá	Tem, mais que suficientes. Tem um potencial grande a nível de RH	Porque é uma necessidade que além de ser sentida a nível interno, tem que ser sentida ao nível da gestão (da administração), e os órgãos de adm. até agora (ou dos últimos 6 anos) nunca tiveram como preocupação principal a parte da valorização das pessoas	Tem haver com a forma desta administração tem de olhar para a organização e da forma como deve ser estrutura e que também identifica potencial nas pessoas mas percebe que uma parte desse potencial não é aproveitado porque não uma estratégia de RH que permite valoriza-las	Isso ainda não sei responder (Risos), é o trabalho que a empresa (externa) está a fazer e está a identificar. Está a identificar os perfis de cada pessoa, quais as potencialidades que têm, quais as necessidades de formação específicas e comportamentais que precisam a curto e médio prazo, e está a tentar orientar os RH que existem, para que eles deem o melhor partido deles próprios	Em princípio sim. Uma das informações que temos é que vai haver uma definição de objetivos individuais, do próprio departamento onde as pessoas se inserem e da própria empresa. E a partir daí vai ser feita uma avaliação do que está a ser feito a nível nos RH e o que poderá vir a ser melhorado	Vai mudar a opinião que as pessoas têm em termos globais da forma com a organização funciona e da forma como a org trata as pessoas que cá trabalham, e acredito que elas vão passar a sentir bastante mais motivadas para trabalhar cá	Pode influenciar porque as pessoas sabem para onde caminham e o que é que é esperado deles, por isso faz com que se motivem em cumprir com o que é esperado deles, e têm sempre aquela motivação se cumprirem com os objetivos e o que é expetável deles eles têm uma progressão na carreira que tem haver com o que fazem e não com o nº de anos que cá trabalham

Anexo N – Grelha da Motivação, Satisfação e Empenhamento no trabalho – RRH

Entrevistado	Relações sociais de trabalho	Níveis de satisfação, motivação e empenhamento	Medição dos níveis de satisfação
RRH	Entre os colegas é ótimo, acho que é, na grande maioria acho que ótimo, pelo menos do que tenho conhecimento. Entre chefia e trabalhadores e vs: Relaciona bem, tem um espirito de abertura bastante bom, e há uma facilidade de acesso de comunicação tanto dos trabalhadores para com a administração e diretores como da administração e diretores para qualquer um dos trabalhadores, acho que o relacionamento e a comunicação é boa. Na generalidade dos casos é boa, pode haver um caso ou outro pontual, mas não é significativo nem são situações de rotura nem de grande preocupação	Neste momento penso que estejam baixos ou são relativamente baixos mas têm um potencial de subida e crescimento a curto/médio prazo bastante grande	Foi feito um "Survey" pela empresa externa que nos está a prestar apoio na avaliação deste processo todo e foi-nos apresentado os resultados e os níveis estão bastante baixos por enquanto ...

Anexo O – Grelha das Trajetórias de vida dos entrevistados

Entrevistado	Género	Idade	Habilitações literárias	Tempo na organização	Tipo de contrato	Função desempenhada	Início da 1ª atividade profissional
E1	M	27	Mestrado	1,7 ano	Contrato a termo	Técnico de energia	2014
E2	F	36	Mestrado:	5 anos	Contrato a termo certo	Gestão de Projetos	2012
E3	M	39	Licenciatura	6 meses	Contrato a termo certo	Técnico SCE	2002
E4	M	32	Licenciatura	4 anos	Contrato a termo certo	Técnico especialista	2008
E5	F	31	Mestrado	8 anos	Contrato sem termo	Escriturária no Dep formação	2009
E6	F	39	Mestrado	8 anos	Contrato sem termo	Técnica de compras	2003
E7	M	45	Frequência de doutoramento	21 anos	Contrato sem termo	Coordenador de Unidade de Negócios - Diretor	1996
E8	M	49	12º ano	27 anos	Contrato sem termo	Escriturário/serviço externo/logística	1990
E9	F	44	Licenciatura	18 anos	Contrato (não escrito) sem termo	Técnica na área da auditoria energética aos edifícios	1998
E10	F	52	Bacharelato	25 anos	Contrato sem termo	Escriturária na contabilidade	1990
E11	F	44	Licenciatura	8 anos	Contrato sem termo	Gestora de Marketing	1997

Anexo P – Grelha das Características da organização – entrevistados

Entrevistado	Pontos fortes da organização	Pontos fracos da Organização	Aspetos positivos comparativamente com empregos anteriores	Aspetos negativos comparativamente com empregos anteriores
E1	Empresa multifacetada com trabalhadores com diversas valências o que potencia a aprendizagem. O ambiente é bastante relaxado e intimista o que faz com que nos sentimos em família	Apostar mais na formação dos seus colaboradores e dispor de um plano de crescimento (plano de carreiras)	É uma empresa atualmente bem estruturada e bastante organizada	Deveria estar definido um plano de carreiras e deveria haver uma maior aposta em formação
E2	Bom ambiente entre os colegas, Flexibilidade laboral. É raro levar trabalho para casa	Volatilidade da direção por dependência de outras entidades. Falta de estratégia a médio termo. Falta de diálogo entre direções e entre os superiores hierárquicos e os técnicos Falta de transparência em termos de contratos e remunerações	Organização maior e com mais áreas de interação. Reconhecimento nacional e Europeu da organização abre novas áreas de trabalho	Falta de comunicação de alto nível. Falta de flexibilidade horária (por exemplo implementar o pacote de horas por semana e não diárias). Falta de reconhecimento do trabalho e valor da pessoa
E3	A capacidade técnica e os diferentes projetos/programas que a mesma participa	A falta de comunicação entre as diferentes direções e/ou projetos	A unidade da equipa e o esforço por adquirir novos conhecimentos	A ausência de formação inicial à orgânica da empresa e dos seus procedimentos internos
E4	O ambiente entre trabalhadores, grande entreajuda e apoio, bem como as atribuições da org podem representar muitos desafios	A falta de desenvolvimento profissional, o que inclui a formação e progressão ou alteração de carreira, a falta de definição de objetivos e metas, bem como as recompensas e o fraco envolvimento dos funcionários nas decisões tomadas pela administração e direções	Existe mais tempo e disponibilidade para realizar tarefas e cumprir deadlines	As equipas estão, regra geral, mais desmotivadas e nota-se menos organização dos trabalhos de cada um na equipa.
E5	As pessoas! Tudo o que se fez ao longo dos anos foi à conta da boa vontade e esforço das pessoas	Ausência de políticas que valorizem as pessoas no que é importante para elas; e na evolução das mesmas.	Não aplicável	Não aplicável
E6	Ambiente de trabalho; algum espírito de equipa	Excesso de burocracia que implica problemas de comunicação	Espírito de equipa; ambiente de trabalho. Não existe desrespeito pelos trabalhadores	Excesso de burocracia
E7	Histórico de mais de 30 anos, forte competência técnica, tem um caráter de isenção e de idoneidade por causa dos seus estatutos de instituição sem fins lucrativos, credível	Como é uma instituição de fins públicos temos que nos sujeitar às leis públicas, pouca agilidade na organização, desde a forma como trabalha até à GRH a org é afetada por essa questão, carácter dependente dos ciclos políticos, consoante os ciclos políticos assim vai variando a estrutura, os RH o que traz alguma estabilidade	Não aplicável	Não aplicável

E8	Bom ambiente; visibilidade; estabilidade	Não há valorização dos RH	Estabilidade; Visibilidade	Valorização pessoal, oportunidade aos colaboradores de igual modo; reconhecimento pelo trabalho desempenhado
E9	Em termos pessoais, o ambiente é informal entre os técnicos, portanto bom ambiente, muito positivo; flexibilidade nos horários; autonomia dos colaboradores	Ausência na determinação dos objetivos dos técnicos, (houve uma tentativa no passado...) mas há uma indefinição de objetivos profissionais para cada técnico, até para percebermos se satisfizermos os nossos objetivos para podermos ser promovidos em termos da nossa carreira, os salários estão estanques, não há uma valorização salarial, há pouco reconhecimento, nós tentamos dar provas da nossa entrega e muitas vezes nem temos o reconhecimento, às vezes só uma palmadinha nas costas e nem isso às vezes, isso às vezes em termos dos nossos líderes são um pouco assim .., falta de partilha de informação entre as diferentes direções; ausência de plano de carreiras e objetivos para os colaboradores; diferenças dos níveis salariais dos colaboradores que assumem responsabilidade iguais na organização	Trabalhei na área de investigação (química) - no instituto superior técnico	Não há comparação era uma universidade, ainda tinha um ambiente acadêmico
E10	O bom ambiente entre os colegas, as pessoas! É a mais-valia desta empresa, sempre foi, desde há 25 continua a ser!	é a questão salarial, neste momento tem a possibilidade e o dever de remunerar melhor os empregados, já há uns anos que acho isso e continuo a achar. Era uma mais-valia para todos	Esta organização oferecia melhores condições financeiras	a mesma coisa
E11	Conhecimento técnico dos recursos humanos e a boa relação profissional/pessoal entre colaboradores	A instabilidade face às constantes mudanças de Conselho de Administração / Governo	A estabilidade a nível financeiro e possibilidade de trabalhar com várias áreas de atuação	A falta de formação, de valorização de competências e de uma estratégia comum a toda a organização

Anexo Q – Grelha dos Sistemas de Gestão de Carreiras – entrevistados

Entrevistado	Mudanças visíveis nos RH	Opinião sobre a implementação do Sistema de GC	Aspetos valorizados na carreira	Ambições face à carreira	Expetativas quanto ao plano de carreiras	Satisfação da carreira face às necessidades dos entrevistados	Satisfação da carreira face aos interesses e valores	Mais-valia da carreira no potencial humano	Mais-valia da carreira na profissão	Mais-valia da carreira das possibilidades oferecidas	Plano de carreira = objetivos de carreira	Expetativas relativa à carreira	Carreira no futura
E1	Foi criado um departamento de recursos humanos, inexistente à data da minha entrada.	Bastante agradado pois desde a minha entrada na org, que defendo que deveria ser criado um plano de Carreiras. Como jovem que sou, gosto de saber quais os objetivos que preciso de atingir e qual o meu possível trajeto para o futuro. Sem um plano de carreiras podemos facilmente desmotivar por acreditar que não vamos evoluir mais.	A formação (hard e soft skills), um aumento de responsabilidades e o salário	Chegar a gestor de projetos e num futuro a 10 anos ambiciono ser gestor (empresa/organização)	Espero ter um plano com objetivos tangíveis bem definidos, com formações adequadas às tarefas desempenhadas na empresa, e claro com um aumento gradual do salário	Profissionalment e não corresponde ao que gostaria (gestão de projetos)		Ao formar os colaboradores as organizações ficam mais competentes e poderemos desempenhas melhor as nossas funções ou desempenhar novas funções, é importante para a empresa	Poderá tornar-me mais eficiente e obter melhores resultados para a empresa. Por outro lado sentir que estão a apostar em nós dá-nos motivação e deixa-nos uma vontade de permanecer na empresa		Funcionará como um catalisador que me permitirá chegar onde quero mais rapidamente	Espero ganhar conhecimentos (soft e hard skills) por forma a mais tarde desempenhar atividades de gestão	Vejo-me como gestor de projetos ou mais tarde com gestor de uma empresa/ organização

E2	Foi criado um departamento de RH em 2017	"Faz falta", por todas as razões já referidas	O reconhecim ento do trabalho e o abrir de novas portas dentro e fora da empresa. Valorização salarial (monetária ou de outras atribuições)	Gestão de projetos de maior dimensão e valor	Não tenho grandes expectativas, mas que ajude a identificar as competências que tenho que trabalhar e de que forma.	A minha carreira é muito transversal na gestão de projetos na área da energia. Financeiramente, uma carreira mais sedimentada e com mais experiência trará maior compensação. Também em termos formativos projetos de maior dimensão implicam o domínio de ferramentas de gestão de projeto mais complexas e reconhecidas internacionalmente. Profissionalmente ter um sentido de progresso é satisfatório e aliciante.	A minha carreira em gestão de projetos na área da energia está em linha com os meus interesses e valores de sustentabilidade. Não me satisfaz a 100% e deixa espaço para alargar os horizontes a áreas transversais que se interliguem com a área da energia.	Honestamente não sei.	Definição de um percurso e identificação de competências que são valorizadas nesta profissão permitem percorrer um caminho que abre perspectivas neste sector, não só a nível interno, mas a nível externo.	Compatibilização de vontades e necessidades.	Penso que é uma alavanca que ajuda na aquisição de novas competências que permitirão alcançar os objetivos de carreira	Não tenho grandes expectativas por ora	Na gestão de projetos, em áreas mais transversais, com projetos nacionais, Europeus e Internacionais
E3	A gestão de satisfação dos colaboradores e colocar em ação um plano para aumentar o grau de satisfação	Na minha opinião um Plano de carreira é útil numa grande organização, nas empresas mais reduzidas o mais importante é a definição de critérios de avaliação e de progressão na carreira	Ser reconhecido pelo trabalho realizado e o interesse pelas tarefas realizadas	Não tenho uma ambição específica, desejo unicamente sentir-me realizado com as tarefas que executo	Não tenho expectativas, pois não vejo que seja uma mais valia na empresa onde colaboro	A carreira poderá me balizar em termos de objetivos, mas o mais importante é a realização pessoal	Não vejo em que medida o Sistema de Gestão de carreiras me possa potenciar os meus interesses e valores	Poderá ser útil para a empresa entender as necessidades formativas dos funcionários e assim indicar as áreas onde melhorar	Não respondeu	Não respondeu	Não vejo que a estratégia de carreira possa vir condicionar na minha atividade diária	Não tenho expectativas definidas, pretendo unicamente sentir-me realizado com as tarefas que executo	Não posso adivinhar o futuro nem o pretendo, ao longo dos anos já passei por muitas funções e procuro unicamente a realização pessoal e profissional

E4	Aumento dos funcionários, alteração mais significativa é a contratação de uma coordenadora para tratar dos RH	Tenho boas expectativas de que será uma iniciativa interessante	Constante aprendizagem, com novos desafios e novas funções, bem como melhor recompensas, financeiras ou outras	Progredir para áreas de maior interesse pessoal e profissional. Pode passar pela mudança das atribuições atuais por outras, e não por subida de posto	Sem ter uma baseline ou um esboço, é uma questão de "esperar para ver"	Em termos financeiros estou relativamente satisfeito mas em termos formativos e profissionais não corresponde ao que procuro	A minha entrada na organização era para responder a uma área que eu tinha interesse e nos últimos, quase 4 anos, correspondeu a talvez 6 meses do que era suposto fazer e o restante a trabalho que seria, de algum modo, secundário	Espero que permita identificar os meus pontos fortes e que permita colocar-me em desafios que me tragam mais sentimentos de concretização profissional bem como mais valias para a organização	Penso que uma estratégia bem desenvolvida, vai identificar oportunidades que permitam aproveitar o meu potencial ao máximo bem como melhorar os pontos fracos	Ao identificar os pontos fortes e fracos, identifica os melhores locais para aproveitar o meu potencial e justificar o motivo para uma possível transição de funções (facilitar esta transição)	Com a estratégia espero que me permita aproximar dos objetivos profissionais e assim nutrir o sentimento de realização.	As minhas perspetivas relacionadas com a carreira é mudar para uma área mais relacionada com formação profissional e interesses pessoais e é isso que planeio	Como na questão anterior, o meu futuro passa por progredir para algo ligada mais aos meus interesses
E5	Passo remunerado; dep RH; comunicação	Muito bem, fazia falta; não havia evolução, não se nota um crescimento das pessoas	Adquirir outras competências; trabalho multifacetado; desafios	Não tenho uma carreira definida na cabeça. Não tenho necessidade de mudar de área, apesar de gostar de experimentar os RH ou estar envolvida noutras áreas	Maior leque de oportunidades; saber quais as minhas lacunas e como as posso colmatar para as conseguir ultrapassar	Financeiramente não corresponde; profissionalmente sim, gosto do que faço; saber o que é esperado para ver o que é necessário fazer	não sou carreirista. Penso na minha carreira em "carreira em leque". Vou evoluir na vida profissional adquirindo vários conhecimentos, competências e experiências em diversas áreas que sabe um bocadinho de várias coisas	não sei. Não conheço o meu potencial. Tenho necessidade de desafios mas também de coaching para me orientar; crescer acompanhada	tb não sei porque não sei qual o meu potencial. Tenho que explorar isso	Autodiagnóstico do teu potencial, das tuas lacunas e cruzar o que é esperado de ti, o que sabes com o que necessitas para desenvolver a tua função. Novos conhecimentos de soft skills	Não sei porque não tenho uma carreira estruturada e preciso de ajuda para saber o que vou fazer nesta organização	Evoluir em termos de competência, salário; trabalhar em outras áreas	Como não se pode ser tudo na vida. Na organização tento satisfazer algumas necessidades e desafios, de resto tento fazer outras nos meus tempos livres e hobbies. Pretendo fazer coisas diferentes e tentar um equilíbrio "work life balance"

E6	Ao longo do tempo têm orientado isto mais para as pessoas, ouvem mais as pessoas, em termos práticos ainda não vejo grande coisa mas tem havido mais abertura para isso, para a nossa participação	é importante, perceberem as nossas necessidades de formação, saber a quem temos que recorrer, estar as coisas mais centralizadas e isso traz um maior apoio ao trabalhador isoladamente	Valorização do trabalhador, Aquisição de novos conhecimentos	Mudar de área, gostava de voltar à minha área de formação, para a área financeira pura (financeira/banca)	A expectativa é positiva, ter a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e ter uma maior orientação	Não! As necessidades financeiras sim está adequado ao que faço aqui; a profissional não uma vez que gostaria de ter outra função; a formativa, não, gostaria de fazer formações mesmo soft skills (ex: excel avançado) e adquirir novos conhecimentos	Está desajustado uma vez que quero mudar de área	Querendo mudar de área e essa área não faz sentido aqui com entidade de serviços. A estratégia de carreira pode ajudar a adquirir novos conhecimentos, mas querendo mudar de área não estou a ver ...	não estou a ver porque quero mudar de área	a haver novas vagas e dar-nos a oportunidade de formação quem sabe e não posso optar por elas mas como ainda não está nada definido, não consigo dizer	Lá está, sem nada de concreto não consigo dizer	Espero que seja positiva, tenho outras ideias e outras coisas que gostava de atingir, não sei se aqui ou não, mais na minha área de formação que aqui não tem sido possível	Gostaria trabalhar na área dos mercados financeiros
E7		Acho bem e quando questionado pela atual adm sugeri "Programa mérito" materialização de um conjunto de ações entre as quais a criação de plano de carreira para estruturar as pessoas, acho uma iniciativa de louvar e estou curioso para ver como vai materializar	Eu sempre fui adepto do crescimento ou evolução sustentável, que as pessoas progredissem pela via da demonstração das suas competências, do reforço dos seus conhecimentos e suas competências (formação), experiência profissional, são os três pilares isso é que faz crescer de uma forma sustentada, quando evolui para outras	a nível da organização: que ficasse claro a todas as pessoas como podem evoluir de acordo com as suas apetências, ambições, vontades; a nível pessoal queria ter uma clara noção de como posso evoluir para uma situação de gestão de topo, onde é que tenho reforçado as minhas competências, experiência suficiente para trás para abarcar esse desafio, é o que me estimularia era atingir uma carreira de gestão de topo	me ajude a atingir uma carreira de gestão de topo	é adequado às minhas necessidades, a org patrocinou o MBA e mais recentemente o doutoramento	passei por umas situações menos claras onde a questão da meritocracia foi posta de lado, não correspondo aos meus interesses e valores mas tudo na vida é evolutivo, outras fases virão, faz parte da nossa experiência de vida	vai tornar mais evidente que as competências que adquiri e a experiência que tenho são adequadas e suficientes para abarcar os desafios de gestão de topo e se for necessário que me oriente nesse sentido e demonstre que o que já fiz seja fator nesse plano de carreira seja contabilizado e que mostre que já estou minimamente preparado para essas funções	um pouca a mesma coisa que na pergunta anterior, mas olhando para a parte mais profissional independentemente da organização, é bom para verificar se preciso de reforçar mais alguma competência ou demonstrar algo mais para atingir os desafios de gestão de topo, eu esteja preparado, e é uma boa forma de perceber o que pode ser valorizado no mercado para este tipo de profissionais	Que o plano de carreiras indique o caminho a seguir e dar condições a trilhar esse caminho, se é preciso formação a organização também está disponível para ajuda nessa formação, ou se for necessário passar um tempo noutra organização então deve criar condições para "estagiar" noutra local, espero que dê pistas e instrumentos para se poder executar essa	que me mostre que há um caminho para chegar à gestão de topo e que permita dar um contributo ainda maior à organização e para a evolução da minha carreira dentro da organização ou fora dela	Gestão de topo, administração e organização ligada à área pública mas também em termos de carreira global se houver oportunidade no privado não coloco de lado, vejo com bons olhos, ter a possibilidade de ir para outro setor, com outra visão de mercado pode ser interessante que nos faça crescer	Chegar à gestão de topo e ajudar a organização a crescer ainda mais

			funções está mais bem preparada para abarcar o desafio que vai desenvolver							evolução			
E8	não muita. Só agora é que há um Dep de RH	Iniciativa positiva e estou expectante	Recompensa, conhecimento	Mudar de função para outra que possa desempenhar com melhor agrado	Que permita mudar de função	Poucas. Em todas as áreas	Poucas também	se eu trabalhasse numa função com gosto, maior vai ser o meu rendimento laboral, logo a organização fica a ganhar	Poderia executar a função com melhor rigor e desempenho	Podia mudar de função para uma que se adapte à minha experiência de conhecimento	Poderia contribuir com novas ideias, logo progredir e inovar na carreira		na função em que estou, não vejo que haja muito a fazer, pois não é uma função aberta a desafios e inovação
E9	Agora é que está a começar ... num passado mais recente houve uma tentativa de definição de objetivos mas não era o mais adequado, o que é desmotivante na empresa, agora nesta administração, houve um sinal, em que mostram que querem implementar esse plano de carreiras, começaram com um projeto de inquérito às pessoas, perceber quais as competências	Estou muito motivada e expectante. Quando as coisas estiverem bem definidas em termos do plano de carreiras, nós já conseguimos sustentar melhor os nossos argumentos para podermos exigir mais o reconhecimento, e isso vai ser um ponto forte, podemos discordar de alguns aspetos, mas espero que isto venha valorizarmos a todos!	Primeiro o meu salário, durante 20 não tem havido grandes atualizações e tem havido algumas injustiças em termos de salários, e a atualização da categoria, nós acabamos para não saber as nossas categorias, sabemos as nossas funções mas também gostaria de perceber qual é a hierarquia em termos	Gostava de ser coordenadora de uma área, na verificação da qualidade do trabalho dos PQ, atingir algum reconhecimento em termos de liderança, estou cá há 20 anos e já tenho alguma experiência e alguma estratégia em termos de liderança	Pelo trabalho que está a ser desenvolvido, e como estão a envolver os técnicos, estamos todos a ser ouvidos, estou expectante e muito positiva com este plano de carreiras, acho que vai fazer a diferença; expectativa da evolução profissional e salarial e maior transparência para a empresa.	ao assumir mais responsabilidades poderei exigir mais recursos financeiros e para assumir certas funções a empresa tem que nos preste formação necessária para isso, todo este caminho é uma mais valia; A expectativa é que as carreiras definidas possam vir a corresponder a aumento de salários, mais formação adequada e aumento de responsabilidades profissionais.	A minha expectativa é que possa vir também a corresponder aos meus valores e interesses de coordenação de área	Com a definição de uma estratégia de carreira a expectativa é que fiquem bem definidos os caminhos e metas ficando a organização com as competências bem definidas e sendo mais fácil a valorização das qualificações de cada colaborador.	Com a definição de uma estratégia de carreira a expectativa é que fiquem bem definidos os caminhos e metas servindo como guia do meu crescimento profissional, podendo-me posicionar melhor nas diversas funções da organização com maior ou menor entrega.	Com a definição de uma estratégia de carreira a expectativa é que fiquem bem definidos os caminhos e metas servindo como guia do meu crescimento profissional, aproveitando ofertas formativas que possam melhor se adequar às funções definidas.	Com a definição de uma estratégia de carreira a expectativa é que fiquem bem definidos os caminhos e metas sendo mais fácil o posicionamento dos colaboradores e a concretização dos respetivos	Aquisição de novos conhecimentos; experiência no exterior; Melhoria de vida (salário+ condições)	Uma vez por motivos pessoais terei de a médio prazo ir viver para o Porto. Atualmente trabalho em Lisboa, perspetivo que não estarei na organização atual, e provavelmente irei apostar numa área profissional diferente que não a eficiência energética dos edifícios, eventualmente numa área do turismo gestão eventos.

	da casa, onde há lacunas e parece que querem fazer algo como deve ser e com pessoas especializadas, estamos todos espectadores que isto corra bem		de categoria profissional para sabermos que fomos evoluindo... ter metas										
E10	Durante muito tempo não havia de todo um dep RH, depois passou a estar associada ao dep financeiro, a empresa em nº de trabalhadores tb era pequena e era suficiente, depois começou a crescer, muitos colegas novos e começou a fazer falta um dep RH e entretanto parece que agora vai acontecer	acho ótimo, tenho algumas dificuldades em fazer mudanças na minha vida mas estou sempre aberta a iniciativa e a aprender coisas novas, se for no sentido de avançar e inovar acho que sim!	Não considero que tenho uma carreira, tenho um emprego, um trabalho que desempenho, não invisto nele como sendo uma carreira, é apenas a garantia da minha independência como pessoa, a minha segurança, estabilidade, é a minha zona de conforto	se houvesse uma oportunidade mais na minha área de formação base, que tem haver com pessoas, sim, várias vezes sim! Estaria disposta a mudar! Continuo a ser uma pessoa válida. Estou metida na associação de pais muito por via do curso que estou a tirar, uma formação em terapeuta educacional, talvez possa transpor para a área de formação, na área de GC, quem sabe ...	Uma coisa que aprendi na Adene é não criar expetativas na Adene e na vida, se por acaso as coisas não correm bem a frustração é muito grande, e lidar com a frustração é muito complicado, o melhor é acreditar e ter fé nas coisas, empenhar-se e deixar..., expetativa 0 crença total na coisa!	a financeira era bom, seria um fator de melhoria, a formação em área de formação pessoal, devia ser alargado a todos, gestão de conflitos, gestão de emoções, para mim era ótimo, a profissional não corresponde ao que gostava de fazer	um bocado a repetir-me ...	Até eu posso nunca ter sido confrontada com as situações, confrontar as pessoas, questiona-las, tirar o melhor delas, nesse sentido sim, nem nós muitas vezes nos apercebemos de que temos determinadas características e potencialidades se não formos confrontadas com as situações	está um bocadinho aquém, tenho vindo a melhorar na gestão do tempo, na disciplina na atividade mas sei que tenho vindo a melhorar mas noutra função ainda tenho muitas coisas que poderia, esta função estou um bocado limitada, não há muito em que se possa inovar	pode acontecer mas não estou a ver bem ..., a GC pode ajudar cada trabalhador e o outro estar aberto ao que o outro vai desvendando ...	para já não se aplica muito a mim, não tenho nenhum objetivo em evoluir numa carreira, pelo menos para já, tenho esta função, não estou a ver qualquer tipo de evolução	Pronto, a minha vida foi sempre assim: Adene é quem me dá o pão e depois lá fora é o que me faz brilhar os olhos, sim lá fora é diferente, espero conseguir coisas direcionadas para as crianças, na educação.	Se tivesse a compensação financeira, sim ia-me já embora mas tinha que sentir uma segurança financeira... isso é muito importante para mim

E11	A contratação de um responsável de recursos humanos por forma a integrar um departamento de RH	Uma iniciativa que já deveria ter sido implementada há mais tempo e que finalmente vai ser posta em prática para benefício de todos	A valorização a nível de carreira com benefícios.	Progressão; valorização	Aposta na formação profissional e na valorização de competências através do método cumprimento de objetivos/benefícios.	Corresponde em geral às necessidades podendo ser ajustada em todos os pontos de uma forma evolutiva face a evolução da própria carreira.	Progredir profissionalmente e pessoalmente na carreira	Poderia valorizar a minha carreira a nível de pessoal contribuindo para a valorização geral da empresa	Se houver uma estratégia definida e congruente das carreiras claro que valoriza a minha função.	Se houver uma estratégia definida e congruente das carreiras claro que valoriza a minha função.	Se houver uma estratégia definida e congruente das carreiras claro que valoriza a minha função	Espero progressão de função e valorização do meu trabalho.	Vejo que com uma gestão de carreira correta (formação e valorização profissional e financeira), possa contribuir muito mais para o sucesso da empresa.
-----	--	---	---	-------------------------	---	--	--	--	---	---	--	--	--

Anexo R – Grelha da Motivação, satisfação e empenhamento no trabalho – Entrevistados

Entrevistado	Possibilidade de Saída da organização	Valores/ética	Motivos para a saída da organização	Sentimento de recompensa pelo trabalho prestado	Forma de expressar o empenhamento no trabalho	Considera a função desafiante	Satisfação com a função desempenhada	Benefícios providos da implementação do plano de carreiras	Consequências do plano carreiras no desempenho	Desafios para o futuro
E1	Se o projeto fosse aliciante e se as condições salariais fossem mais favoráveis sairia	Não acharia eticamente errado	A nova posição, a localização e o salário. Se o projeto fosse aliciante e se as condições salariais fossem mais favoráveis sairia	Não me sinto recompensado. Trabalho horas a mais e não são remuneradas	Não existe	Sim	Atualmente estou satisfeito	ficaria mais eficiente e mais motivado	dependerá do sistema de carreiras implementado, mas sem dúvida que se refletiria na motivação	Gerir projetos
E2	Seria uma possibilidade	Não consideraria eticamente errado	Os novos desafios que iria encontrar, o ambiente de trabalho para onde iria, localização e remuneração	Não me sinto recompensada	Não existe	Tem dias	Às vezes é difícil saber o que faço ao certo. Com algumas coisas satisfeita, com outras nem tanto	Mas formação profissional	Ser mais eficiente e ter novas capacidades, nomeadamente de definir novos projetos	Implementar projetos na área das cidades, conseguir uma colaboração mais ativa com municípios a trabalhar a área da energia e do planeamento.
E3	Ponderaria, se a proposta fosse muito compensatória	A escolha para ir trabalhar numa outra empresa nunca poderá ser considerado como falta de ética, porque as pessoas são livres de optar pelas situações que lhe sejam mais compensatórias (remuneração, interesse profissional e familiares)	O interesse pelas tarefas a realizar	Sim	Os superiores dão-me reconhecimento e partilham informação para novos projetos que possa participar	Sim, é uma função que tem a responsabilidade de fomentar a qualidade dos documentos emitidos e responder perante os técnicos que os redigem e os clientes que os recebem	Estou bem com as tarefas que executo e atualmente não desejo outra qualquer	Não tenho o conhecimento suficiente para poder responder	Não tenho a certeza, poderá haver um incentivo por se saber o que está acima, mas caso seja irrealista poderá levar à desmotivação	Ser sempre melhor nas tarefas que executo

E4	Conforme a oportunidade e condições, ponderaria seriamente nessa possibilidade de mudança	A ética não está relacionada com a saída com a empresa, poderia ser uma questão de consciência por ter tido oportunidades na empresa mas nunca ética, porque cumpro com os meus deveres e obrigações.	A oferta estar ligada ou aproximar-me mais de estar empregado numa área mais perto dos meus interesses.	Atualmente não	Não comento	Não, após o início sim mas com o passar do tempo, os momentos de desafio e de interesse foram desaparecendo.	Preferia desempenhar outra	Os mencionados anteriormente, possibilidade de colocação numa posição mais perto dos meus interesses, dentro da empresa e também dos objetivos da mesma	Poderia ter um aumento no desempenho, mais vocacionado pela satisfação de fazer algo que me é mais atrativo mas continuo a fazer o melhor que posso na atual função	Relacionados com a minha área de formação (estar ligado a engenharia eletrotécnica ou a energia elétrica) ou de interesse (sistemas de informação).
E5	Sim	Não. Não sinto que deva nada à empresa nem a empresa a mim. Se estou aqui é porque gosto trabalhar aqui. A minha ligação é plenamente efetiva, porque não é pelo que me pagam que aqui estou	A questão monetária. Tenho 31 anos e 0 independência.	Não ... de todo.	alguns episódios de reconhecimento ... mas está aquém das minhas expetativas	Sim, pela diversidade de funções	Satisfeita qb. Acaba por satisfazer algumas das minhas necessidades nesta diversificação	explora o meu potencial, se não o tiver, o que fazer para o alcançar	a correr bem vou adquirir novas competências, skills, ferramentas, outro know how que permita desenvolver as tarefas de forma mais eficaz e estar melhor preparada para novos desafios	Sinceramente não sei, vivo o dia a dia e não penso a longo prazo. Participar em outros projetos, diferentes do dia a dia; viajar (pequenas viagens) e saciar a minha necessidade de conhecer o mundo ...
E6	não sei, teria que avaliar, depende! Se fosse para desempenhar funções muito parecidas com estas, talvez não	De modo nenhum, enquanto for uma mais valia para a empresa acho que sim, que devo ficar, falta de ética era estar aqui a fazer uma coisa que não gostamos	adquirir mais conhecimentos; vencimento	Monetariamente acho ajustado à função que desempenho. Se falarmos em termos de valorização, reconhecimento pessoal e profissional não	Tem que passar pela valorização pessoal, ela existe mas é insuficiente	Não, tenho uma função monótona, repetitiva, faço a mesma coisa todos os dias. É mais do mesmo	Não! Preferia desempenhar outra função	Identificar as áreas que pudesse desenvolver	identificação de oportunidades e desenvolvimento pessoal e orientar-te para alguns objetivos	Desempenhar funções mais na área de análise e tesouraria, estar a fazer encomendas não é propriamente um sonho para a vida, é pouco desafiante para a mente

E7	Sim, iria	Já dei ao longo dos anos um forte contributo a esta organização, a sustentabilidade e da organização depende muito de uma área que tive o privilégio de desenvolver, criei algum crédito, em termos éticos tudo o que fiz de acordo com a empresa desde as formações e com retorna para a empresa, tive um período de carência.	Estímulo do desafio que fosse colocado e possibilidade de evolução no novo desafio. A experiência em outro país acho interessante, abre os horizontes, trabalhar noutro clima empresarial, outra cultura, é muito importante	Globalmente sim, nos últimos anos não! A nível global tenho crescido. Mais recentemente as coisas não se traduziram como esperava	Desde logo na remuneração, passei de técnico para diretor o que tem diferença. O gosto de conseguir ter oportunidade de gerir e fazer coisas (agrada-me imenso) não é só executar mas é o criar, identificar que há uma oportunidade de negócio e ir atrás disso, inovar, fazer algum novo, e isso foi das coisas mais interessantes que tive no desafio principal que fiz até agora, criar de raiz, disponibilizar pessoas, criar equipa, criar processos e manter tudo isso a funcionar, é muito estimulante, daria que é a recompensa não material foi esta	Atualmente tem alguns desafios interessantes, coordenar outra área, levantar outra área, mas é como saltar da floresta para o bosque, sinto que já fiz isso a um nível maior e agora estou a fazer a um nível menor, é uma questão de dimensão!	preferia desempenhar outra mais abrangente, mais desafiante em termos de dimensão, de escala, estar uma equipa maior é sempre mais interessante	Espero que o plano de carreiras me permita voltar a ter uma floresta, a ter uma gestão mais abrangente,	permite um maior alinhamento com os objetivos pessoais e de carreira com os objetivos da organização, é bom que o sistema de carreira estipule ou determine ou crie as regras ou orientações para uma carreira nos termos que a organização precisa. Maior alinhamento com o que eu penso que posso fazer e com aquilo que a organização gostaria que eu fizesse	Chegar à gestão de topo
E8	Sim	Não, não devo nada à empresa nem a empresa me deve a mim!	Localização: trabalho - casa; remuneração; tipo de função	Não muita!	Não responde	Neste momento não. A minha função ... sem espaço para inovar	Não estou satisfeito. Mudaria de função para outra com que me identificasse, na área da segurança	Com a implementação do sistema de carreiras, poderei ter mais oportunidades de mudar de função e trabalhar numa que mais me agrada	Pode-se traduzir em mudar de função para aquela que pretendo na área da segurança. Penso que irei ter melhor rendimento	Mudar de função, melhor valorização pessoal, melhor remuneração
E9	O salário e flexibilidade horário (teletrabalho), eventualmente equacionava sair	Não	Como disse, o salário e a flexibilidade de horário	Até a data não	A existir, seria promoção de função na organização e valorização salarial	Sim	Gostaria de assumir uma função de coordenação de área dentro da organização	Promoção de cargo; aumento de salário; aumento de responsabilidade; aquisição de novos conhecimentos;	Maior motivação e maior entrega	Aumento de responsabilidade na função assumindo a coordenação de área na organização.

E10	Sim, mas mediante algumas condições	Não, de todo! Os laços emocionais com as pessoas mantinham-se; as pessoas são livres ...	Tinha que ter o que me faz brilhar os olhos, estar ligado ao que eu faço fora daqui	Sou recompensada de uma determinada forma ...	Tenho consciência que poderia ser mais recompensada. Pode haver mais. Não estou satisfeita. A parte salarial já devia ter sido atualizada há muito tempo ... Acho que a minha chefia reconhece o meu empenho	Não, não é desafiante. A função que desempenho é o que preciso para evoluir, a tarefa que tenho obriga-me a uma determinada rotina, isso foi importante no sentido em que eu trabalhei e evolui em coisas que eu preciso para trabalhar numa empresa como a disciplina, gestão do tempo e mesmo à assertividade como pessoa e como funcionária	Estou satisfeita e estou aberta a aprender coisas novas e para fazer coisas novas, a partida estou sempre pronta para aprender coisas novas	Eu descobrir outras coisas em mim que ainda não descobri. Ter outras aptidões ...	Nesta função específica não estou a ver grandes perspectivas, nem alterações	(Risos) o que gostava mesmo de fazer era ter as ferramentas e ter mais para conseguir ajudar outras pessoas também e dar dicas de melhoria e poder evoluir, estou a referir-me ao que está a acontecer no presente na educação, os pais, tios, avós têm que aprender muita coisa com estas crianças novas. Tudo o que faço fora da empresa tem muito haver voluntariado, vou às reuniões, faço coisas na escola, ... olha se conseguir ver as pessoas felizes é o principal ...
E11	Sim, se se compensasse a nível financeiro e de categoria profissional, progressão de carreira	Não, a não ser que a empresa tivesse investido em formação e financeiramente e eu me tivesse comprometido em ficar na empresa.	Financeiramente e progressão de carreira.	Não, porque não está implementado um sistema de cumprimento de objetivos e recompensa.	Investimento em formação e financeiro.	Sim em certa forma, está de acordo com o pretendido	Estou satisfeito com a função que desempenho.	Benefícios pessoais, profissionais e financeiros	Vejo que com uma gestão de carreira correta (formação e valorização profissional e financeira), possa contribuir muito mais para o sucesso da empresa.	Concretização pessoal e profissional por forma a atingir uma plena realização.



Europass-Curriculum Vitae



Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s)

Conceição Pinheiro, Dina Teresa da

Morada(s)

Rua das Conchas, Lote 23 – Urb. Quinta do Duque 2625-258 Vialonga

Telefone(s)

21.4922800 (emprego)

Telemóvel: 966289780

Fax(es)

21.4722898

Correio(s) eletrónico(s)

dina.pinheiro@adene.pt
dteresa_pinheiro@hotmail.com

Nacionalidade

Portuguesa

Data de nascimento

18 Maio 1968

Sexo

Feminino

Experiência profissional

Datas

De 1988 a 1990

Função ou cargo ocupado

Durante estes 2 anos trabalhei através de empresas de trabalho temporário na TAP e na Alcântara Açúcares desempenhando funções administrativas e de Secretária de Direção

Datas

Outubro de 1990 até à presente data

Função ou cargo ocupado

De 1990 até 2006 desempenhei funções de Secretária de Direção – CCE/Adene
De 2006 até à presente data técnica no Centro de Serviço a Clientes

Principais atividades e responsabilidades

Contribuir com novas iniciativas de sensibilização para a eficiência energética
Prestação de esclarecimentos sobre a Certificação Energética dos Edifícios e Qualidade do Ar Interior
Gestão da pasta dos processos de Credenciação no âmbito do RSECE - Fev 2010 a Set 2010
Receção e processamento dos processos de credenciação técnica no âmbito do RSECE
Contribuir para o cumprimento da interação entre o CSC e as outras Direções
Apoio na área da formação;
Tratamento de dados estatísticos;
Receção e tratamento de reclamações;
Coordenadora interina do Centro de Serviço a Clientes

Nome e morada do empregador	ADENE – Agência para a Energia Rua Dr. António Loureiro Borges, 5 – 6º Arquiparque 1495-131 ALGÉS		
Tipo de empresa ou sector	Instituição de tipo associativo de utilidade pública sem fins lucrativos Entidade Gestora da Certificação Energética dos Edifícios		
Educação e formação			
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Escola Secundária de Odivelas 12º Ano - Curso Técnico-Profissional de Secretariado “Área D”		
Datas			
Designação da qualificação atribuída	Curso Técnico-Profissional de Secretariado		
Principais disciplinas/competências profissionais	Noções de Informática Organização Administração Empresas Relações Públicas Documentação Legislação Comercial Contabilidade Práticas de Secretariado Cálculo Financeiro Técnicas Administrativas		
Formação adicional			
Curso de Gestão de reclamações - Nov 2010 Windows XP PRO para Windows 7 Microsoft Office 2003 para Office 2010 - Out 2011 Missão Cliente – Gestão de Reclamações – Mai 2011 Missão Cliente – Atendimento – Mai 2011			
Formação universitária			
Licenciatura em Sociologia no ISCTE – 2013/2015 Fase final da entrega da dissertação do Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no ISCTE – 2015/2017			
Aptidões e competências pessoais			
Língua(s) materna(s)	Português		
Outra(s) língua(s)			
Auto-avaliação			
Nível europeu (*)			
Inglês			
	Compreensão		Conversaço
	Compreensão oral	Leitura	Interacção oral
	Produção oral	Escrita	
	Bom	Bom	Bom
			Bom
			Médio
(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)			
Aptidões e competências sociais			
Aptidões e competências de organização			
Aptidões e competências técnicas			

Aptidões e competências informáticas	Word XP Excel Power Point CRM
Interesses de tempos livres	Leitura, cinema, música
Outras aptidões e competências	Jardinagem
Carta de condução	L-1283335 9