



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Projeto de Intervenção na Gestão de Carreiras  
de um Instituto Politécnico Superior, em Angola:  
Arquitetura da Carreira e da Mobilidade**

Vanessa dos Santos Franco Oliveira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,  
Professor Associado (com Agregação),  
ISCTE Business School (IBS)

Dezembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS)

**Projeto de Intervenção na Gestão de Carreiras  
de um Instituto Politécnico Superior, em Angola:  
Arquitetura da Carreira e da Mobilidade**

Vanessa dos Santos Franco Oliveira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,  
Professor Associado (com Agregação),  
ISCTE Business School (IBS)

Dezembro, 2020

Dedicado à minha amada Mãe,  
Maria da Graça dos Santos Sequeira Franco,  
a melhor Mãe do mundo.



## Agradecimento

“Louvado seja Deus, pois este século é o século das ciências! Este ciclo é o ciclo da realidade! As mentes desenvolveram-se; os pensamentos assumiram uma visão mais ampla; os intelectos tornaram-se mais profundos; as emoções tornaram-se mais sensíveis; as invenções transformaram a face da terra, e esta era adquiriu uma capacidade gloriosa para a revelação majestosa da unicidade do mundo da humanidade.”

(Abdu'lBahá, 1918, pp. 162-163)

A procura do conhecimento é uma longa e difícil jornada, mas possível, por isso, quero agradecer especialmente e por diversos motivos...

... ao meu excepcional e compreensivo orientador, Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, por ensinar-me, orientar-me, apoiar-me e, principalmente, nunca desistir de mim...

... ao meu mentor, Jesus António Tomé, por tudo, mas principalmente por acreditar sempre em mim...

... e ainda a...

... Maria da Graça dos Santos Sequeira Franco, a minha mãe...

... Martina Chaves, Elsa Martins, Sandra Contente, Teresa Monteleone, Sandra dos Santos, Maria Francisco, Lurdes Tavares, Yulisa Lima, Marjan Jalali...

... José Álvaro da Silva Oliveira, o meu pai...

... Mário Rui Ferreira, Bonifácio Tchimboto, José Bancaleiro, Tobias Cunha, António Brogueira, Edvani Teixeira, Sérgio Sumbula, Mário Monteleone, Sérgio dos Santos, Mike Octave, Farid Haie...

... toda a minha família, aos meus padrinhos, amigos, conhecidos, colegas e professores que, de alguma forma, acreditaram em mim, ensinaram-me alguma coisa e ajudaram-me como puderam para que eu chegasse até ao fim.

Às vezes o fim pode ser o melhor início de sempre.

Bem hajam.



## **Resumo**

O presente Projeto de Intervenção enquadra-se na área de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, e terá por base o estudo exploratório e descritivo da Política de Gestão de Carreiras de uma instituição de ensino superior, privada, criada em 2004, em Angola.

Neste âmbito, a organização em estudo, designada como um Instituto Superior Politécnico (ISP), rege-se por normas gerais reguladoras do Subsistema do Ensino Superior angolano, sob a tutela do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI) e, ao mesmo tempo, por Legislação afeta às organizações privadas através Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTESS).

Face ao exposto, o objetivo deste projeto é o de responder ao problema organizacional do instituto que passa por conseguir pôr em prática uma Política de Gestão de Carreiras que permita conciliar as normas impostas pelo MESCTI com as do MAPTESS, de modo a fornecer informação estatística sobre os seus trabalhadores e respetivas carreiras sem transgressões puníveis por lei.

Para o efeito, após diagnóstico da organização, foram apresentadas três propostas de intervenção: criação de um novo Qualificador Ocupacional, com Famílias e Fileiras de Carreiras que respondam às reais necessidades da organização; criação um Plano de Mobilidade nas Carreiras da que permita o desenvolvimento profissional dos trabalhadores; e, criação de uma nova base de dados para uso dos trabalhadores da área de Gestão de Recursos Humanos da organização.

### **Palavras-Chave:**

Gestão de Recursos Humanos

Gestão de Carreiras

Famílias de Carreiras

### **Classificação JEL:**

**J62** – Mobilidade Ocupacional

**M51** – Promoções



## **Abstract**

The present Intervention Project falls within the area of Human Resources Management and Organizational Consultancy and will be based on the exploratory and descriptive study of the Career Management Policy of a private higher education institution, created in 2004, in Angola.

In this context, the organization under study, designated as a Higher Polytechnic Institute (ISP), is governed by general regulatory rules of the Angolan Higher Education Subsystem, under the supervision of the Ministry of Higher Education, Science, Technology, and Innovation (MESCTI) and, at the same time, by Legislation affecting private organizations through the Ministry of Public Administration, Labor and Social Security (MAPTESS).

In view of the above, the objective of this project is to respond to the institute's organizational problem, which involves putting into practice a Career Management Policy that allows the rules imposed by MESCTI to be reconciled with those of MAPTESS, to provide statistical information on their workers and their careers without transgressions punishable by law.

For this purpose, after the organization's diagnosis, three intervention proposals were presented: creation of a new Occupational Qualifier, with Families and Careers that respond to the real needs of the organization; creation of a Career Mobility Plan that allows the professional development of workers; and creation of a new database for use by workers in the organization's Human Resources Management area.

### Keywords:

Human Resource Management

Career Management

Careers Families

### JEL Classification:

J62 – Occupational Mobility

M51 – Promotions



## Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras	xi
Glossário de Siglas	xiii
Sumário Executivo	xv
Capítulo 1. Definição do Contexto do Problema	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Gestão de Carreiras	3
2.1.1. Conceito de Gestão de Carreiras	4
2.1.2. Modelos e Tipos de Carreiras	5
2.1.3. Sistemas e Famílias de Carreiras	7
2.1.4. Mobilidade nas Carreiras	10
2.1.5. Carreiras em Angola	13
Capítulo 3. Quadro Conceptual	17
Capítulo 4. Metodologia	19
Capítulo 5. Análise de Informação e Resultados	21
5.1. Descrição da Organização	21
5.1.1. Indicadores Demográficos da Organização	22
5.2. Recolha de Dados e Diagnóstico da Organização	25
5.2.1. Gestão de Carreiras da Organização	25
5.2.2. Modelos e Tipos de Carreiras da Organização	25
5.2.3. Sistemas e Famílias de Carreiras da Organização	26
5.2.4. Mobilidade nas Carreiras da Organização	27
5.3. Resultados e Conclusões sobre a Organização	28

Capítulo 6. Proposta Intervenção e Formas de Implementação	31
6.1. Proposta de Intervenção	31
6.2. Formas de Implementação	32
6.2.1. Formas de Implementação do Qualificador Ocupacional	32
6.2.2. Formas de Implementação do Plano de Mobilidade	33
6.2.3. Formas de Implementação da Base de Dados	34
Capítulo 7. Conclusões	35
Referências Bibliográficas	37
Anexos	40
Anexo A – Organograma do ISP	41
Anexo B – Quadro de Pessoal	42
Anexo C – Quadro de Pessoal por Área Funcional	45
Anexo D – Quadro de Fileiras de Responsáveis e Dirigentes	46
Anexo E – Quadro de Fileiras de Técnicos	49
Anexo F – Quadro de Fileiras de Administração e Serviços	51
Anexo G – Quadro de Fileiras de Operários	53
Anexo H – Quadro de Carreiras da Administração Pública	55
Anexo I – Cronograma de Implementação das Propostas	56

## Índice de Figuras

Figura 3.1. – Quadro Conceptual	18
Figura 4.1. – Quadro Metodológico	19
Figura 5.1. – Quadro resumo de indicadores gerais sobre o total de trabalhadores	22
Figura 5.2. – Indicador efetivo repartido por género e idade	23
Figura 5.3. – Indicador efetivo repartido por género e habilitações literárias	24
Figura 5.4. – Indicador efetivo repartido por idade e habilitações literárias	24
Figura 5.8. – Indicador efetivo repartido por Famílias de Carreiras e antiguidade	27
Figura 5.9. – Fatores críticos (problemas) da Gestão de Carreiras	30

## Glossário de Siglas

AOA	Kwanzas Angolanos
CESPES	Centro de Estudos e Pesquisa
C.P.A./97	Classificação Nacional de Profissões de Angola (1997)
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DCESH	Departamento das Ciências de Educação, Sociais e Humanas
DCS	Departamento de Ciências da Saúde
DCT	Departamento de Ciências e Tecnologias
DPO	Departamento de Projetos e Obras
DT	Divisão Tecnológica
EUR	Euros
GAPE	Gabinete de Apoio ao Estudante
GAQUI	Gabinete de Comunicação e Imagem
GAS	Gabinete de Apoio ao Sigarra
GEPE	Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística
GIS	Gabinete de Inserção na Sociedade
GJUD	Gabinete Jurídico
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
INSS	Instituto Nacional de Segurança Social
ISP	Instituto Superior Politécnico
MAPTESS	Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social
MES	Ministério do Ensino Superior
MESCTI	Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação
MINFAMU	Ministério da Família e Promoção da Mulher
RENT	(Mapa de) Registo Nominal de Trabalhadores
RH	Recursos Humanos
SA	Secretariado Académico
SEN	Sistema Estatístico Nacional

## Sumário Executivo

O Projeto de Intervenção que será aqui desenvolvido está enquadrado na área de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, e tem por base o estudo exploratório e descritivo da Política de Gestão de Carreiras de uma instituição de ensino superior, privada, designada como Instituto Superior Politécnico (ISP), estando sob a gestão dos seus Órgãos de Governo.

Criada em 2004, atualmente esta organização conta 168 trabalhadores efetivos, no Quadro de Pessoal, sendo que 76% são homens e 24%, mulheres, ambos os géneros com uma idade média que ronda os 41 anos, a antiguidade media 8 anos, e a remuneração mensal mediana de 60.000,00 AOA que em termos cambiais representa 76 € (câmbio efetuado com base na Taxa Cambial de 779,508 EUR/AOA – novembro 2020).

Assim, este projeto tem como objetivo responder ao problema organizacional com que esta organização tem se deparado nos últimos anos, que passa por perceber como é que pode ser posta em prática uma Política de Gestão de Carreiras, que permita conciliar, normas impostas pelo Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI), que a tutela, com a legislação afeta às organizações privadas (Direito do Trabalho Angolano), como é o seu caso, sendo que esta é diferente da legislação referente à administração pública (Direito Administrativo Angolano), de modo a conseguir ceder informação estatística congruente a todas as organizações que o solicitem, apesar dos problemas que a Gestão de Recursos Humanos da organização apresenta para o efetuar de forma eficaz e eficiente.

Nesta senda, o projeto está dividido em seis capítulos, abaixo discriminados.

O capítulo 1 que corresponde à introdução e onde é apresentada a razão de ser, o objetivo do projeto, e o contexto do problema organizacional apresentado.

O capítulo 2 diz respeito à revisão da literatura, onde serão discriminados os conceitos chave que serão investigados empiricamente, nomeadamente, Gestão de Carreiras, Modelos e Tipos de Carreiras, Sistemas e Famílias de Carreiras, e Mobilidade nas Carreiras.

O capítulo 3 é concernente ao Quadro Conceptual do projeto.

O capítulo 4 corresponde a apresentação da metodologia que será usada no decorrer do projeto, incluindo, informação sobre o tipo de estudo, a metodologia de investigação, técnicas usadas, métodos da recolha de dados, problemas e objetivos.

O capítulo 5 apresenta a análise de informação e resultados que vão desde a descrição da organização até ao diagnóstico e recolha de dados que irão permitir aferir conclusões.

O capítulo 6 descreve as propostas de intervenção sugeridas para resolução dos problemas diagnosticados do capítulo anterior, bem como, apresenta as formas de implementação destas intervenções e os objetivos de cada uma.

O capítulo 7 é referente às conclusões do projeto desenvolvido.

Por fim, é importante salientar que o desenvolvimento deste projeto foi efetuado com base na teoria de Brewster (1999) que defende que as coisas são feitas de modo diferente de país para país, pelo que, quando falamos de práticas de Gestão de Recursos Humanos e, neste caso específico, de Gestão de Carreiras, devemos ter em conta o enquadramento histórico, os princípios culturais, sociais e governamentais onde cada organização se instala e cujos objetivos devem estar alinhados com a legislação vigente no país, sendo que, neste âmbito, torna-se imprescindível introduzir o fator diferença em qualquer análise ou consideração que se faça sobre o assunto, incluindo, neste caso, Angola e todo o contexto histórico, social e económico que a envolve.

## CAPÍTULO 1

### **Definição do Contexto do Problema**

O “Projeto de Intervenção na Gestão de Carreiras de um Instituto Superior Politécnico, em Angola: Arquitetura da Carreira e da Mobilidade”, enquadra-se na área de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, e terá por base o estudo exploratório e descritivo da Política de Gestão de Carreiras de uma instituição de ensino superior, privada, da qual eu faço parte, mais precisamente, um Instituto Superior Politécnico (ISP), criado em 2004, que conta atualmente com cerca de 300 Professores e 168 trabalhadores efetivos, repartidos por diversas áreas, sob gestão e a coordenação dos seus Órgãos de Governo, para dar resposta a um universo de quase 5000 estudantes, por ano.

Contudo, como a Carreira de Professor Universitário e de Investigador Científico foi atualizada, este estudo será dedicado aos trabalhadores efetivos e ao problema organizacional da Gestão das suas Carreiras e fornecimento destes dados para efeitos estatísticos no cumprimento da legislação angolana.

Isto, porque, se por um lado esta organização se rege por normas gerais reguladoras do Subsistema do Ensino Superior angolano, sob a tutelada do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI), que lhe obrigam a seguir modelos públicos em diversas áreas (Direito Administrativo Angolano), por outro lado, sendo privada também é obrigada a seguir a legislação afeta as organizações privadas (Direito do Trabalho Angolano), o que por vezes leva a algumas incongruências, como as que passo a citar seguidamente.

O artigo 62, da Lei n.º 7/15 (2015), obrigou a organização a “elaborar e aprovar regulamentos internos com vista a organização do trabalho” (p. 2468), como o Qualificador Ocupacional e submetê-lo à Inspeção Geral do Trabalho para aprovação, dada a importância que o Estado lhe confere para a correta Gestão de Recursos Humanos nas organizações (Decreto n.º 70/01, de 5 de outubro, 2001).

Mais, a lei define que o Qualificador Ocupacional deve respeitar a especificidade própria da organização e conter a descrição de todos os postos existentes, criados com recurso à Classificação Nacional de Profissões de Angola, versão de 1997 (C.P.A./97), conforme Decreto executivo conjunto n.º 31/03, de 24 de junho (2003), de forma a uniformizar os dados de todas as organizações privadas e, assim, melhor responder à necessidade de reforço da identidade nacional e cultural dos cidadãos e da formação de uma opinião pública informada numa sólida base objetiva, conforme definido na Lei n.º 3/11, de 14 de janeiro (2011), que cria o Sistema Estatístico Nacional (SEN) do qual faz parte o órgão do Instituto Nacional de Estatística (INE), principal produtor de informação estatística oficial.

Sob o mesmo pressuposto o Decreto executivo n.º 155/04, de 31 de dezembro (2004) obriga a organização preencher, anualmente, um “Mapa de Registo Nominal de Trabalhadores – RENT” e enviar para o Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTESS).

Ocorre que, o Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial, responsável pelo INE, e o Ministério do Ensino Superior (MES), atual MESCTI, responsável pelo Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística (GEPE) estabeleceram um protocolo de delegação de competências do INE

ao GEPE, através do Decreto executivo conjunto n.º 655/15, de 24 de novembro (2015), e a partir de então a organização também passou a ser obrigada a remeter, anualmente, um “Registo Primário-Base de Dados de Recursos Humanos” (cujos códigos e categorias solicitadas se baseiam na grelha de qualificação da administração pública, isto é, o Quadro de Pessoal da Administração Pública - Carreiras de Regime Geral (e Especial) de Angola), acompanhado com a nota a certificar a veracidade dos dados, para o GEPE, sendo que a transgressão estatística por falta de fornecimento estatístico dentro das normas e dos prazos ou a “prestação de informações estatísticas inexatas, insuficientes ou suscetíveis de induzir em erro” (Decreto Presidencial n.º 138/17, 2017, p. 2458), são puníveis por lei.

Face a exposto, a organização tem de enviar anualmente duas informações distintas, no que concerne às categorias e carreiras dos seus trabalhadores: uma baseada na grelha de C.P.A./97 (Qualificador Ocupacional) e outra na grelha de qualificação da administração pública, que ainda não está criada, por isso, dependendo do trabalhador encarregue do preenchimento dos dados solicitados, sob a reflexão de que “cada consentimento implica que cada homem detém o seu direito para mudar a sua vontade no futuro” (Tomé, 2015, p. 221), ao equiparar categorias das duas grelhas, não existindo critérios bem definidos para fazer este paralelo, leva a que se possam tomar decisões diferentes, em cada avaliação que se faça, culminando com o envio de informações diferentes sobre o mesmo trabalhador, ao longo dos anos, o que, em caso de fiscalização, das autoridades competentes para o efeito, pode ser considerado como um erro propositado para obstrução do trabalho estatístico levando à aplicação de coimas e isto é, nitidamente, um problema organizacional.

Como pôr em prática uma Política de Gestão de Carreiras que permita conciliar, normas impostas pelo MESCTI com legislação afeta às privadas, fornecendo informação estatística congruente?

Assim, a razão de ser deste projeto justifica-se e ganha pertinência em três objetivos principais.

O primeiro objetivo é analisar as Famílias e Fileiras de Carreiras da organização de modo que, ao se fazer inquirições sobre as categorias dos trabalhadores, para que se consiga perceber se existem lacunas ou necessidade de se fazerem alterações, que garantam a equidade do Sistema de Gestão de Carreiras, tendo em conta que, uma estrutura que liga os princípios da justiça distributiva, poder e conflito sugere uma nova perspectiva em questões de estratégia organizacional Kabanoff (1991).

O segundo objetivo é verificar se existe um Plano de Mobilidade nas Carreiras que permita “o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo que o mesmo consiga, no médio prazo atingir o potencial que lhe foi detetado” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 367) e, ao mesmo tempo, se perceba se é devido a ele que algumas categorias não coincidem.

O terceiro objetivo é o de harmonizar os dados dos trabalhadores de forma a prestar sempre as mesmas informações para efeitos estatísticos, recorrendo ao argumento de que é preferível ter soluções simples, possíveis de se aplicar e resolver as necessidades mais relevantes, do que “soluções que seriam, provavelmente, perfeitas, mas cuja aplicação se torna impossível” (Bancalheiro, 2007, p. 25).

Assim, neste projeto, os conceitos chave que serão investigados empiricamente são: Gestão de Carreiras, Modelos e Tipos de Carreiras, Sistemas e Famílias de Carreiras, e Mobilidade nas Carreiras.

## CAPÍTULO 2

### Revisão da Literatura

#### 2.1. Gestão de Carreiras

O mundo está a mudar e com ele tudo o que o integra também. Esta mudança não é novidade para a Humanidade nem para as organizações, já que, a História da Humanidade é evolutiva, portanto, dela sempre fizeram parte as mudanças. A principal diferença reside na rapidez, intensidade, volume e impacto com que, hoje em dia, estas mudanças ocorrem na sociedade, na legislação, na(s) Política(s), na economia, na cultura, na demografia, na ecologia e, principalmente, na tecnologia, atuando “de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização” (Chiavenato, 2014: p. 1), o que lhe obriga a afastar-se de gestões puramente analíticas e perfeitamente comuns, em ambientes previsíveis e tradicionais, para se adaptar, reinventar, flexibilizar e dinamizar de forma proativa em todas as suas dimensões, incluindo na Gestão de Recursos Humanos.

Neste sentido, em pleno Século XXI, Época da Globalização, Era da Informação, a par das novas descobertas que as novas tecnologias nos proporcionam todos os dias, obrigando-nos a procurar constantemente soluções inovadoras, para cada novo objetivo competitivo que surja, onde a vantagem está em ser mais rápido, mais inovador e mais competente, no menor espaço de tempo, leva as organizações a procurarem nos recursos humanos um acréscimo de competências individuais e de capacidades de mobilização e regulação coletivas para construir uma nova vantagem competitiva na concorrência generalizada (Pimentel, 2012) e, ao mesmo tempo, a refletir sobre o impacto que a procura de eficácia e eficiência está a ter nas pessoas, que conhecimentos e competências elas devem ter para responder aos desafios que surgem e como compensar-lhes para que queiram fazer carreira dentro das organizações, contribuindo para que estas consigam ter sucesso.

Face ao exposto, e tendo em conta que todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos são norteadas por técnicas, ferramentas ou instrumentos que permitem a realização efetiva de objetivos e reduzir a indeterminação envolvida no contrato de emprego (Townley, 1993), torna-se imprescindível pensar na Gestão de Recursos Humanos como uma área estratégica e um parceiro de negócio, através do qual pequenas ações, devidamente alinhadas com os objetivos da gestão de topo, podem gerar retornos financeiros expressivos e ter impacto em toda a organização, como acontece com a Política de Gestão de Carreiras, que, se estiver estruturada de forma clara, objetiva e transparente, poderá contribuir para atrair, recrutar, satisfazer e reter verdadeiros talentos que se sintam valorizados e motivados para contribuírem de forma significativa para tornar a organização cada vez mais competitiva e obter um sucesso maior.

### 2.1.1. Conceito de Gestão de Carreiras

O conceito de Gestão de Carreira surge através da junção de duas palavras: “Gestão”, que deriva do latim *gestione* (ação de dirigir), referenciando-se como ato ou efeito, de gerir ou administrar, alguém ou alguma coisa, e, “Carreira”, também do latim *carrāria* (via), originalmente associada ao caminho por onde passavam os carros, hoje intrinsecamente ligada à vida profissional, assumindo-se como carreira profissional para definir a trajetória ou percurso profissional de um trabalhador ao longo da sua vida.

No entanto, apesar da noção de carreira remontar ao Século XIX, enfatizada pela revolução industrial e pelo capitalismo liberal, onde os ideais sociais como a igualdade, a liberdade, o êxito individual e o progresso económico e social pressupunham o direito à carreira (Aron, 1964) a sua definição ainda não é consensual entre autores e dependendo do carácter interdisciplinar que lhe seja atribuído, o conceito de carreira pode assumir diferentes perspetivas. Da perspetiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto, da perspetiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (London & Stumph, 1982), entre outras assunções. Facto é que, tal como as Teorias Clássicas das Organizações evoluíram para a Escola das Relações Humanas, a abordagem Sistémico-Contingencial e, por fim, a Teoria da Complexidade e Sistema Adaptativo das Organizações, também o conceito de carreira que temos hoje parece continuar em mutação.

Implicitamente ligada à sociedade capitalista industrial liberal, mais do que significar soltar as amarras da sociedade feudal e dos constrangimentos definidos pela estratificação social, onde o Clero e a Nobreza (e o exército) ostentavam poder e detinham a maior parte dos privilégios sociais, acentuando uma profunda desigualdade para com o Povo (Terceiro Estado), formado por escravos, servos, camponeses, artesãos, produtores, comerciantes, entre outros, marcadamente carentes de maiores privilégios e “sempre em uma condição intermediária entre a Liberdade própria e a Servidão, muitas vezes servindo a um senhor Feudal em troca de proteção ou sendo algum comerciante independente para o ganho do próprio produto do seu trabalho” (Pernoud, 1997, p. 37), fazer carreira indicava ter êxito individual e isso era sinónimo de redução de distâncias sociais, isto é, de mobilidade social de uma condição para outra, encorajando a promoção social, independentemente da origem do trabalhador.

A partir daqui, desta sociedade moderna, em teoria, independentemente do que era comum a tradição da sua classe social destinar-lhes, os trabalhadores passaram a poder dedicar-se a qualquer função, com base nas competências que tinham ou que queriam desenvolver, no mérito que demonstravam, no reconhecimento que obtinham e nas oportunidades que apareciam, o que fazia com que, continuamente, surgissem novas e numerosas profissões, que se enraizavam por todo o mundo, mas que, progressivamente, também perdiam utilidade e desapareciam, facultando o surgimento de

outras que satisfizessem novas necessidades, alterando as estruturas e configurações dos novos tipos e modelos de carreira que surgem, dentro dos quadros que cada país e sociedade criava, de acordo com a sua cultura, estrutura social e períodos históricos que atravessava e que, por isso, podiam variar de um país para outro.

### **2.1.2. Modelos e Tipos de Carreiras**

Chanlat (1995) defende que “nas sociedades industrializadas, as carreiras podem ser reagrupadas em dois grandes modelos e quatro tipos principais. O modelo engloba as características fundamentais da carreira na nossa sociedade, enquanto os tipos remetem ao aspeto profissional desta carreira, ou seja, aos diferentes encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho [...] uma lógica no caminho a seguir, a natureza das aberturas profissionais e o sistema de recompensas a ele associado” (pp. 71-73), para além de que cada tipo de carreira recupera uma tarefa precisa.

Os dois grandes modelos de carreira são: o modelo tradicional e o modelo moderno.

O modelo tradicional vigora até hoje como mais dominante e é marcado pelas poucas aberturas e encaminhamentos profissionais possíveis dentro deste modelo, pela estabilidade de empregos, bem como, pela progressão linear vertical das carreiras, em sociedades onde as populações são muito homogêneas, a desigualdade de instrução é acentuada e a divisão do trabalho, por sexo, veda o direito das mulheres à carreira (David, 1986).

O modelo moderno imergiu em meados da década de 70, é acessível a qualquer pessoa independentemente da origem modesta que tenha, acentuando-se os direitos individuais do Homem, e é marcado pelas inúmeras e diversas aberturas e encaminhamentos profissionais possíveis dentro deste modelo, pela instabilidade e descontinuidade de empregos, pela flexibilização do trabalho, pela diversificação de carreiras e pela progressão horizontal e menos linear das carreiras, fruto das mudanças tecnológicas e sociais que têm ocorrido na sociedade, da globalização e reestruturação da economia, da democratização da educação e das mudanças comportamentais, onde as populações são mais cosmopolitas, etnicamente diversificadas e instruídas, frequentando graus de estudos mais elevados, e, onde, embora não exista ainda domínio da igualdade sexual, a mão de obra feminina ganha espaço e poder, usufruindo de carreiras com os mesmos títulos que os homens (Harel-Giasson & Robichaud, 1998).

Os principais quatro tipos de carreira são: o burocrático, o profissional, o empreendedor e o sociopolítico.

A carreira de tipo burocrático caracteriza-se por estruturas organizacionais burocráticas, isto é, estruturas verticais que têm a divisão do trabalho muito bem definida, promovendo a centralização de poder e a definição clara de papéis e estatutos, que torna as relações mais impessoais, e organizam-se por níveis hierárquicos rígidos, de acordo com trabalho desenvolvido e as responsabilidades atribuídas a cada trabalhador dentro da organização, sendo que a cada nível estão associados determinados graus

e escalões, que estabelecem os limites da carreira, mas também um salário e regalias sociais, formalmente definidas em regulamentação própria. De acordo com a pirâmide organizacional da organização, a entrada (seleção e recrutamento) para este tipo de Carreiras é normalmente efetuada por concursos (públicos), que praticamente garantem um emprego para a vida toda, e as promoções baseiam-se na antiguidade no serviço, tornando a sua mobilidade pouco flexível, mas a lealdade para com a organização acentuada.

Este tipo de carreiras está muito associado às grandes organizações do sector público, empregando milhares de pessoas e tem sido predominante até aqui, no entanto, segundo alguns autores, hoje, esse tipo de carreira está seriamente ameaçado pela crise do Estado, pela reestruturação das empresas, pelo achatamento das hierarquias, pelo apelo à criatividade, inovação e iniciativa individual que surgem no novo discurso de gestão (Messine, 1987), e parece pouco adaptado à nova ordem, à concorrência internacional, às mudanças tecnológicas e ao apelo à flexibilidade, que minam pouco a pouco as estruturas burocráticas (Kanter, 1989).

A carreira de tipo profissional caracteriza-se por estruturas organizacionais flexíveis, onde o mais importante é a especialização reconhecida do trabalhador e do trabalho, isto é, o conhecimento, a especialização, a profissão, participação em projetos e experiência que o trabalhador acumula ao longo da vida, fruto dos meios e da capacidade de aprender ou de aperfeiçoar-se no interior da sua disciplina profissional, e que lhe confere reputação para entrar numa organização e ascender a cargos de direção, sem, necessariamente, ter de progredir primeiro, de forma vertical, por vários níveis hierárquicos. Este tipo de carreiras oferece mais independência e autonomia aos profissionais e permite uma maior mobilidade profissional, no entanto, normalmente, a lealdade destes trabalhadores é tendencialmente mais virada para as suas profissões, como advogado, engenheiro, médico, professor ou investigador, por exemplo, do que para as organizações que os empregam.

Podemos encontrar este tipo de carreira de tipo profissional inserido nas grandes estruturas para as quais Mintzberg (1989) deu o qualificativo de burocráticas profissionais e em sociedades mais orientadas para a valorização de especialistas profissionais, onde a coordenação de atividades deve ser feita com base nas qualificações dos trabalhadores e por padronização de competências, contudo o autor defende, também, que um excesso de profissionalização pode gerar gestões abstratas de especialistas pouco cientes da realidade da organização, pelo que, torna-se importante procurar formas equilibradas para colmatar esse risco.

A carreira de tipo empreendedor caracteriza-se pela ideologia de sucesso individual, incentivada pela sociedade capitalista liberal em que vivemos. Fortemente ligada a empresas independentes e a pessoas economicamente empreendedoras e talentosas, como artistas, artesãos e proprietários de pequenas e médias empresas, este tipo de carreira é ideal para pessoas criativas, inovadoras e empenhadas, e apesar de oferecer maior risco financeiro na criação do seu próprio emprego, a verdade é que, ainda que alguns autores ponham em causa a sua qualidade, em caso de sucesso este tipo de carreiras pode gerar recompensas milionárias ou, pelo menos, maiores do que os outros.

A carreira de tipo sociopolítico caracteriza-se pelo poder e pela capacidade que um indivíduo tem para estabelecer relações sociais e criar uma rede de contactos e conceções bem estruturadas (Networking), com pessoas que partilham interesses e objetivos comuns, e que, possam-lhe ajudar a entrar, a criar e a obter promoções na carreira, independentemente da especialização que tenha ou da posição que ocupe numa organização, já que, o que conta mesmo é o capital de conhecimentos pessoais que detém.

Um pouco por todo o mundo, este tipo de carreira está muito associado a empresas de tipo familiar, mas é na África Negra, também conhecida como África Subsariana, da qual, naturalmente, Angola faz parte, que este tipo de carreira se torna mais dominante.

Este tipo de carreira é, normalmente, muito criticado, pois se associa à arbitrariedade que a burocracia quer colmatar para que o capital de relações não seja mais influente do que a competência ou experiência profissional que o indivíduo tenha.

No entanto, no contexto geral, importa salientar que independentemente dos modelos e carreiras descritas a noção de carreira tem vindo a mudar, especialmente, a partir de meados dos anos 70, pelo que, hoje, com a abertura do mercado do trabalho às mulheres e às minorias, começa a notar-se uma nova divisão do trabalho na sociedade que pode ser impactante para mudar o paradoxo de estabilidade, enriquecimento, progresso, divisão sexual e social do trabalho que até agora conhecíamos e para o qual a Gestão de Recursos Humanos deve preparar-se e aliar-se à gestão de topo para conseguir responder de forma estratégica às novas necessidades que daí advenham.

Por último, é importante ressaltar que independentemente do modelo ou do tipo que se siga, uma carreira passa sempre por vários estádios de desenvolvimento (cinco etapas), desde a etapa pré-laboral, à entrada ou estabelecimento no mercado de trabalho, passando pela progressão e pela consolidação da carreira, até ao declínio ou reforma do trabalhador (Hall & Nougaim, 1968), sendo que, o estádio anterior, influencia sempre o próximo estádio.

### **2.1.3. Sistemas e Famílias de Carreiras**

Rothwell, Jackson, Ressler, Jones e Brower (2015) defendem que a capacidade de recrutar, desenvolver e reter as pessoas certas nas funções certas é uma equação fundamental para o sucesso a longo prazo em todas as organizações, pelo que, torna-se evidente que uma organização com uma visão de futuro bem planeada, não só deve reconhecer que os trabalhadores são um recurso muito importante para o seu crescimento e expansão, mas também, que é essencial desenvolver estratégias de recursos humanos, como a criação ou melhoramento de um sistema (de progressão) de carreiras, para promover a satisfação e o crescimento conjunto da organização e dos seus trabalhadores.

O sistema de carreiras tem como principais objetivos fazer a classificação de cargos por grupos específicos de ocupações profissionais, designados como famílias de carreiras, sendo que estas abrangem agrupamentos mais específicos, chamados de fileiras de carreira, que contêm diferentes

níveis de responsabilidade, escopo e amplitude, bem como, fazer a descrição completa de responsabilidades e de requisitos para cada posição.

Neste âmbito o sistema de carreiras deve ser organizado, de forma clara e precisa, por famílias e funções, categorias e níveis, padrões e modelos, e mobilidade nas carreiras.

No que concerne às famílias e funções (families and functions) pode se definir que, inerente ao sistema de carreiras, uma família de carreiras ou cargos (job family), também designado como família de funções ou grupo de pessoal, é um grupo de funções de cargos com a mesma ocupação geral e cuja estrutura familiar é baseada na função que é exercida e não na estrutura organizacional, sendo que, para o efeito, exige-se que a cada família estejam associados requisitos de conhecimentos básicos, conjuntos de habilidades e aptidões relacionadas, comportamentos e competências chave, formação, experiência profissional e valor de mercado (características e condições de pagamento competitivas) idênticos. Exemplo de uma família de funções ou grupo de pessoal é o Pessoal Técnico.

Uma fileira de carreira, família funcional, família de funções (job function) ou simplesmente carreira é uma área funcional, ou ocupacional mais específica dentro de uma família de carreiras, como se fosse um subgrupo homogêneo de funções dentro do grupo principal, que por executar trabalho de natureza relativamente semelhante, com um conjunto de habilidades análogas, permite que os trabalhadores se movam dentro da família com um mínimo de formação e prática. Cada fileira de carreira é hierarquizada e qualificada por níveis, de acordo com descrição, critérios e objetivos da função ou categoria. Exemplo de uma fileira ou carreira é o Apoio Especializado-Informática.

Relativamente às categorias e níveis (categories and levels) pode se definir uma categoria profissional (job category) como a classificação atribuída pelo trabalho que é executado, sendo que, uma família de funções pode incluir mais de um tipo de trabalho e de categorias profissionais. Exemplo de uma categoria é o Técnico Especializado Principal de Informática.

O nível do trabalho (job level), escalão ou posição reflete o escopo, a complexidade, o grau de responsabilidade, de deveres, de liderança, de autoridade e de impacto que o trabalho desenvolvido tem, por cada função, bem como os diferentes tipos de desempenho, habilidades e competências que os trabalhadores demonstram, e aos quais devem ter associados remunerações justas e economicamente sustentáveis, sendo que, o número de níveis dentro de cada categoria pode variar de acordo com o que a organização considerar apropriado, face aos seus objetivos, ou com o que é praticado no mercado de trabalho. O nível (I) ou escalão (1.º) está associado à tabela salarial.

Ou seja, cada carreira profissional é composta por um conjunto de categorias, sendo que, cada categoria compreende, também, um conjunto de níveis de progressão dentro desta.

Neste sentido, pode-se dizer que uma categoria fornece níveis adicionais de classificação a um grupo de trabalhadores padrão, que permitem distinguir benefícios entre si, rastrear e comparar salários (benchmarking) dentro e fora da organização, com outros empregadores no mercado de trabalho, para empregos equiparáveis, de modo a se perceber se são suficientemente atraentes e

motivadores para os trabalhadores, bem como, também servem para eleger licenças, aposentadorias e planos de sucessão.

Segundo Armstrong e Taylor (2014) é muito importante que as organizações preparem os seus trabalhadores para a reforma, informando-lhes com a maior exatidão possível sobre os seus direitos em termos financeiros como benefícios ou pensões a que têm direito, bem como sobre a possibilidade de desenvolverem outros trabalhos tais como voluntariado.

Os padrões e modelos (standards and templates) resultam da sequência lógica da classificação de cargos, já que um cargo que tenha sido devidamente segmentado por uma família, seguida, de uma fileira na estrutura de carreiras, certamente terá tarefas e responsabilidades semelhantes, compartilhando um padrão de trabalho comum e, neste sentido pode definir-se o padrão de trabalho (job standard) como uma descrição do escopo, principais responsabilidades e requisitos de conhecimento e habilidade de um nível de trabalho específico dentro de uma função de trabalho e família.

O modelo de descrição do trabalho (job description template) é como um padrão de trabalho de acompanhamento de carreira que pode ser personalizado para uma descrição de trabalho individual.

A descrição do trabalho (job description) é um resumo das principais responsabilidades de um trabalho, para um trabalhador ou grupo de trabalhadores específico. Inclui a natureza geral do trabalho executado, o nível do trabalho executado, o conhecimento, as habilidades e as habilidades necessárias para o desempenho competente do trabalho e outros elementos. Uma descrição de cargo descreve e foca no próprio cargo e não em qualquer indivíduo específico que possa ocupar o cargo.

Por último, a mobilidade na carreira pode ser definida como a capacidade que um trabalhador tem para se mover ou um possível caminho para se fazer numa estrutura de cargos, entre opções claras e bem definidas, com o objetivo de progredir na sua carreira, dentro de uma função de trabalho, de forma diagonal, ou de forma vertical (progressão hierárquica), horizontal (ao nível das funções que se exerce) e interna (ao nível do poder informal que o trabalhador tem dentro da organização), segundo Schein (1978), rumo ao sucesso.

Nesta senda, o sistema de carreiras além de definir, avaliar e organizar as famílias de carreiras, numa estrutura organizacional hierarquicamente bem definida, e que deve ser do conhecimento de todos os intervenientes e interessados (stakeholders) na organização, também é útil para: definir o perfil dos trabalhadores, os requisitos necessários para cada carreira e a remuneração apropriada, o que facilita o rastreamento de candidatos no processo de recrutamento e seleção, como na retenção dos trabalhadores mais talentosos da organização; definir uma estrutura de desenvolvimento da carreira, dentro de cada família, que permita perceber as oportunidades de promoção ou progressão em cada carreira; inquirir sobre as necessidades específicas de cada carreira e dos trabalhadores, para se planear a formação adequada para colmatar falhas e acrescentar valor; comparar e avaliar cargos de forma mais consistente e assim permitir maior equidade interna e competitividade externa; analisar e produzir relatórios, bem como, fazer avaliações de competências e de desempenho.

Contudo, ao se fazer uma avaliação do papel que cada carreira, cargo ou trabalhador tem dentro e para a organização é importante garantir a transparência para que a base sobre a qual as notas são definidas, os empregos avaliados e as taxas de remuneração determinadas sejam claras para todos os envolvidos no processo (Armstrong & Cummins, 2008).

Face ao exposto, quando se cria ou examina a estrutura de um sistema de carreiras deve-se ter em conta as implicações que esta pode acarretar tanto na flexibilidade como na rentabilidade da força de trabalho, bem como as estratégias e os dispositivos aos quais se devem recorrer para capacitar e desenvolver os talentos dos trabalhadores da organização, sem esquecer que, a um bom sistema de carreiras deve estar associado um plano de carreiras que abarque um plano de mobilidade, progressão e promoção, de sucessão, de avaliação de desempenho, de formação e de desenvolvimento dos seus trabalhadores (Leibowitz, Farren & Kayle, 1986), que garanta o equilíbrio entre as necessidades das organizações, como enquadrar os trabalhadores em áreas-chave que permitam ter as pessoas certas, no tempo certo, nos cargos certos, pelo valor certo, com as necessidades individuais dos trabalhadores, como a vontade de evoluir na carreira em harmonia com a sua vida e crescimento pessoal.

Tudo isto, tendo sempre em conta que as ações rotuladas como práticas de Gestão de Recursos Humanos exigem e reproduzem recursos tratados de acordo com as regras de significância e legitimação que a organização lhes confere (Galang, Elsik & Russ, 1999).

#### **2.1.4. Mobilidade nas Carreiras**

Segundo Collins (2013, p. 74) “as pessoas certas não precisam ser excessivamente gerenciadas ou estimuladas, elas se auto motivarão pelo impulso interior de produzir os melhores resultados e ser parte da criação de algo grande”, com que se identificam e que lhes motive, sempre que percebem que a organização abarca o conceito de mobilidade como promotor de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional, através de um plano de estruturação de carreiras que otimiza a distribuição de funções aos trabalhadores, de acordo com os seus talentos, o reconhecimento das suas competências e a identificação de “gaps”, isto é, de lacunas que possam ser colmatadas através da criação de oportunidades de progressão ou promoção nas suas carreiras profissionais (Matriz de Mobilidade).

Surge assim o conceito de mobilidade, do latim *mobilitas*(átis), que significa móvel, isto é, que tem capacidade para se mover ou deslocar por conta própria, sendo que associado à carreira, mobilidade na carreira, se transforma no movimento que um individuo pode seguir numa carreira, com o intuito de crescer profissionalmente.

Este movimento pode ser horizontal, vertical ou diagonal.

O movimento horizontal designa-se como mobilidade lateral, já que se efetua no mesmo nível hierárquico, entre cargos, áreas ou organizações.

O movimento vertical designa-se como mobilidade vertical, pois se efetua para um nível superior, denominado de progressão ou promoção.

A progressão de carreira está associada à evolução do trabalhador, dentro da mesma categoria, mas para um nível (escalão) imediatamente a seguir, mantendo, por isso, as mesmas responsabilidades da função, e ganhando mais autonomia no exercício das suas tarefas funcionais, sendo que, a progressão de carreira tem como objetivo estimular o mérito, o desempenho e os bons resultados dos trabalhadores, através do aumento salarial do trabalhador sem que, para isso, seja necessário alterar a sua categoria, ainda que este permaneça por muito tempo na mesma. Trata-se, por isso, de progressão através das variadas posições remuneratórias (escalões) de cada categoria.

“Isso pode ser de grande importância quando as organizações precisam de reter certos funcionários, mas não tem a oportunidade de promovê-los a níveis de carreira mais elevados, dado os indivíduos em questão já terem atingido o patamar da sua carreira” (Duarte & Lopes, 2018, pp. 27-28).

A promoção na carreira está associada à evolução do trabalhador, dentro da mesma carreira, desde que detenha habilitação adequada, no entanto, neste caso, falamos de um avanço para a categoria imediatamente superior (níveis hierárquicos), o que leva ao acréscimo do seu grau de responsabilidade, autonomia e complexidade das tarefas desenvolvidas, no exercício das suas funções, que pode estar relacionado com o crescimento da organização.

“Promover pessoas é condição fundamental não só para esse crescimento da organização, mas também para a manutenção do nível de estímulo e motivação” (Xavier, 2006, p. 142), já que a “satisfação do trabalhador pode estar associada a níveis de remuneração mais elevados, mas é particularmente fomentada por benefícios capazes de melhorar reconhecimento percebido e status” (Duarte & Lopes, 2018, pp. 27-28).

O movimento diagonal designa-se como mobilidade diagonal, já que, se efetua através da ascensão de nível de carreira para fileira diferente.

Assim, a mobilidade na carreira pode, ainda, assumir diferentes modalidades: a mobilidade na categoria e a mobilidade intercarreiras ou categorias.

A mobilidade na categoria, refere-se ao exercício de funções inerentes à categoria de que o trabalhador já é titular, na mesma ou em diferente atividade para a qual detenha habilitação adequada.

A mobilidade intercarreiras ou categorias, quando se refere ao exercício de funções não inerentes à categoria de que o trabalhador é titular, e que podem passar por ocupar uma categoria superior ou inferior, da mesma carreira, ou ainda, atender a um grau de complexidade funcional inferior, igual ou superior ao da carreira em que se encontre integrado, ou da categoria de que é titular, desde que não modifique substancialmente a posição do trabalhador e ele tenha habilitação adequada para o efeito.

Veiga (1973) defende que a análise da mobilidade pode ainda ser feita através de três diferentes dimensões: Intraorganizacional (dentro da organização), interorganizacional (entre organizações) e geográfica, às quais, acrescento uma quarta dimensão designada por mobilidade funcional.

A mobilidade geográfica, por norma, é referente ao conceito de local de trabalho, baseando-se em mecanismos de mobilidade como o acesso nas carreiras, a transferência, a permuta, o destacamento e a requisição de pessoal.

A mobilidade funcional, por norma, é referente à mobilidade entre carreiras, foco deste projeto, baseando-se em mecanismos ou instrumentos de mobilidade como a intercomunicabilidade horizontal, intercomunicabilidade vertical, a reclassificação profissional e a reconversão profissional.

A intercomunicabilidade horizontal diz respeito à possibilidade de um trabalhador poder concorrer a outra carreira do mesmo grupo de pessoal, desde este que possua as habilitações literárias exigidas para integração nessa nova carreira, que exista identidade ou afinidade de conteúdos funcionais entre as categorias em causa e, que, a nova categoria seja remunerada de forma idêntica à categoria de origem.

A intercomunicabilidade vertical diz respeito à possibilidade de um trabalhador poder concorrer à carreira de grupo de pessoal diferente, desde que este possua as habilitações literárias exigidas para integração nessa nova carreira, que as duas carreiras pertençam à mesma área funcional e, que, o primeiro escalão da nova categoria seja remunerado de forma idêntica ao da categoria de origem.

A reclassificação profissional é a atribuição de uma categoria e carreira diferentes daquelas de que o trabalhador é titular, desde que este possua as habilitações literárias e qualificações profissionais exigidas para integração nessa nova carreira, que estejam reunidos os requisitos legais necessários para o efeito e, que, seja remunerada de forma idêntica à categoria e carreira de origem.

Note-se que embora esta reclassificação profissional possa ser solicitada pelo trabalhador, na maior parte das vezes esta iniciativa parte da administração da organização, por considerar ser de interesse e conveniência para os objetivos organizacionais, em determinado momento ou contexto.

A reconversão profissional é a atribuição de uma categoria e carreira diferentes daquelas de que o trabalhador é titular, desde que este frequente, com aproveitamento, um ou mais cursos de formação profissional passíveis de suprimirem a falta de habilitações literárias, ou qualificações profissionais exigidas para integração nessa nova carreira, que estejam reunidos os requisitos legais necessários para o efeito e, que, seja remunerada de forma idêntica à categoria e carreira de origem.

É importante salientar, no entanto, que a mobilidade não se reveste apenas de alterações geográficas ou funcionais, mas também de alterações dos tempos de trabalho, inteiro ou parcial, e que independentemente da mobilidade do trabalhador estar enquadrada dentro (mobilidade interna), ou fora (mobilidade externa), do mesmo serviço ou órgão institucional, ela só deve ser realizada mediante concurso ou acordo tripartido entre o trabalhador e os responsáveis dos serviços, ou órgãos de onde o trabalhador é proveniente (origem) e para onde se destina (destino).

Neste âmbito, podemos considerar que mobilidade se rege por três grupos de fatores condicionantes: fatores individuais, fatores organizacionais e fatores conjunturais, mas também que a organização “serve ao indivíduo, fornecendo-lhe uma carreira. Geralmente não uma carreira de especialista, mas uma que permite ao indivíduo passar de função para função e de lugar para lugar. Isso produz pessoas mais versáteis, mais flexíveis e completas, mas também, naturalmente, pessoas que acharão mais difícil deixar a organização, que não terão preocupações com a carreira, se confiarem na organização” (Handy, 1987, pp. 116-117).

### **2.1.5. Carreiras em Angola**

Segundo Brewster (1999, p. 46) “as coisas são feitas de forma diferente em diferentes países”, por isso, quando falamos de práticas de Gestão de Recursos Humanos e, neste caso específico, de Gestão de Carreiras, devemos ter em conta o enquadramento histórico, os princípios culturais, sociais e governamentais onde cada organização se instala e cujos objetivos devem estar alinhados com a legislação vigente no país, sendo que, neste âmbito, torna-se imprescindível introduzir o fator diferença em qualquer análise ou consideração que se faça sobre o assunto.

Face ao exposto, antes de se falar de carreiras torna-se importante apresentar alguns factos sobre Angola, oficialmente República de Angola, um país da costa ocidental africana situado na parte do continente africano designada como África Subsariana, isto é, ao sul do Deserto do Saara.

Reconhecida como colónia portuguesa na Conferência de Berlim, em 1884, Angola foi palco de duas grandes guerras, sendo que a primeira foi considerada uma longa guerra de libertação pela independência do domínio português, conseguida em 1975, e a segunda foi desencadeada por um conflito armado de luta pelo poder, entre dois antigos movimentos de libertação, transformando-se numa intensa guerra civil, entre 1975 e 2002, até chegar o advento da paz, que é o propósito das leis de natureza para “providenciar deste modo um método racional para o homem se preservar a si próprio” (Tomé, 2015, p. 213).

Assim, também por reflexo desta conjuntura, embora seja um dos países mais ricos do mundo, em recursos naturais, a verdade é que Angola é considerada pela Organização das Nações Unidas (UN-OHRLLS, 2020) como um dos países menos desenvolvidos do planeta, pelo que, os padrões de vida angolanos não são comparáveis ao restante do mundo, já que, apesar do esforço e das parcerias que o Governo angolano tem feito, com outros países e investidores privados, para alavancar o progresso a todos os níveis e, especialmente, nas tecnologias, na criação de emprego, na formação de professores e na educação da população, as dezoito províncias do país ainda usufruem de forma desigual destas iniciativas, cabendo a maior parte dos seus benefícios à capital (Luanda) e aos detentores do poder político, administrativo e militar.

Por conseguinte, Angola apresenta muitas debilidades no ensino e, naturalmente, na formação de quadros superiores com competências válidas para gerirem organizações e alavancarem o país, o que tem levado muitas organizações a contratarem expatriados para esse efeito.

O INE - Instituto Nacional de Estatística identificou recentemente (2020), num inquérito referente a Indicadores sobre Emprego e Desemprego 2018/2019, em Angola, que, tendo em conta o facto da legislação angolana possibilitar que um jovem entre no mercado de trabalho, a partir dos 15 anos, na condição de aprendiz, com a permissão dos seus encarregados de educação, cerca de um quarto dos jovens, entre 15-17 anos, comprometem a sua formação escolar básica para ir trabalhar, sendo que, os que continuam os seus estudos, terminam o ensino médio ou 2.º ciclo do ensino secundário, entre os 15-24 anos, o que significa que só a partir dessa idade é que iniciam a sua formação superior.

Nesta senda, o Anuário Estatístico do Ensino Superior (2015), efetuado pelo GEPE - Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística, do então Ministério do Ensino Superior da República de Angola, também nos disponibiliza dados que atestam a realidade acima citada, pois se por um lado dos 56 462 estudantes matriculados pela 1.<sup>a</sup> vez no ensino superior, nesse ano, apenas 5 tinham 16 anos, tendo a maioria (6 121) 25 anos e 138 mais de 55 anos, por outro lado, dos 12 395 graduados em 2014, apenas 0,19% (24 estudantes) tinham 21 anos, subindo até 3,70% com 24 anos e para 25,57% com mais de 30 anos, que é onde se encontra a maior fatia de percentagem, o que demonstra que os jovens com qualificações superiores chegam ao mercado de trabalho muito mais tarde do que nos países desenvolvidos e, quando chegam cedo, na maior parte das vezes, não têm as qualificações necessárias.

Perante este cenário, não admira que, à semelhança do que acontece um pouco por todos os países africanos, em Angola a carreira de tipo sociopolítico, isto é, baseada no capital de conhecimentos pessoais que se detém, seja mais dominante do que qualquer outra, tanto nas organizações privadas como nas públicas, já que, por norma, nestes países a solidariedade étnica e o favoritismo têm mais importância do que as habilitações literárias, a competência profissional, as normas burocráticas, a criatividade dos talentos e o dinamismo empresarial que o trabalhador tenha (Kamdem, 1990), deslizando, muitas vezes, para o nepotismo e para a corrupção, em estruturas burocratizadas, independentemente dos diplomas que existam ou dos concursos que se façam.

O mesmo acontece, em preferências de géneros nas carreiras, uma vez que, apesar dos esforços que o Governo vem a desenvolver, desde 1997, para criar “instrumentos institucionais relativos à questão de género [...] o predomínio dos homens nos setores formais da economia demonstra uma cultura patriarcal dominante – como mostra a preponderância dos homens no topo das posições nos órgãos de decisão, enquanto as mulheres ocupam as posições médias e baixas dessa escala” (CPLP, 2000, p. 2), o que também se comprova ao nível dos órgãos de decisão do Poder Executivo onde, em 2016, do total de 33 Ministérios, apenas 8 (24.2%) eram dirigidos por mulheres, das 56 Secretarias de Estado, 12 eram chefiadas por mulheres e, entre os Vice-Ministros contabilizaram-se apenas 2 mulheres (MINFAMU, 2017, p. 35).

Face ao exposto, é fácil compreender que as mulheres, em Angola, ainda tenham imensa dificuldade em ascender a cargos de liderança, mesmo que, muitas vezes, possuam habilitações literárias mais elevadas e melhores qualificações do que o poderio masculino, que se apresentem em situação de igualdade de desempenho ou mais competentes, pois a preferência na escolha para ocupação destes cargos geralmente recai sobre o sexo masculino, que em grande parte também acaba por dominar o quadro de pessoal das organizações e auferir de remunerações mais elevadas.

Neste âmbito, entramos no conceito de carreira em Angola, tendo em conta que, embora exista legislação laboral própria para o sector privado (Lei Geral do Trabalho em Angola), este ainda se baseia muito na legislação da administração pública, onde predomina a ideia de emprego para a vida toda, isto é, a carreira é vista como “o conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondam funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso” (Decreto n.º 24/91, 1991, p. 352), e a

promoção linear vertical das carreiras é compreendida como principal objetivo de carreira, pois os trabalhadores acreditam que, em princípio, futuramente não serão despedidos pelos seus empregadores (contrato psicológico), sentindo segurança e estabilidade no emprego (Klandermans, Hesselink & van Vuuren, 2010) para ali permanecerem ad aeternum.

Apesar disso, é interessante analisar que, de acordo com um inquérito sobre Felicidade Corporativa, efetuado em julho de 2014, pela filial angolana da Jason Associates em parceria com o Sinfic, a 195, líderes de empresas angolanas, de vários sectores de atividade, em Luanda (capital de Angola), citado na Revista Economia & Mercado, por Vemba, Hebo, Chimuando, e Cruz (2014), a consultora constatou que embora 88,7% dos trabalhadores afirmassem que eram felizes nas suas empresas, apenas 31,8% recomendaria a sua empresa a um amigo ou familiar, 41,1% fá-lo-ia algumas vezes e 24,6% nunca recomendaria, o que demonstra que os líderes das empresas até se podem sentir comprometidos com as funções que desempenhavam, mas não com as empresas, e quando não existe ligação emocional à marca os trabalhadores não são promotores desta, apresentando, normalmente, um fraco empenho nas tarefas que desenvolvem.

Citada ainda nesta mesma revista, a Jason Associates (2014) defende também que “em mercados como o angolano, a retenção de talentos é fundamental, uma vez que colaboradores de elevado potencial são recorrentemente tentados a aceitar novos desafios” (p. 47), pelo que, para evitar as tentações da concorrência é primordial que os responsáveis das organizações ganhem consciência de que “as Pessoas são o ativo mais importante duma empresa” (Bancaleiro, 2007, p. 26), podendo realmente fazer toda a diferença e acrescentar-lhe valor, e passem, assim, a investir mais na criação de práticas que lhes façam sentir que estão envolvidos na cultura corporativa e na estratégia de crescimento da empresa e que podem participar com voz ativa, de forma mais ou menos direta, nas suas tomadas de decisão (Boxall & Purcell, 2003), para que, sentindo-se parte integrante, queiram permanecer nesta.

Ainda que um trabalhador sinta necessidade de mudar de funções, de carreira, de posto ou de local de trabalho, como previsto na Lei Geral do Trabalho em Angola (Lei n.º 7/15, 2015), incluindo por questões remuneratórias, já que, a “concórdia de um conjunto de vontades individuais implica o direito que cada indivíduo detém para dissentir e o seu direito para retirar-se ou retrair-se do empreendimento comum” (Tomé, 2015, p. 221), cabe à organização apresentar ao seu trabalhador, possibilidades de mobilidade de “destacamento, transferência e permuta [...] permitida apenas aos funcionários [...] entendidos como o pessoal do quadro com provimento definitivo [...] estando sempre sujeitas a autorização [...] e só devem ocorrer nas situações em que o pessoal a mobilizar reúna os requisitos exigidos para a respetiva carreira [...] exista vaga no quadro de pessoal de destino e disponibilidade orçamental para suportar os encargos financeiros” (Decreto Presidencial n.º 113/13, 2013, p. 1690), que permitam reter o talento na organização, em detrimento de perder-lhe e ter gastos com uma nova admissão.

Portanto, depois de 27 anos de guerra que levaram a que a maior parte das organizações, em Angola, tenha menos de 10 a 15 anos de existência, e que nos primórdios das suas constituições apenas se preocupassem em fortalecer estruturas, gerar crescimento e obter lucros, renegando para último plano o papel preponderante da gestão de recursos humanos para o sucesso e crescimento de qualquer organização, Angola começa agora a mudar os paradigmas da contratação de pessoal e gestão de carreiras, de modo a investir mais no recrutamento e retenção de quadros qualificados com habilitações literárias superiores, para prestarem serviços de qualidade, sob a liderança de responsáveis conscientes da importância de abandonarem comportamentos padrão de chefes para se posicionarem como gestores preocupados em alinhar os objetivos da organização com Políticas de bem-estar organizacional que motivem os trabalhadores a desempenharem as suas tarefas com mais entrega, pro atividade, criatividade e inovação.

Neste âmbito, as organizações privadas começam a seguir as Políticas da administração pública para criarem sistemas de gestão e planos de carreiras consistentes, associados a sistemas de remunerações com uma correlação clara e transparente entre os salários que são pagos, as responsabilidades organizacionais que os trabalhadores têm e as hierarquias a que estão sujeitos, através da implementação de instrumentos que permitam não só a promoção mas também a progressão na carreira, já que, este conceito ainda não está bem desenvolvido ou assimilado pelos angolanos, pois apesar de existirem aumentos salariais, especialmente anuais, muitas organizações ainda não têm instaurados sistemas de avaliação de desempenho que permitam avaliar e compensar os trabalhadores pela antiguidade e o mérito evidenciado no desenvolvimento do seu trabalho, o que pode retirar-lhes oportunidades para crescerem e evoluírem profissionalmente.

Como diriam Turban e Meredith (1991) um modelo deve ser visto como “uma representação simplificada ou uma abstração da realidade” (p. 30), criado com funções e objetivos diversos, porém, passível de mutação, quer por processos de revisão, quer por situações que exijam que se façam ajustes que lhe permitam adaptar-se às novas ou diferentes realidades.

## CAPÍTULO 3

### Quadro Conceptual

O Quadro Conceptual deste Projeto de Intervenção surge no seguimento da revisão da literatura efetuada e tem por base algumas teorias ali definidas, sendo que, primeiramente, é importante salientar que quando se está a implantar um sistema organizacional de desenvolvimento de carreiras, na verdade, esta-se a criar uma mudança organizacional e este processo está repleto de todas as questões que afetam qualquer esforço de mudança, principalmente as organizações que não gostam de mudar (Leibowitz, Farren & Kayle, 1986), pelo que, qualquer proposta de intervenção deve ter em conta a satisfação das partes afetadas, através do alinhamento dos trabalhadores com as estratégias da organização, de forma a garantir que todos sentem que podem participar com voz ativa, de forma mais ou menos direta, nas tomadas de decisão da organização (Boxall & Purcell, 2003).

Nesta senda, todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser norteadas por técnicas, ferramentas ou instrumentos que permitam a realização efetiva de objetivos específicos e a redução da indeterminação envolvida no contrato de emprego (Townley, 1993), de modo a contribuir para o melhoramento do desempenho dos trabalhadores, da satisfação, do comprometimento e do clima organizacional, trazendo vantagens para todos.

A Jason Associates (2014) defende que em mercados como o angolano é fundamental reter talentos, uma vez que colaboradores de elevado potencial costumam a ser tentados para aceitar novos desafios constantemente.

Assim, este Projeto passa por analisar a Política de Gestão de Carreiras da organização em estudo, com o objetivo de apresentar propostas de intervenção que visem pôr em prática uma Política de Gestão de Carreiras que permita conciliar, normas impostas pelo MESCTI com a Legislação afeta às organizações privadas, e assim ceder informação estatística congruente tanto ao GEPE como ao MAPTESS ou a qualquer outra organização que a solicite.

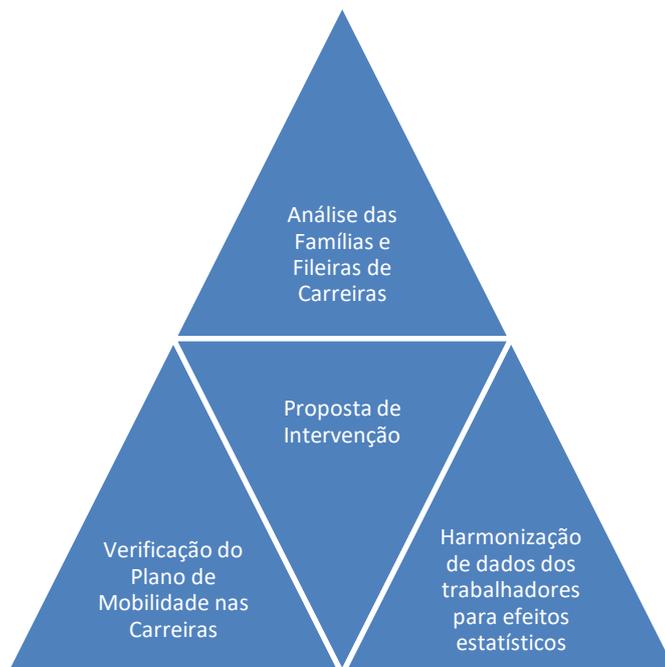
Neste âmbito, ir-se-á desenvolver um diagnóstico da organização que contemplará uma análise detalhada dos indicadores demográficos, bem como, da Política de Gestão de Carreiras, para que se consiga responder a três objetivos específicos: analisar as Famílias e Fileiras de Carreiras da organização e se fazer inquirições sobre as categorias dos trabalhadores para garantir a equidade e princípios da justiça do Sistema de Gestão de Carreiras Kabanoff (1991); verificar se existe um Plano de Mobilidade nas Carreiras que permita o desenvolvimento pessoal e profissional de um trabalhador para que este atinja todo o seu potencial (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007); harmonizar os dados dos trabalhadores de forma a prestar informações para efeitos estatísticos, recorrendo às soluções que mesmo não sendo perfeitas tenham uma aplicação possível (Bancalheiro, 2007).

Paralelamente, será possível analisar quais são os problemas existentes na Política de Gestão de Carreiras e quais são as suas causas, ou raiz, para que se possam definir propostas de intervenção e

formas de implementação de modo a resolvê-los, na prossecução dos objetivos organizacionais desejados.

Em suma, a figura seguinte resume o Quadro Conceptual deste Projeto de Intervenção.

Figura 3.1. – Quadro Conceptual



Fonte: Elaborado pela autora

## CAPÍTULO 4

### Metodologia

O presente trabalho deve ser definido como um Projeto de Intervenção, que segue a metodologia abaixo discriminada (Figura 2).

Figura 4.1. – Quadro Metodológico

Processo de Investigação	
Tipo de Estudo	Projecto de Intervenção
	Estudo Qualitativo
Metodologia de Investigação	Investigação Qualitativa
Técnicas	Conhecimento do Contexto
	Análise de tema específico
	Abordagem Dedutiva
Métodos da Recolha de Dados	Estruturado
	Separação da Situação
	Observação de Campo
Tipo de Problemas e Objectivos	Exploratoria
	Descritiva

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, este projeto tem por base o estudo qualitativo de uma organização real, mais precisamente, um Instituto Superior Politécnico (ISP), permitindo assim pôr em prática uma série de conhecimentos adquiridos ao longo do seu desenvolvimento.

A metodologia de investigação utilizada neste projeto é a da investigação qualitativa, com recurso a técnicas qualitativas como o conhecimento da organização em estudo e do contexto concreto em que se realizam os processos afetos à área de Gestão de Recursos Humanos, o que permite fazer algumas abordagens dedutivas.

Relativamente ao método de recolha de dados, aplicada são os métodos estruturados, como é o caso do método de observação de campo, que foi realizada por diversos e diferentes períodos, no espaço temporal de 2 anos, bem como, a coleta de informações, gentilmente cedidas pela organização em estudo, nomeadamente, os Estatutos da organização, o Relatório Anual de Actividades 2019, o Qualificador Ocupacional (2018), o Regulamento Interno (2018), a Base de Dados dos Trabalhadores (2020) de acordo com a Classificação Nacional de Profissões de Angola, versão de 1997 (C.P.A./97), para preenchimento e envio do “Mapa de Registo Nominal de Trabalhadores – RENT” e a Base de Dados dos Trabalhadores (2020) com os códigos para o “Registo Primário-Base de Dados de Recursos Humanos”, isto é, que seguem as carreiras da administração pública.

A análise dos dados recolhidos será organizada em três fases: a pré-análise, se onde organiza todo o material recolhido; a exploração do material para se definir que vai ser analisado, quais os objetivos a atingir, os indicadores a utilizar, codifica-se a informação relevante; e, o tratamento dos resultados com o objetivo de fazer interpretações que permitam fazer inferências.

Para desenvolvimento do projeto recorreu-se a dois tipos de investigação: a exploratória, com o objetivo de conhecer melhor o conceito de Gestão de Carreias e a Política a si associada, tanto na teoria como na prática, bem como, formular questões e objetivos de investigação mais precisos e adequados ao problema organizacional apresentado; e, a investigação descritiva para conseguir fornecer uma descrição adequada de incidências de fenómenos observados ou trabalhar indicadores.

A amostra deste projeto é constituída pelos 168 trabalhadores da organização, tendo em conta que para análises qualitativas o tamanho da amostra não é muito relevante, já que, o tratamento da informação recolhida é efetuado essencialmente de modo empírico.

## CAPÍTULO 5

### **Análise de Informação e Resultados**

#### **5.1. Descrição da Organização**

A Organização em estudo é uma instituição de ensino superior, privada, angolana, mais precisamente, um Instituto Superior Politécnico (ISP), com 16 anos de existência, que se rege pelas normas gerais reguladoras do Subsistema do Ensino Superior Angolano, com o objetivo de promover o ensino de qualidade e a investigação científica na Sociedade Angolana.

Criada em 2004, através da sua Entidade Promotora, uma Associação sem fins lucrativos, abriu as suas portas com 4 Licenciaturas, 22 Professores, pouco mais de 10 trabalhadores de diversas áreas e cerca de 500 estudantes. Em 2012 passou a ter autonomia no domínio científico, pedagógico, cultural, disciplinar, administrativo e financeiro, assumindo a nomenclatura de um Instituto Superior Politécnico (ISP) e atualmente (2020) está habilitada para ministrar 16 Licenciaturas (de 4 a 5 anos) e 3 Mestrados (de 2 anos), em 3 turnos diferentes (manhã, tarde e noite), e conta com cerca de 300 Professores, 168 trabalhadores de diversas áreas e quase 5000 estudantes, por ano.

Relativamente à sua estrutura organizacional (Anexo A – Organograma do ISP), ela obedece ao previsto nos seus Estatutos, sendo composta por Órgãos de Governo, por Departamentos, por diversas Unidades Administrativas, Unidades de Ensino, Unidades de Investigação, Unidades de Intervenção e de Ação Social, Unidades Especiais e de Apoio, bem como por Subunidades, Centros e Núcleos, que perfazem um total de 35 áreas funcionais.

A gestão administrativa geral e a coordenação científico-académica do ISP são da responsabilidade dos seus Órgãos de Governo que aglomeram os Órgãos Executivos e Órgãos Colegiais. Os Órgãos executivos são compostos pelo Diretor-geral, pelo Diretor-geral Adjunto e pelo Secretário-geral. Os Órgãos Colegiais são constituídos pela Assembleia, pelo Conselho de Direção, pelo Conselho Científico, pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Disciplinar.

As Unidades de Ensino são constituídas por 3 Departamentos: o Departamento das Ciências de Educação, Sociais e Humanas (DCESH), o Departamento de Ciências e Tecnologias (DCT) e o Departamento de Ciências da Saúde (DCS), dirigidas pelos Chefes de Departamento, coadjuvados pelos Coordenadores e Coordenadores-Adjuntos de Cursos e, subsequentemente, pelos Professores, com o objetivo de desenvolverem as atividades de ensino necessárias, estando dependentes dos Órgãos Executivos de Governo.

As Unidades Administrativas e subunidades para o funcionamento do ISP, estão dependentes dos Órgãos Executivos de Governo e são: o Gabinete de Pós-Graduações (Mestrados), o Secretariado Académico (SA), a Secretaria Geral, a Tesouraria e a Contabilidade, os Recursos Humanos (RH), o Gabinete Jurídico (GJUD), o Secretariado da Direção e o Património, o Secretariado dos Departamentos e das Coordenações.

As Unidades de Apoio e Especiais (Gabinetes e Serviços) prestam um conjunto de serviços auxiliares ao funcionamento das atividades académicas, estão dependentes dos Órgãos Executivos de Governo e são: o Departamento de Projetos e Obras (DPO), Eletricidade, Geradores, Serviço Residencial, Jardinagem, a Proteção e Segurança (Vigilância), os Serviços Auxiliares (Chaves), os Motoristas, o Posto de Enfermagem, Laboratórios, Ginásio, a Divisão Tecnológica (DT), o Gabinete de Comunicação e Imagem (GAQUI), o Gabinete de Apoio ao Sigarra (GAS), o Gabinete de Apoio ao Estudante (GAPE), o Gabinete de Inserção na Sociedade (GIS), a Biblioteca, a Editora que inclui a Livraria e o Armazém de livros, a Banda, o Grupo de Teatro e a Associação de Estudantes.

As Unidades de Investigação e Unidades Especiais Autónomas são subunidades orgânicas criadas para desenvolverem projetos de ordem pedagógico-científica, dependem do Diretor-geral, e são: o Centro de Estudos e Pesquisa (CESPES) e Sala dos Professores Investigadores.

### 5.1.1. Indicadores Demográficos da Organização

“Conhecer os elementos essenciais sobre a componente humana numa organização é uma base absolutamente essencial” (Bancalero, 2007, p. 59) para que o tratamento de qualquer indicador, ainda que não seja estratégico, possa ser feito de forma completa e segura “para uma correta interpretação e aplicação de outros tipos de indicadores” (Bancalero, 2007, p. 59) que ajudem na ponderação e implementação de avaliações, planos e estratégias organizacionais.

Nesta senda, como Recursos Humanos a organização conta com 168 trabalhadores efetivos (Anexo B – Quadro de Pessoal), repartidos pelas diversas áreas organizacionais, como citado, sendo que destes 76% são homens e 24%, mulheres, ambos os géneros com uma idade média que ronda os 41 anos e trabalham na organização há sensivelmente 8 anos.

O peso total da remuneração mensal dos homens na organização é de 25.671.425,00 AOA (valor em Kwanzas), moeda nacional de Angola, que em termos cambiais representa 33.000,00 €, contra 8.182.500,01 AOA (10.000,00 €) do total das mulheres (câmbio efetuado com base na Taxa Cambial de 773,839 EUR/AOA – novembro 2020), perfazendo o total de 33.853.925,01 AOA, no entanto, a remuneração mensal mediana das mulheres é mais elevada (75.000,00 AOA) que a dos homens (76 €), conforme quadro resumo de indicadores gerais sobre o total de trabalhadores (Figura 3).

Figura 5.1. – Quadro resumo de indicadores gerais sobre o total de trabalhadores

Género	Ano N	%	Idade Média	Antiguidade Média	Remuneração Mensal Mediana (AOA)	Remuneração Mensal (AOA)
Masculino	128	76%	41	7	60 000,00	25 671 425,00
Feminino	40	24%	40	8	75 000,00	8 182 500,01
Total de Trabalhadores	168	100%	41	7	60 000,00	33 853 925,01

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 168 trabalhadores distribuídos pelas 35 áreas da organização, a maioria, isto é, 15% dos trabalhadores do Quadro de Pessoal fazem parte da Vigilância, 17% fazem parte do DPO, Eletricidade e Geradores, 7% da Jardinagem e 4% do S. Residencial, o que representa um peso de 43% da força de trabalho indexada a serviços que não estão diretamente ligados ao core business, isto é, o ramo de atividade da organização. Cerca de 20% dos trabalhadores estão ligados a serviços administrativos de atendimento aos estudantes, como é o caso das áreas da Secretaria Geral, Tesouraria, SA e GJUD, entre outros, e 15% dos trabalhadores estão associados ao ensino (Anexo C – Quadro de Pessoal por Área Funcional).

Relativamente ao indicador efetivo repartido por género e idade dos trabalhadores (Figura 4), e tendo em conta que o trabalhador mais novo é um homem de 22 anos e o mais velho é uma mulher de 67 anos, podemos verificar que 32% dos trabalhadores tem idades entre os 31 e os 40 anos, seguidos por aqueles que têm entre 25 e 30 anos, o que representa que a classe trabalhadora é relativamente jovem, no entanto, é interessante observar que 11% dos trabalhadores têm mais de 55 anos, logo, tendo em conta que a legislação em Angola estabelece o direito de reforma aos trabalhadores que tenham 35 anos de efetivo serviço ou 60 anos de idade, poderá concluir-se que em breve estes trabalhadores irão pedir para sair da organização.

Figura 5.2. – Indicador efetivo repartido por género e idade

Idade	Género					
	Masculino	%	Feminino	%	Total	%
18 a 24 anos	4	3%	0	0%	4	2%
25 a 30 anos	25	20%	8	20%	33	20%
31 a 40 anos	40	31%	14	35%	54	32%
41 a 50 anos	24	19%	12	30%	36	21%
51 a 55 anos	18	14%	4	10%	22	13%
Mais de 55 anos	17	13%	2	5%	19	11%
Total	128	100%	40	100%	168	100%

Fonte: Elaborado pela autora

O indicador efetivo repartido por género e habilitações literárias da organização (Figura 5) conta com 37 homens (29%) não alfabetizados, 50 com habilitações literárias entre o ensino primário e o ensino secundário do II ciclo ou técnico médio, o que é facilmente justificável uma vez que a maioria dos trabalhadores do género masculino exerce funções que não exigem estudos elevados, contando ainda com 10 trabalhadores em frequência universitária e 31 com o ensino superior, o que representa 24% dos trabalhadores masculinos. No sentido inverso, a maioria das mulheres, isto é, 51% tem o ensino superior e 18% está a frequentar o ensino superior e 33% tem habilitações literárias inferiores ou são não alfabetizados. No geral, 40% dos trabalhadores tem ou está a frequentar o ensino superior.

Figura 5.3. – Indicador efetivo repartido por género e habilitações literárias

Habilitações Literárias	Género					
	Masculino	%	Feminino	%	Total	%
Não Alfabetizado	37	29%	6	15%	43	26%
Ensino Primário	4	3%	0	0%	4	2%
Ensino Secundário do I Ciclo	14	11%	1	3%	15	9%
Ensino Secundário do II Ciclo	27	21%	2	5%	29	17%
Técnico Médio	5	4%	4	10%	9	5%
Frequência Universitária	10	8%	7	18%	17	10%
Bacharel	0	0%	0	0%	0	0%
Licenciado	20	16%	16	40%	36	21%
Mestre	8	6%	3	8%	11	7%
Doutor	3	2%	1	3%	4	2%
Total	128	100%	40	100%	168	100%

Fonte: Elaborado pela autora

No que concerne ao indicador efetivo repartido por idade e habilitações literárias (Figura 6) podemos concluir que este incorpora a informação citada na revisão da literatura onde indicava que num inquérito referente a Indicadores sobre Emprego e Desemprego 2018/2019, em Angola, feito pelo INE - Instituto Nacional de Estatística, em 2020, nesta organização não existem trabalhadores a frequentar ou com o ensino superior concluído com menos de 25 anos, sendo que tal como mencionado no Anuário Estatístico do Ensino Superior (2015), efetuado pelo GEPE - Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística, do então Ministério do Ensino Superior da República de Angola, a grande percentagem (32%) de trabalhadores a frequentar ou com o ensino superior concluído tem entre 31 e 40 anos.

Figura 5.4. – Indicador efetivo repartido por idade e habilitações literárias

Habilitações Literárias	Idade						Total	%
	18 a 24 anos	25 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 55 anos	Mais de 55 anos		
Não Alfabetizado	0	3	13	10	8	9	43	26%
Ensino Primário	0	0	2	1	0	1	4	2%
Ensino Secundário do I Ciclo	0	5	1	5	3	1	15	9%
Ensino Secundário do II Ciclo	4	7	9	3	3	3	29	17%
Técnico Médio	0	4	2	1	1	1	9	5%
Frequência Universitária	0	5	11	1	0	0	17	10%
Bacharel	0	0	0	0	0	0	0	0%
Licenciado	0	9	13	8	4	2	36	21%
Mestre	0	0	3	6	2	0	11	7%
Doutor	0	0	0	1	2	1	4	2%
Total	4	33	54	36	23	18	168	100%
%	2%	20%	32%	21%	14%	11%		

Fonte: Elaborado pela autora

Estes indicadores têm por objetivo demonstrar a composição dos trabalhadores na organização.

## **5.2. Recolha de Dados e Diagnóstico da Organização**

“Não são as circunstâncias que causam resultados – são as pessoas” (Jim Collins, 2013, p. 76), por isso é tão importante que os trabalhadores, ou melhor, o Capital Humano saiba exatamente o que a organização tem para lhe oferecer, especialmente como carreira, pois só assim ele terá consciência de como poderá crescer com ela e sentir-se-á motivado para comprometer-se de facto.

Para o efeito é fundamental que a Gestão de Recursos Humanos tenha uma Política de Gestão de Carreiras bem definida e transparente, que seja do conhecimento de todos os trabalhadores, para que saibam que tipo de mobilidade podem seguir dentro da organização, evitando assim falsas expectativas e frustrações, que levem à diminuição de produtividade ou vontade de sair.

Nesta senda, o objetivo desta secção é o de recolher dados sobre as carreiras da organização e fazer um diagnóstico, cruzando variáveis que possam enriquecer a informação, de acordo com critérios que possam ser importantes em termos sociais, organizacionais e legais, tanto para os trabalhadores como para a própria organização (Bancalero, 2007).

Assim, de seguida será analisada a Gestão de Carreiras, os Modelos e Tipos de Carreiras, os Sistemas e Famílias de Carreiras e a Mobilidade nas Carreiras da organização em estudo.

### **5.2.1. Gestão de Carreiras da Organização**

O conceito de gestão de carreira nesta organização tem englobado procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (London & Stumph, 1982), no entanto, apesar de existir um Qualificador Ocupacional que descreve as categorias e remunerações inerentes a cada carreira a Gestão de Recursos Humanos da organização ainda não criou um regulamento que referencie a sua Política de Gestão de Carreiras, especialmente no que concerne à mobilidade.

### **5.2.2. Modelos e Tipos de Carreiras da Organização**

No que concerne aos modelos e tipos de carreiras podemos verificar que a organização segue o modelo tradicional defendido por Chanlat (1995) que consiste em poucas aberturas e encaminhamentos profissionais possíveis, estabilidade de empregos, já que, em 16 anos de existência, a média de antiguidade dos trabalhadores é de 8 anos, o que demonstra que existem funcionários a trabalharem nela desde a sua abertura.

A progressão linear vertical das carreiras, típica deste modelo, recorre, para o efeito, ao tipo de carreira burocrático que se caracteriza por estruturas organizacionais burocráticas, isto é, estruturas verticais que têm a divisão do trabalho muito bem definida, promovendo a centralização de poder e a definição clara de papéis e estatutos, organizando-se por níveis hierárquicos rígidos, de acordo com

trabalho desenvolvido e as responsabilidades atribuídas a cada trabalhador dentro da organização, sendo que a cada nível estão associados determinados graus e escalões, que estabelecem os limites da carreira, mas também, um salário e regalias sociais, como estabelecido no seu Qualificador Profissional.

No entanto, a entrada dos trabalhadores para a organização muitas vezes é feita com base na carreira de tipo sociopolítico, isto é, numa rede de contactos e conceções bem estruturadas (Networking), independentemente da especialização que tenha, o que conta mesmo é o capital de conhecimentos pessoais que detém, o que é muito comum em Angola.

### **5.2.3. Sistemas e Famílias de Carreiras da Organização**

Relativamente aos sistemas e famílias de carreiras, Rothwell, Jackson, Ressler, Jones e Brower (2015) defendem que a capacidade de recrutar, desenvolver e reter as pessoas certas nas funções certas é uma equação fundamental para o sucesso a longo prazo em todas as organizações, pelo que, é essencial ter um sistema de carreiras para se fazer a classificação de cargos por grupos específicos de ocupações profissionais, designados como famílias de carreiras, sendo que estas abarcam agrupamentos mais específicos, chamados de fileiras de carreira, que contêm diferentes níveis de responsabilidade, escopo e amplitude, bem como, fazer a descrição completa de responsabilidades e de requisitos para cada posição.

Neste âmbito o sistema de carreiras da organização compreende quatro famílias de funções: responsáveis e dirigentes, técnicos, administração e serviços, e operários.

A família de funções de responsáveis e dirigentes têm funções de natureza científico-técnica de gestão, consultação e investigação que exigem um elevado grau de qualificações, autonomia, responsabilidade, liderança, iniciativa e domínio total de uma especialização e conhecimentos profissionais que permitam ter uma visão global de administração para que se consiga tomar decisões tendo por base vários quadrantes e domínios da atividade.

Esta família de funções, conta com 52 fileiras (Anexo D – Quadro de Fileiras de Responsáveis e dirigentes).

A família de funções de técnicos tem funções de estudo e aplicação de natureza técnica, com autonomia e responsabilidade, enquadradas em planificação estabelecida, requerendo uma especialização e conhecimentos profissionais.

Esta família de funções conta com 45 fileiras (Anexo E – Quadro de Fileiras de Técnicos).

A família de funções de administração e serviços executam trabalhos de maior nível de complexidade, elabora e dactilografa documentos, aplica princípios e normas reguladoras, executa atividade administrativa relacionada com trabalho de secretariado, contabilidade, tesouraria e recursos humanos.

Esta família de funções conta com 30 fileiras (Anexo F – Quadro de Fileiras de Administração e Serviços).

A família de funções de operários executa funções de natureza executiva simples, diversificadas, totalmente determinadas, implicando esforço físico e exigindo conhecimentos de ordem prática, conduz máquinas e veículos.

Esta família de funções conta com 31 fileiras (Anexo G – Quadro de Fileiras de Operários).

Quanto ao indicador efetivo repartido por famílias de carreiras e antiguidade (Figura 7) podemos concluir que a família de funções de responsáveis e dirigentes ocupa 25% do Quadro de Pessoal da organização, a família de funções de técnicos 10%, a família de funções de administração e serviços 29% e a família de funções de operários 36%, sendo que estas últimas duas ocupam 65%, isto é, 109 trabalhadores. É interessante também verificar que 48% dos trabalhadores tem entre 6 e 9 anos de serviço na organização.

Figura 5.8. – Indicador efetivo repartido por Famílias de Carreiras e antiguidade

Antiguidade	Famílias de Carreiras					Total	%
	Responsáveis e dirigentes	Técnicos	Administração e serviços	Operários			
Menos de 1 ano	4	2	0	0	6	0%	
1 a 2 anos	9	2	5	8	24	10%	
3 a 5 anos	6	4	4	16	30	8%	
6 a 9 anos	8	6	23	21	58	48%	
10 a 15 anos	13	2	16	16	47	33%	
Mais de 15 anos	2	1	0	0	3	0%	
Total	42	17	48	61	168	100%	
%	25%	10%	29%	36%			

Fonte: Elaborado pela autora

#### 5.2.4. Mobilidade nas Carreiras da Organização

Quando se fala em Mobilidade nas Carreiras, é importante ter em mente que a “satisfação do trabalhador pode estar associada a níveis de remuneração mais elevados, mas é particularmente fomentada por benefícios capazes de melhorar reconhecimento percebido e status” (Duarte & Lopes, 2018, pp. 27-28), pelo que, é legítimo que a organização confira ao trabalhador, para além de um valor monetário pago pelas funções desempenhadas, a possibilidade de aprender coisas novas e de evoluir profissionalmente, quer por promoção, quer por progressão, pelo que é importante ter um plano de mobilidade na carreira que seja do conhecimento de todos os intervenientes.

Neste âmbito a organização, embora se verifique pelo Qualificador Ocupacional da organização que há possibilidade de mobilidade nas carreiras, não existe nenhum regulamento para o efeito, como um Plano de Mobilidade ou de Avaliação de Desempenho.

### 5.3. Resultados e Conclusões sobre a Organização

A coleta e análise de informações, gentilmente cedidas pela organização em estudo, foi utilizada como método de investigação para fazer um diagnóstico que permitisse identificar os problemas existentes na Política de Gestão de Carreiras, na tentativa de encontrar a sua raiz, isto é, a causa das falhas e as possíveis soluções.

Contudo, para além de analisar toda a informação relevante sobre a organização, nomeadamente, os Estatutos da organização, o Relatório Anual de Actividades 2019, o Qualificador Ocupacional (2018), o Regulamento Interno (2018), a Base de Dados dos Trabalhadores (2020) de acordo com a Classificação Nacional de Profissões de Angola, versão de 1997 (C.P.A./97), para preenchimento e envio do “Mapa de Registo Nominal de Trabalhadores – RENT” e a Base de Dados dos Trabalhadores (2020) com os códigos para o “Registo Primário-Base de Dados de Recursos Humanos” (Anexo H – Quadro de Carreiras da Administração Pública), que segue os modelos e tipos de carreiras da administração pública de Angola, também foi possível realizar o método de observação de campo, por diversos períodos, no espaço temporal de 2 anos.

Com o objetivo de vivenciar de perto a rotina de trabalho da organização e, especialmente, do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, as diversas observações de campo que foram efetuadas serviram para perceber como é que os trabalhadores executam os seus procedimentos, na prática, quais são as dificuldades sentidas e erros que cometem, sem que eu interviesse de algum modo, pois isso eliminaria a eficácia da observação.

Assim, foi possível chegar a alguns resultados e retirar conclusões sobre três domínios: famílias e fileiras de carreiras, mobilidade na carreira e informações referenciadas nas bases de dados da Gestão de Recursos Humanos sobre as categorias dos trabalhadores.

No domínio das famílias (ou grupos de pessoal) e fileiras de carreiras chegou-se a duas conclusões: tendo por base os dois tipos de classificação de carreiras, as fileiras e categorias de determinadas famílias de funções têm requisitos de admissão e/ou de mobilidade, diferentes, ainda que tenham os mesmos conteúdos funcionais; algumas fileiras de carreiras não têm todas as categorias definidas e outras caíram em desuso ou não se aplicam aos trabalhadores.

Dois exemplos práticos destas inferências são: a categoria de Tesoureiro de 2.<sup>a</sup> do Qualificador Ocupacional tem como requisito o 12.<sup>o</sup> ano de escolaridade, no entanto, para a administração pública de Angola, a categoria de Tesoureiro de 2.<sup>a</sup> classe apenas requer o 8.<sup>o</sup> ano de escolaridade; a categoria de Técnico laboratorial tem associada a si a 1.<sup>a</sup>, 2.<sup>a</sup> e 3.<sup>a</sup> classe, de acordo os tipos de laboratório, à exceção do Téc. laborat. eng. eletrónica e mecânica de 3.<sup>a</sup> que não foi criada.

A desarmonização nas famílias de carreiras é justificada pelos seguintes fatores: a organização não tem como modelo os requisitos mínimos exigidos pela administração pública de Angola; e, o Qualificador Ocupacional tem lacunas.

Um dos resultados obtidos através do método de observação de campo no que concerne às Famílias de Carreiras está associado a equidade do Sistema de Gestão de Carreiras e aos princípios da justiça distributiva, já que, em termos práticos a atribuição das categorias, na maior parte das vezes, é baseada nos conteúdos funcionais e no apreço que o trabalhador tem por parte dos Órgãos de Governos e não com base nos requisitos que cada Fileira de Carreira exige.

A desarmonização prática na garantia de equidade do Sistema de Gestão de Carreiras pode ser justificada pelos seguintes fatores: no mercado angolano há falta de trabalhadores especializados em determinadas áreas ou que correspondam aos requisitos solicitados; a organização trabalha com base na carreira de tipo sociopolítico nos processos de admissão ou de mobilidade de trabalhadores, não seguindo o tipo de carreira burocrática definida no seu Qualificador Ocupacional; a Gestão de Recursos Humanos não tem voz ativa para fazer cumprir os regulamentos ou não está devidamente capacitada para seguir o estabelecido.

No domínio da mobilidade na carreira chegou-se a uma conclusão: todos os procedimentos relacionados com a mobilidade na organização baseiam-se no tipo de carreira sociopolítico.

Esta inerência pode ser facilmente justificável pelo seguinte fator: não existe um Plano de Mobilidade nas Carreiras que permita estabelecer regras de mobilidade.

O resultado obtido através do método de observação de campo relativamente à mobilidade é de que os trabalhadores sentem necessidade de crescer na organização, mas não sabem como consegui-lo.

Facto que se justifica pela falta de informação sobre desenvolvimento profissional dentro da organização, que não define tem para oferecer futuramente, como carreira, a cada um dos seus trabalhadores, o que muitas vezes leva ao absentismo e falta de motivação para trabalhar.

No que respeita às informações referentes às categorias dos trabalhadores chegou-se à conclusão de que elas divergem em três diferentes modos: primeiro, a nomenclatura da categoria do trabalhador difere de acordo com a base de dados que se consulta; segundo, a nomenclatura da categoria não existe em nenhum dos documentos regulamentadores em uso, sendo apenas utilizada nas bases de dados; terceiro, a categoria do trabalhador está erradamente associada a uma família de funções ou grupo de pessoal ao qual não pertence.

Três exemplos práticos destas inferências são: a categoria da trabalhadora T014 que aparece com a nomenclatura de Técnico Médio de 1.<sup>a</sup> Classe numa base de dados e noutra como Bibliotecário, sem designação da classe prevista no Qualificador Ocupacional; o trabalhador T024 é citado numa base de dados como Operário qualificado de 3.<sup>a</sup> Classe e noutra como Servente, sendo que nenhum dos documentos reguladores prevê essas nomenclaturas; o trabalhador T073 surge como Aprendiz numa base de dados e noutra como Servente, sendo que, para além destas nomenclaturas não estarem previstas, este ainda é associado ao grupo de pessoal de Administrativos quando deveria ter sido associado ao dos operários.

Esta desarmonização de nomenclaturas pode ser facilmente justificada pelos seguintes fatores: em primeiro lugar o erro humano ao lançar a informação nas bases de dados; depois, a existência de duas

bases de dados distintas, com informação similar, o que pode levar a erros e dificuldades de atualização, especialmente por ter várias pessoas com permissões para fazer alterações; e, por fim, o Qualificador Ocupacional contém lacunas e, apesar de ter sido criado há dois anos, está desatualizado face às necessidades correntes da Gestão de Recursos Humanos da organização.

Um dos resultados obtidos através do método de observação de campo é referente ao tratamento de informação estatística da organização, especialmente por parte dos trabalhadores afetos à Gestão de Recursos Humanos, já que, foram facilmente perceptíveis as seguintes conclusões: o departamento tem várias bases de dados criadas, mas dispersas pelos vários trabalhadores e computadores de trabalho, com informação similar para diferentes necessidades; paralelamente, embora seja do conhecimento público que anualmente têm que enviar um “Mapa de Registo Nominal de Trabalhadores – RENT” e o “Registo Primário-Base de Dados de Recursos Humanos” com informação estatística dos trabalhadores, esses dados nunca estão compilados antecipadamente e, muitas vezes, seguem com erros ou com diferentes informações sobre os mesmos trabalhadores; o departamento não tem nenhum Balanced Scorecard, isto é, Indicadores Balanceados de Desempenho dos trabalhadores.

A desarmonização de informação estatística justifica-se com os seguintes fatores: cada trabalhador cria as suas próprias bases de dados, de acordo com o trabalho que está a desenvolver no seu computador, em vez de ir retirar ou acrescentar informação numa única fonte de dados; em procedimentos de copiar e colar informação nas bases de dados, facilmente se cometem erros devido às novas entradas e saídas de trabalhadores, que alteram a sua estrutura; não existem matrizes simples e regulamentos adequados para fazer o paralelo entre os dados das diferentes bases.

Neste âmbito, em resumo e, com efeito, podem ser assinalados três problemas chave ou fatores críticos na Gestão de Carreiras da organização em estudo: existência de lacunas na estrutura das Famílias de Carreiras da organização, especialmente no que concerne ao Qualificador Ocupacional; inexistência de um Plano de Mobilidade nas Carreiras; e, subsistência de desarmonização de dados sobre as carreiras dos trabalhadores, especialmente para efeitos Estatísticos (Figura 8).

Com bases nestes efeitos, a raiz destes problemas pode ser classificada por três causas: mão de obra (trabalhadores mal treinados para o comprimento das suas atividades laborais); método (métodos utilizados na execução de atividades); e, medida (gestão feita sem medição de processos).

Figura 5.9. – Fatores críticos (problemas) da Gestão de Carreiras

Raiz do Problema / Causa	Problemas / Efeito
Mão-de-obra	1. Lacunas nas Famílias de Carreiras do Qualificador Ocupacional
Método	2. Inexistencia de um Plano de Mobilidade nas Carreiras
Medida	3. Desarmonização de dados estatísticos dos trabalhadores

Fonte: Elaborado pela autora com base na Teoria do Diagrama de Ishikawa (1943, p. 448)

## CAPÍTULO 6

### **Proposta de Intervenção e Formas de Implementação**

#### **6.1. Proposta de Intervenção**

No âmbito do diagnóstico efetuado à Política de Gestão de Carreiras da organização, em estudo, para responder ao problema organizacional sobre como pôr em prática uma Política de Gestão de Carreiras que permita conciliar, normas impostas pelo MESCTI com Legislação afeta às privadas, fornecendo informação estatística congruente, que isente a organização de pagamento de multas em caso de fiscalização, especialmente por erro humano, seguidamente serão apresentadas três propostas de intervenção, que pretendem responder aos três objetivos definidos no contexto do problema, com base nos fatores críticos constatados nas análises efetuadas e na revisão da literatura.

Nesta senda, a primeira proposta é a de definir as Famílias de Carreiras da organização que garantam a equidade do Sistema de Gestão de Carreiras através de princípios da justiça distributiva (Kabanoff, 1991), sugerindo-se a criação de um novo Qualificador Ocupacional que permita fazer um paralelo entre as categorias criadas em 2008 e aquelas que estão em uso atualmente na administração pública, de forma a ter um instrumento que possa responder às necessidades reais da organização e, ao mesmo tempo, ter as pessoas certas nas funções certas, já que, esta é uma equação fundamental para o sucesso (Rothwell, et al., 2015). A criação do novo Qualificador Ocupacional deve ter um regulamento próprio, elaborado pelo responsável da área de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com os objetivos e critérios que devem ser seguidos. Este regulamento deve ser aprovado pelos Órgãos de Governo da organização.

A segunda proposta é a de criar um Plano de Mobilidade nas Carreiras que permita estabelecer os “diferentes encaminhamentos possíveis oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho” (Chanlat, 1995, p. 71), isto é, definir quais são as formas de promoção e progressão na carreira, dentro da organização, dando a conhecer a todos os trabalhadores quais as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, para que eles consigam atingir o seu potencial (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007) e se evitem falsas expectativas, que lhes façam ficar desmotivados ou demasiado frustrados, para que desempenhem as suas funções, isentos de comprometimento organizacional, que muitas vezes leva ao desligamento da organização. O Plano de Mobilidade nas Carreiras deve ser elaborado pelo responsável da área de Gestão de Recursos Humanos, ou por outro trabalhador a quem ele delegue essa tarefa, e deve ser construído de acordo com os objetivos dos Órgãos de Governo da organização, a quem também cabe o dever de aprová-lo.

A terceira proposta é a de criar uma única base de dados que tenha por base o novo Qualificador Ocupacional, para além da restante informação dos trabalhadores. A criação da base de dados deve estar devidamente regulamentada pelo responsável de Gestão de Recursos Humanos, em documento próprio para o efeito, que deve ser aprovado pelos Órgãos de Governo da organização.

## **6.2. Formas de Implementação**

A implementação das três propostas sugeridas neste projeto de intervenção baseia-se em quatro pontos fulcrais: cronograma, qualidade, custo e satisfação.

O cronograma (Anexo I – Cronograma de Implementação das Propostas) terá por objetivo gerir todas os processos inerentes ao projeto. A qualidade passa por descrever boas práticas para que se cumpram os objetivos, critérios e padrões estabelecidos de forma a garantir o sucesso da intervenção. O custo deste projeto foi equacionado para ser inerente aos gastos que a organização tem com remunerações mensais, já que, as intervenções propostas serão realizadas pelos trabalhadores afetos à Gestão de Recursos Humanos. A satisfação das partes interessadas passa por alinhar os trabalhadores com as estratégias deste projeto de intervenção, de forma a garantir que todos sentem que fazem parte deste e que o seu contributo, por mínimo que seja, pode resultar na melhoria da Política de Gestão de Carreiras o que trará vantagens para todos e melhorará o clima organizacional.

### **6.2.1. Formas de Implementação do Qualificador Ocupacional**

A primeira proposta é a de criação de um novo Qualificador Ocupacional através da definição das Famílias de Carreiras da organização, sendo que, para o efeito é essencial que o responsável pela área de Gestão de Recursos Humanos, crie um regulamento de acordo com os objetivos e critérios que devem ser seguidos. Este regulamento deve ser aprovado pelos Órgãos de Governo da organização.

Antes de o novo Qualificador Ocupacional ser criado, o responsável da área de GRH deve realizar uma reunião de feedback com os trabalhadores afetos à área, para que exponham as dificuldades que têm sentido na utilização do antigo qualificador e que façam sugestões para a criação do novo, fazendo um paralelo entre a C.P.A./97 e as carreiras públicas.

Seguidamente, o responsável deve agendar uma reunião com os Órgãos de Governo da organização, para que juntos definam as diretrizes do novo qualificador, sendo que essa informação deve ficar escrita em ata, devidamente assinada por todos os participantes da reunião.

Para elaborar o novo Qualificador Ocupacional, o responsável da área de GRH, deve estipular uma comissão de avaliadores, escolhendo um trabalhador da área para ser coordenador e trabalhadores das diferentes áreas e níveis funcionais, para fazerem uma avaliação das Famílias de Carreiras, criando critérios e requisitos para cada uma delas, bem como, estipularem as várias fases deste processo, criarem grelhas de avaliação e prepararem três propostas, devidamente justificadas, para que os Órgãos de Governo possam comparar e escolher uma para ser implementada.

Seguidamente a comissão deve aplicar o estipulado a todos os trabalhadores, porém, ao se fazer uma avaliação do papel que cada carreira ou trabalhador tem dentro e para a organização é importante garantir a transparência, especialmente para que as remunerações determinadas sejam claras para todos os envolvidos no processo (Armstrong & Cummins, 2008).

Depois de o novo Qualificador Ocupacional ser criado e aplicado, o responsável deve organizar uma reunião com os restantes trabalhadores da sua área, para que estes obtenham e dominem a informação constante no documento, e organizem uma reunião geral, em auditório, para apresentar o instrumento a todos os trabalhadores da organização, esclarecendo todas as suas dúvidas, sendo que, estes devem assinar um documento a confirmar que tiveram conhecimento da informação constante neste e que sabem que podem consulta-lo em qualquer momento na área de GRH.

Após este processo, o novo Qualificador Ocupacional deve ser revisto anualmente, em datas previa e sistematicamente definidas, como, por exemplo, no mês de maio, sem exceções, sendo que, a revisão deve ser efetuada pelo seu coordenador, sem recurso à comissão de avaliadores, a menos que existam motivos para fazerem alterações substanciais.

### **6.2.2. Formas de Implementação do Plano de Mobilidade**

A segunda proposta é a de criar um Plano de Mobilidade nas Carreiras, que permita definir quais são as formas de promoção e progressão na carreira, dentro da organização, e deve ser implementada através de um regulamento próprio, elaborado pelo responsável da Gestão de Recursos Humanos e aprovado pelos Órgãos de Governo da organização.

Antes de o Plano de Mobilidade ser criado, o responsável da área de GRH deve realizar um fireside, isto é, uma reunião informal com os trabalhadores afetos à área, que permita a partilha de ideias sobre o que cada um considera importante a ter em conta no plano, de acordo com as suas opiniões próprias, mas, também, com o feedback que recebem dos trabalhadores, no que concerne a este âmbito, de modo que se consiga construir um plano ideal.

Seguidamente, o responsável deve ainda consultar a legislação em vigor sobre mobilidade e agendar uma reunião com os Órgãos de Governo da organização, para que juntos e com base na informação recolhida possam definir quais são as metas e caminhos a tomar para o crescimento profissional dos trabalhadores, dentro de cada carreira, e conseqüentemente da organização. É importante que fique bem definido quais são os objetivos do Plano de Mobilidade, a quem se aplica, em que circunstâncias, como vai ser posto em prática e quando é que entra em vigor, sendo que essa informação deve ficar escrita em ata, devidamente assinada por todos os participantes da reunião.

O Plano de Mobilidade deve ser elaborado pelo responsável da área de GRH, ou por outro trabalhador a quem ele delegue essa tarefa, e deve ser construído de acordo com as diretrizes dos Órgãos de Governo da organização, a quem também cabe o dever de aprová-lo.

Depois de o Plano de Mobilidade nas Carreiras ser criado, o responsável deve organizar uma reunião com os trabalhadores da sua área, para que estes obtenham e dominem a informação constante no documento, bem como, possam organizar uma reunião geral, em auditório, para apresentar o instrumento a todos os trabalhadores da organização e esclarecer dúvidas, sendo que, estes devem

assinar um documento a confirmar que tiveram conhecimento da informação constante neste e que sabem que podem consulta-lo em qualquer momento na área de GRH.

### **6.2.3. Formas de Implementação da Base de Dados**

A terceira proposta que é a de harmonizar os dados dos trabalhadores, recorrendo à criação de uma nova e única base de dados, deve ser implementada através de um regulamento próprio para o efeito, elaborado pelo responsável da área de Gestão de Recursos Humanos e aprovado pelos Órgãos de Governo da organização e que deve basear-se na estratégia abaixo discriminada.

Antes de a base de dados ser criada, o responsável da área de GRH deve convocar uma reunião com todos os trabalhadores da área para que juntos efetuem um brainstorming ou tempestade de ideias, que permita desenhar o modelo ideal da base de dados, tanto no que respeita à informação que esta deve conter como a apresentação (layout) que deve ter, para que seja útil e perceptível para todos os seus usuários. Além disso, é importante definir toda a documentação que deve constar nos processos de cada trabalhador, à luz da legislação em vigor, já que é daí que se vão recolher os dados.

Esta base de dados deve ser criada por um único trabalhador que deverá pedir a todos os trabalhadores da organização, que confirmem os dados ali constantes e que assinem um documento a atestar que a informação inserida é verdadeira, entregando para o efeito todos os documentos que se julguem necessários para comprovar a informação prestada. Este processo deve ser efetuado através de pequenas reuniões individuais, que não devem ultrapassar os 15 minutos, realizando-se num espaço privado designado para o efeito. Os trabalhadores devem ser informados antecipadamente sobre o início deste processo, os documentos que deverão entregar e a data, hora e local da sua reunião. Note-se que o trabalhador da criação da base de dados não deve ser o mesmo que vai trabalhar na proposta afeta às Famílias de Carreiras, para não cair na tentação de recorrer à memória para preencher os dados, mas sim obrigar-se a ler o que estiver instituído.

Depois de criada, a base de dados deve ser revista por outro colega com base no processo individual de cada trabalhador e no final deve ser aprovada pelo responsável da área, a quem cabe também o dever de definir critérios para a escolha dos intervenientes neste processo.

A base de dados deve estar disponível para consulta de todos os trabalhadores da área de GRH, mas apenas duas pessoas devem ter permissão para fazer alterações, nomeadamente o criador da base de dados e o responsável da área, sendo que, após este processo, para além das atualizações que se farão sempre que exista informação nova sobre os trabalhadores, a base de dados deve ser revista mensalmente, em datas previa e sistematicamente definidas, como, por exemplo, a primeira semana de cada mês ou na última sexta-feira de cada mês, sem exceções.

Cabe ao criador da base de dados o dever de preparar e enviar toda a informação estatística relativa aos trabalhadores, dentro dos prazos legais definidos. No caso de ausência do criador quem deve substituir-lhe é o colega que confirmou a informação da base de dados.

## CAPÍTULO 7

### Conclusão

O “Projeto de Intervenção na Gestão de Carreiras de um Instituto Superior Politécnico, em Angola: Arquitetura da Carreira e da Mobilidade”, enquadrado na área de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, resumiu-se ao estudo exploratório e descritivo da Política de Gestão de Carreiras de uma instituição de ensino superior, privada, angolana, mais precisamente, um Instituto Superior Politécnico (ISP), com 168 trabalhadores efetivos.

Neste sentido, o objetivo deste projeto passou por compreender o problema organizacional a que a organização tem estado exposta, nos últimos anos, por se tratar de uma organização privada, mas regida por um ministério público, e apresentar algumas propostas de intervenção para resolução dos problemas de Gestão de Recursos Humanos que foram detetados através de um diagnóstico efetuado à organização, que levou às conclusões seguidamente discriminadas.

Assim, todos os anos a organização tem de enviar informações sobre os seus trabalhadores e as categorias das carreiras a que estão alocados, para que o GEPE e o MAPTESS, deem-lhes o devido tratamento Estatístico, no entanto, essa informação, por vezes, é enviada com incongruências devido a três problemas chave ou fatores críticos na Gestão de Carreiras da organização em estudo, que passam pela existência de lacunas na estrutura das Famílias de Carreiras da organização, especialmente no que concerne ao Qualificador Ocupacional (2008), assim como inexistência de um Plano de Mobilidade nas Carreiras e, subsistência de desarmonização de dados sobre as carreiras dos trabalhadores, especialmente para efeitos Estatísticos.

Neste âmbito chegou-se à conclusão de que estes problemas são causados devido à mão de obra estar mal treinada para o comprimento das suas atividades laborais solicitadas, os métodos utilizados na execução de atividades não são adequados ou não estão atualizados, e a gestão da organização é feita sem medição ou avaliação de processos.

Para colmatar esses problemas foram sugeridas três propostas de intervenção, nomeadamente, a criação de um novo Qualificador Ocupacional que permita fazer um paralelo entre as categorias criadas em 2008 e aquelas que estão em uso atualmente na administração pública, de forma a ter um instrumento que possa responder às necessidades reais da organização, bem como, a criação de um Plano de Mobilidade nas Carreiras que permita definir formas de promoção e progressão nas famílias de carreiras da organização e, por fim, a criação de uma única base de dados para uso de todos os trabalhadores afetos à área de Gestão de Recursos Humanos da organização, que deve ser constantemente atualizada a fim de se poder ceder informações estatísticas fidedignas, em qualquer momento que sejam solicitadas.

Neste contexto, ao longo da construção deste projeto de intervenção, vários conceitos chave foram investigados empiricamente, como Gestão de Carreiras, Modelos e Tipos de Carreiras, Sistemas e Famílias de Carreiras, e Mobilidade nas Carreiras, no entanto, o projeto reconheço que existiram

algumas limitações, nomeadamente no que concerne à disponibilização pública de informação sobre Angola, no que diz respeito a legislação, dados estatísticos, investigações e teorias sobre Gestão de Carreiras em Angola.

Outra limitação sentida, refere-se à dimensão do quadro de pessoal da organização, que é constituído um número elevado de trabalhadores sobre os quais a informação esta dispersa por várias bases de dados que necessariamente tiverem de ser compiladas numa única tabela para análise.

Por último, o mapeamento de processos através do método de observação, uma vez que, como observadora nem sempre conseguia acompanhar um processo do início ao fim.

Em projetos de intervenção futuros, seria interessante que a organização revisse a sua Política de Gestão de Remunerações e cria-se uma Política de Avaliação de Desempenho e Plano de Formação que viessem incrementar a Política de Gestão de Carreiras, em estudo neste projeto.

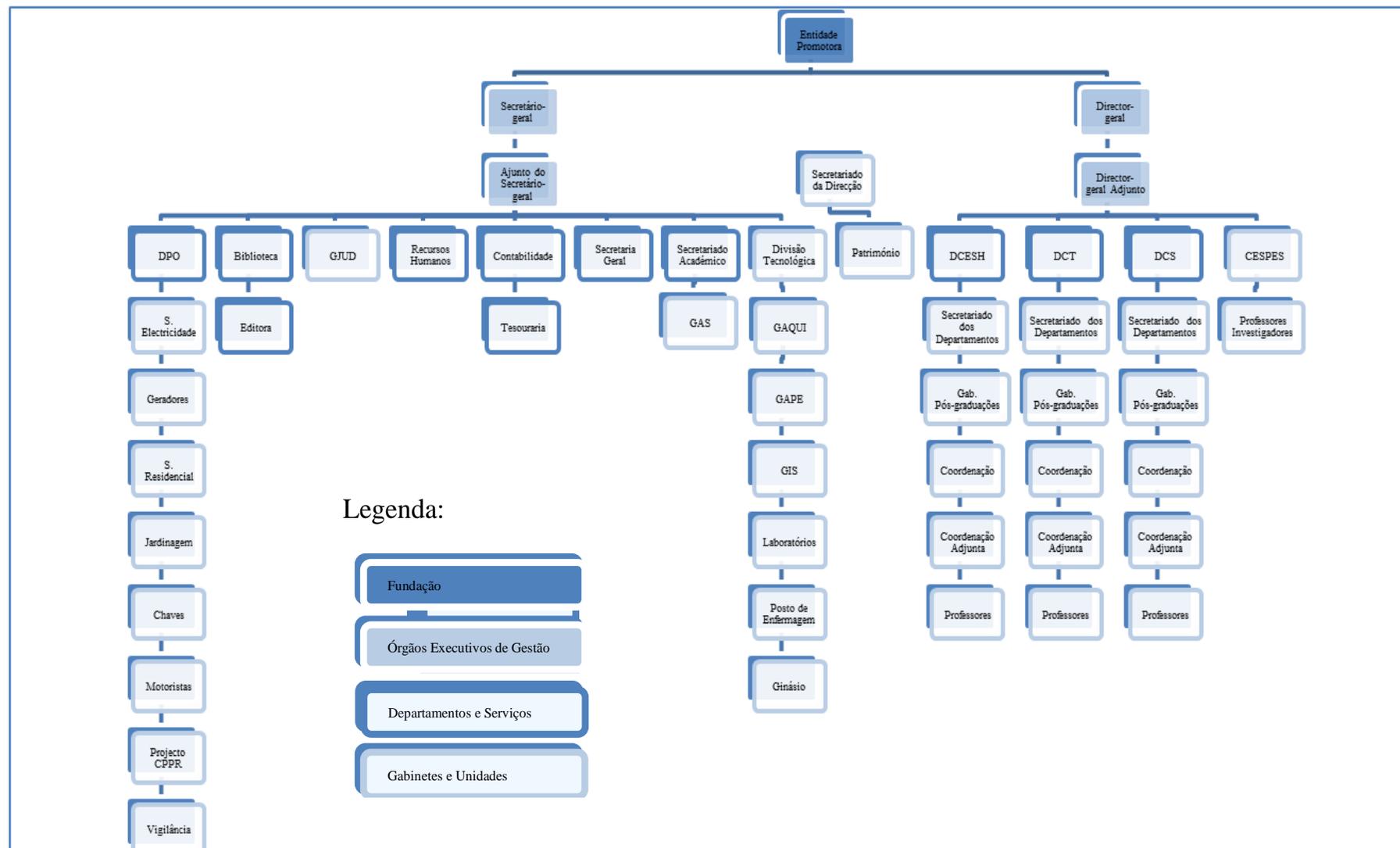
## Referências Bibliográficas

- Armstrong, M. & Cummins A. (2008). *Valuing roles*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aron, R. (1964). *Dix-huit leçons sur la société industrielle*. Paris: Gallimard.
- Bancalero, J. (2007). *Scorecard de Capital Humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave, Macmillan.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chanlat, Jean-François (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Cheese, P., Thomas, R. & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Manole.
- Collins, J. (2013). *Empresas Feitas para Vencer*. São Paulo: HSM.
- CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (2000). *Documento Final da I Conferência de Mulheres da CPLP sobre Género, Cultura, Acesso ao Poder, Participação Política e Desenvolvimento*. Brasil: CPLP.
- David, H. (1986). *Femmes et emplois. Le défi de l'égalité*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Decreto Executivo Conjunto n.º 31/03 de 24 de junho – Classificação Nacional de Profissões de Angola. Diário da República n.º 49/2003, Série I. Luanda: Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social e Ministério do Planeamento.
- Decreto Executivo Conjunto n.º 655/15 de 24 de novembro – Protocolo de Delegação de Competências do INE ao GEPE. Diário da República n.º 160/2015, Série I. Luanda: Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial e Ministério do Ensino Superior.
- Decreto Executivo n.º 155/04 de 31 de dezembro – Recolha de Dados Estatísticos. Diário da República n.º 105/2004, Série I. Luanda: Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social.
- Decreto n.º 24/91 de 29 de junho – Estruturação das Carreiras da Função Pública. Diário da República n.º 27/1991, Série I. Luanda: Conselho de Ministros.
- Decreto n.º 70/01, de 5 de outubro – Qualificador Ocupacional. Diário da República n.º 46/2001, Série I. Luanda: Conselho de Ministros.
- Decreto Presidencial n.º 113/13 de 3 de julho – Mobilidade Interna na Administração do Estado. Diário da República n.º 125/2013, Série I. Luanda: Presidente da República.
- Decreto Presidencial n.º 138/17 de 21 junho – Regulamento das Transgressões Estatísticas. Diário da República n.º 100/2017, Série I. Luanda: Conselho de Ministros.
- Duarte, H. & Lopes, D. (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations. *International Journal of Manpower*. 39 (5), 746-763.
- Galang, M., Elsik, W. & Russ, G. (1999). Legitimacy in Human Resources Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Inc, 17, 41-79. ISBN:0-7623-0489-8.
- GEPE - Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística do Ministério do Ensino Superior da República de Angola (2015). *Anuário Estatístico do Ensino Superior 2015* (2.<sup>a</sup> ed.). Luanda: Edições do Ministério do Ensino Superior de Angola.
- Hall, D. T. & Nougaim, K. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.
- Handy, C. (1987). *Deuses da administração: transformando organizações*. São Paulo: Vértice.
- Harel-Giasson, F., Robichaud, J. (1998) *Tout savoir sur les cadres féminins d'ici*. Montréal: Les Presses HEC.

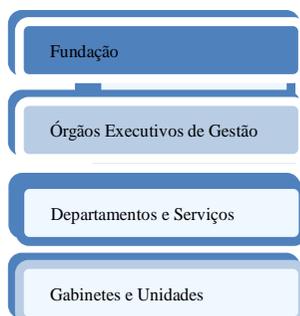
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2020). *Indicadores de Emprego e Desemprego – Inquérito sobre despesas, receitas e emprego em Angola, IDREA 2018-2019* (2.ª ed.). Luanda: INE.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control* (3.ª ed.). Tokyo: 3A Corporation.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, Equality, Power, and Conflit. *The Academy of Management Review*, 16(2), ABI/INFORM Global, 416-441.
- Kamdem, E. (1990). *Temps et travail en afrique*. Douala: ESSEC.
- Kanter, R. M. (1989) *Careers and the wealth of nations: a macroperspective on the structure and implications of career forms. Handbook of career theory*. New York: Cambridge University.
- Klandermans, B., Hesselink, J. K., & van Vuuren, T. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 557-577.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C. & Kayle, B. L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lei n.º 3/11, de 14 de janeiro – Lei do Sistema Estatístico Nacional. Diário da República n.º 9/2011, Série I. Luanda: Presidente da Assembleia Nacional.
- Lei n.º 7/15 de 15 de junho – Lei Geral do Trabalho. Diário da República n.º 87/2015, Série I. Luanda: Presidente da Assembleia Nacional.
- London, M., & Stumph, S. A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Messine, P. (1987). *Les saturniens: quand les patrons réinventent la société*. Paris: La Découverte.
- MINFAMU - Ministério da Família e Promoção da Mulher (2017). *A Mulher em Cargos de Decisão. Relatório Analítico de Género de Angola 2017* (1.º Relatório, pp. 35-38). Luanda: MINFAMU.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- UN-OHRLLS (2020). «About LDCs». *Least Developed Countries*. Consultado em 26 outubro 2020. Disponível em <http://unohrlls.org/about-ldcs/>
- Pernoud, R. (1997). *Luz Sobre a Idade Média*. Portugal: Europa-America PT.
- Pimentel, D. (2012). *Sociologia da empresa e das organizações - uma breve iniciação a problemas e perspectivas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C. & Brower, M. (2015). *Career planning and succession management: developing your organization's talent - for today and tomorrow*. California: Preager.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and its relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518-545.
- Turban, E. & Meredith, J.R. (1991). *Fundamentals of Management Science* (5.ª ed), Homewood: Irwin.
- Veiga, J. F. (1973). The mobile manager at mid-carrer. *Harvard Business Review*, 51 (1), 115-119.
- Vemba, S., Hebo, Q., Chimuando, F. & Cruz, P. (2014). Felicidade Corporativa. *Revista Economia & Mercado*. 120, 44-62.
- Xavier, R. P. (2006). *Gestão de Pessoas na Prática*. São Paulo: Gente.

# Anexos

## Anexo A – Organograma do ISP



### Legenda:



## Anexo B – Quadro de Pessoal

Ordem	Género	Idade (2020)	Habilitações Literárias	Antiguidade (2020)	Departamento	Categoria (Qualificador Ocupacional)	Função /Cargo	Remuneração Líquida (Mensal)
A1	Masculino	45	Não Alfabetizado	4	DPO - Obras	Operário Qualificado de 2ª Classe	Pedreiro	55 000,00
A2	Masculino	45	Ensino Secundário do I Ciclo	6	Vigilância e Protecção	Vigilante	Vigilante	57 000,00
A3	Masculino	44	Ensino Primário	6	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A4	Masculino	59	Ensino Primário	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A5	Masculino	31	Licenciatura	0	Departamento de Saúde	Assistente Estagiário	Vice-Coordenador de Ciências Farmacêuticas	300 000,00
A6	Masculino	61	Não Alfabetizado	9	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A7	Masculino	27	Ensino Secundário do I Ciclo	3	Vigilância e Protecção	Estagiário	Vigilante	57 000,00
A8	Masculino	27	Ensino Secundário do I Ciclo	4	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A9	Masculino	29	Técnico Médio	9	Tesouraria	Tesoureiro de 2ª Classe	Assistente de Tesouraria	70 000,00
A10	Masculino	35	Ensino Secundário do II Ciclo	1	Vigilância e Protecção	Estagiário	Vigilante	47 000,00
A11	Feminino	32	Licenciatura	1	Posto de Enfermagem	Técnico Média Principal 2ª Classe	Enfermeira	75 000,00
A12	Feminino	38	Não Alfabetizado	8	Sector Residencial	Auxiliar Limpeza de 2ª Classe	Doméstica	44 250,00
A13	Feminino	55	Licenciatura	9	Secretariado Académico	Assistente Estagiário	Chefe de Sector	350 000,00
A14	Feminino	38	Técnico Médio	9	Biblioteca	Técnico Médio de 1ª Classe	Bibliotecário	60 000,00
A15	Feminino	33	Licenciatura	9	Tesouraria	Tesoureiro de 2ª Classe	Assistente de Tesouraria	85 000,00
A16	Masculino	29	Licenciatura	4	RH	Assistente Estagiário	Docente	300 000,00
A17	Masculino	33	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Pedreiro de 2ª	49 250,00
A18	Masculino	35	Ensino Primário	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	54 000,00
A19	Masculino	56	Ensino Secundário do I Ciclo	12	Chaves	Auxiliar Administrativo 1ª Classe	Auxiliar de Serviços - Responsavel	50 000,00
A20	Masculino	51	Licenciatura	0	CESPES	Assistente Estagiário	Docente Efectivo	300 000,00
A21	Masculino	54	Não Alfabetizado	12	Geradores	Operário Qualificado de 2ª Classe	Auxiliar de Serviços	62 500,00
A22	Masculino	56	Doutoramento	16	Departamento de CESH	Professor Auxiliar	Chefe de Departamento	800 000,00
A23	Masculino	31	Licenciatura	0	Departamento de CESH	Assistente Estagiário	Vice-Coordenador de Sociologia	300 000,00
A24	Masculino	33	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Servente	50 000,00
A25	Masculino	51	Licenciatura	13	Gabinete Jurídico	Assistente Estagiário	Responsável de Sector	350 000,00
A26	Masculino	39	Licenciatura	0	Departamento de CESH	Assistente Estagiário	Vice-Coordenador de Psicologia	300 000,00
A27	Masculino	34	Técnico Médio	11	Tesouraria	Técnico Médio de 1ª Classe	Tesoureiro	70 000,00
A28	Masculino	51	Ensino Secundário do I Ciclo	5	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A29	Masculino	64	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Pedreiro de 2ª	50 000,00
A30	Feminino	53	Não Alfabetizado	14	Sector Residencial	Auxiliar Limpeza de 1ª Classe	Responsável de Sector	51 250,00
A31	Masculino	36	Ensino Secundário do I Ciclo	1	Vigilância e Protecção	Aprendiz	Vigilante	57 000,00
A32	Masculino	38	Mestrado	8	Departamento de CESH	Assistente	Vice-Coordenador do Curso de Direito	400 000,00
A33	Masculino	55	Doutoramento	16	CESPES	Investigador auxiliar	Investigador/Docente	575 000,00
A34	Masculino	46	Não Alfabetizado	4	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	47 000,00
A35	Feminino	47	Licenciatura	4	Departamento de CT	Assistente Estagiário	Coordenadora do Curso de C.Civil	250 000,00
A36	Masculino	30	Técnico Médio	6	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	60 000,00
A37	Masculino	42	Mestrado	13	Direcção e Reitoria	Professor Auxiliar	Director-Geral	800 000,00
A38	Feminino	29	Técnico Médio	9	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	60 000,00
A39	Masculino	38	Não Alfabetizado	12	DPO - Obras	Operário qualificado de 1ª Classe	Pedreiro	64 250,00
A40	Masculino	61	Não Alfabetizado	9	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A41	Masculino	55	Licenciatura	10	CESPES	Assistente Estagiário	Docente	300 000,00
A42	Masculino	37	Licenciatura	0	Departamento de CESH	Assistente Estagiário	Vice-Coordenador do Curso de Línguas	300 000,00
A43	Masculino	25	Licenciatura	1	Departamento de CT	Assistente Estagiário	Vice-Coordenador do Curso de Informática de Ge	300 000,00
A44	Masculino	34	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário qualificado de 1ª Classe	Serralheiro	65 000,00
A45	Masculino	53	Não Alfabetizado	4	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A46	Feminino	40	Ensino Secundário do II Ciclo	8	Biblioteca	Técnico Médio de 2ª Classe	Bibliotecário	50 000,00
A47	Masculino	31	Licenciatura	3	Laboratórios	Técnico Média Principal 2ª Classe	Técnico de Laboratório	75 000,00
A48	Masculino	30	Técnico Médio	7	Gabinete de Pós-Graduação e Mestrados	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico de Secretaria Geral-Mestrados	60 000,00
A49	Feminino	33	Frequência Universitária	10	Gabinete de Pós-Graduação e Mestrados	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico de Secretaria Geral-Mestrados	60 000,00
A50	Masculino	34	Licenciatura	3	Gabinete de Comunicação e Imagem	Técnico Médio de 1ª Classe	Porta Voz	75 000,00
A51	Feminino	43	Licenciatura	7	Secretaria Geral	Técnico de 1ª Classe	Responsável de Sector	250 000,00
A52	Masculino	47	Ensino Secundário do I Ciclo	5	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A53	Masculino	50	Ensino Secundário do II Ciclo	5	Vigilância e Protecção	Operário Qualificado de 2ª Classe	Vigilante	62 000,00
A54	Masculino	40	Frequência Universitária	11	Contabilidade	Técnico de 2ª Classe	Responsável de Sector	250 000,00
A55	Masculino	50	Ensino Secundário do II Ciclo	13	Jardinagem	Operário Qualificado de 2ª Classe	Responsável de Sector	50 250,00
A56	Masculino	34	Não Alfabetizado	6	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Servente	50 000,00

A57	Feminino	25	Não Alfabetizado	5	Sector Residencial	Auxiliar Limpeza de 2ª Classe	Doméstica	45 000,00
A58	Masculino	61	Licenciatura	11	Departamento de CT	Assistente Estagiário	Chefe de Departamento	500 000,00
A59	Masculino	36	Ensino Secundário do II Ciclo	7	Chaves	Auxiliar Administrativo 2ª Classe	Auxiliar de Serviços	45 000,00
A60	Masculino	29	Ensino Secundário do II Ciclo	6	Sector de Electricidade	Operário Qualificado de 2ª Classe	Técnico Auxliar de Electricidade	51 250,00
A61	Masculino	27	Ensino Secundário do I Ciclo	6	Chaves	Auxiliar Administrativo 2ª Classe	Auxiliar de Serviços	45 000,00
A62	Masculino	40	Ensino Primário	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A63	Masculino	58	Ensino Secundário do II Ciclo	13	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A64	Masculino	35	Frequência Universitária	10	Secretaria Geral	Técnico Média Principal 2ª Classe	Vice-Responsável de Sector	75 000,00
A65	Masculino	27	Não Alfabetizado	6	Sector de Electricidade	Operário Qualificado de 2ª Classe	Técnico Auxliar de Electricidade	55 000,00
A66	Masculino	29	Frequência Universitária	6	Tesouraria	Tesoureiro de 2ª Classe	Assistente de Tesouraria	70 000,00
A67	Masculino	41	Mestrado	10	Departamento de CESH	Assistente	Coordenador do Curso de Direito	400 000,00
A68	Masculino	39	Frequência Universitária	16	Secretariado Académico	Especialista de 2ª Classe	Técnico da Secretariado Académico	300 000,00
A69	Masculino	48	Técnico Médio	3	Secretariado Académico	Auxiliar Administrativo 2ª Classe	Auxiliar de Serviços	30 000,00
A70	Feminino	33	Licenciatura	1	Departamento de Saúde	Assistente Estagiário	Vice-Coordenadora do Curso de Enfermagem	350 000,00
A71	Feminino	34	Licenciatura	4	Departamento de Saúde	Assistente	Cordenadora dos Cursos de Análises Clínicas e Ra	400 000,00
A72	Feminino	25	Licenciatura	7	Secretaria Geral	Técnico Média Principal 2ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	75 000,00
A73	Masculino	27	Não Alfabetizado	6	DPO - Obras	Aprendiz	Servente	44 250,00
A74	Masculino	54	Não Alfabetizado	7	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Servente	53 000,00
A75	Masculino	50	Não Alfabetizado	12	Motorista/Estafeta	Motorista Ligeiro Principal	Motorista/Estafeta	86 000,00
A76	Masculino	39	Não Alfabetizado	6	DPO - Obras	Operário Qualificado de 2ª Classe	Servente	53 875,00
A77	Masculino	32	Ensino Secundário do II Ciclo	3	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A78	Masculino	33	Mestrado	1	Departamento de CESH	Assistente	Coordenador do Curso de Ciências da Educação	350 000,00
A79	Masculino	60	Não Alfabetizado	12	DPO - Obras	Operário qualificado de 1ª Classe	Carpinteiro	61 625,00
A80	Masculino	50	Não Alfabetizado	4	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	62 000,00
A81	Masculino	24	Ensino Secundário do II Ciclo	2	RH	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico dos Recursos Humanos	60 000,00
A82	Masculino	49	Ensino Secundário do II Ciclo	6	Vigilância e Protecção	Encarregado	Responsável de Sector	127 000,00
A83	Masculino	32	Não Alfabetizado	8	DPO - Obras	Operário Qualificado de 2ª Classe	Servente	55 000,00
A84	Masculino	52	Mestrado	11	Departamento de Saúde	Professor Auxiliar	Chefe de Departamento	600 000,00
A85	Masculino	52	Não Alfabetizado	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A86	Masculino	63	Não Alfabetizado	10	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Servente	37 250,00
A87	Masculino	67	Ensino Secundário do II Ciclo	2	Outros	Técnico de 2ª Classe	Responsável pelas Actividade Desportivas	200 000,00
A88	Masculino	40	Não Alfabetizado	12	Editora - Armaz.	Técnico Médio de 3ª Classe	Auxiliar de Serviços	54 250,00
A89	Masculino	26	Ensino Secundário do II Ciclo	3	Divisão Tecnológica	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico de Informática	50 000,00
A90	Masculino	48	Não Alfabetizado	2	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Servente	54 500,00
A91	Masculino	33	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário qualificado de 1ª Classe	Servente	65 000,00
A92	Masculino	32	Ensino Secundário do II Ciclo	8	Biblioteca	Tesoureiro de 2ª Classe	Assistente de Tesouraria	60 000,00
A93	Masculino	61	Ensino Secundário do II Ciclo	12	DPO - Obras	Encarregado	Responsável de Sector	1 038 750,00
A94	Masculino	56	Não Alfabetizado	13	Geradores	Operário qualificado de 1ª Classe	Responsável dos Serviços	72 500,00
A95	Masculino	25	Ensino Secundário do II Ciclo	3	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A96	Masculino	46	Ensino Secundário do I Ciclo	6	Vigilância e Protecção	Operário Qualificado de 2ª Classe	Vigilante	62 000,00
A97	Masculino	61	Não Alfabetizado	12	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	51 500,00
A98	Masculino	46	Ensino Secundário do I Ciclo	1	DPO - Obras	Operário qualificado de 1ª Classe	Operador de Máquinas	63 125,00
A99	Masculino	54	Não Alfabetizado	7	DPO - Obras	Operário Qualificado de 2ª Classe	Pedreiro	54 250,00
A100	Feminino	29	Frequência Universitária	6	Biblioteca	Técnico Médio de 1ª Classe	Bibliotecário	60 000,00
A101	Feminino	47	Não Alfabetizado	9	Sector Residencial	Auxiliar Limpeza de 2ª Classe	Doméstica	42 750,00
A102	Feminino	43	Ensino Secundário do I Ciclo	2	Sector Residencial	Auxiliar Limpeza de 2ª Classe	Doméstica	46 500,00
A103	Masculino	51	Ensino Secundário do I Ciclo	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 1ª Classe	Vice-Responsável de Sector	64 000,00
A104	Masculino	55	Ensino Secundário do I Ciclo	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A105	Masculino	32	Frequência Universitária	6	Laboratórios	Técnico Média Principal 2ª Classe	Técnico de Laboratório	75 000,00
A106	Masculino	30	Ensino Secundário do II Ciclo	1	Gabinete de Comunicação e Imagem	Técnico Médio de 3ª Classe	Auxiliar de Serviços	60 000,00
A107	Masculino	38	Mestrado	7	Laboratórios	Assistente Estagiário	Responsável de Sector	1 216 550,00
A108	Masculino	24	Ensino Secundário do II Ciclo	5	Gabinete de Comunicação e Imagem	Técnico Médio de 1ª Classe	Produção de Imagem, Som e Vídeo	60 000,00
A109	Feminino	44	Frequência Universitária	11	Biblioteca	Técnico Médio de 1ª Classe	Vice-Responsável	70 000,00
A110	Masculino	31	Não Alfabetizado	4	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	49 250,00
A111	Masculino	38	Ensino Secundário do II Ciclo	8	Sector de Electricidade	Encarregado	Responsável de Sector	940 000,00
A112	Feminino	44	Mestrado	1	Departamento de CESH	Assistente	Vice-Coordenadora do Curso de Economia e Gest	300 000,00

A113	Feminino	53	Técnico Médio	13	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	60 000,00
A114	Feminino	31	Frequência Universitária	10	Secretariado dos Departamentos	Técnico Médio de 1ª Classe	Secretária do Departamento de Saúde	60 000,00
A115	Feminino	67	Mestrado	7	Secretariado dos Departamentos	Assistente de Investigação	Secretária do Departamento de Ciências e Tecnologia	350 000,00
A116	Feminino	42	Licenciatura	7	RH	Técnico de 2ª Classe	Técnico dos Recursos Humanos	150 000,00
A117	Feminino	55	Doutoramento	4	Gabinete de Pós-Graduação e Mestrados	Investigador principal	Coordenadora da Comissão Científica dos Mestrados	2 027 500,00
A118	Feminino	41	Licenciatura	11	GAPE	Assistente Estagiário	Responsável de Sector	350 000,00
A119	Feminino	47	Mestrado	10	Departamento de Saúde	Assistente	Coordenadora do Curso de Enfermagem	200 000,00
A120	Feminino	29	Licenciatura	1	Posto de Enfermagem	Técnico Médio de 1ª Classe	Enfermeira	75 000,00
A121	Feminino	47	Não Alfabetizado	14	Chaves	Auxiliar Administrativo 2ª Classe	Auxiliar de Serviços	41 250,00
A122	Masculino	64	Licenciatura	12	Direcção e Reitoria	Assistente Estagiário	Secretário-Geral	2 520 000,00
A123	Feminino	31	Licenciatura	11	Direcção	Técnico de 1ª Classe	Secretária da Direcção	300 000,00
A124	Masculino	51	Não Alfabetizado	6	Vigilância e Protecção	Operário qualificado de 3ª Classe	Vigilante	57 000,00
A125	Feminino	28	Licenciatura	7	Tesouraria	Tesoureiro de 1ª Classe	Assistente de Tesouraria	85 000,00
A126	Masculino	25	Ensino Secundário do II Ciclo	2	Projecto CPPR (motorista)	Motorista Pesado de 2ª Classe	Motorista	44 000,00
A127	Masculino	29	Licenciatura	3	Departamento de CT	Assistente Estagiário	Coordenador do Curso de Refinação de Petróleos	350 000,00
A128	Feminino	42	Licenciatura	3	Gabinete de Comunicação e Imagem	Assistente Estagiário	Responsável de Sector	1 019 000,00
A129	Masculino	28	Licenciatura	2	Departamento de CT	Assistente Estagiário	Coordenador do Curso de Electromecânica	350 000,00
A130	Masculino	38	Ensino Secundário do II Ciclo	1	Vigilância e Protecção	Estagiário	Vigilante	42 000,00
A131	Masculino	43	Mestrado	2	Departamento de CT	Assistente	Coordenador do Curso de Arquitectura	400 000,00
A132	Masculino	25	Ensino Secundário do II Ciclo	2	Ginásio	Operário qualificado de 3ª Classe	Auxiliar de Serviço	45 000,00
A133	Masculino	46	Mestrado	6	Departamento de CESH	Assistente	Coordenador do Curso de CEFD Mot. Humana	1 295 500,00
A134	Feminino	33	Frequência Universitária	11	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	60 000,00
A135	Masculino	33	Frequência Universitária	13	RH	Técnico de 3ª Classe	Responsável de Sector	150 000,00
A136	Masculino	22	Ensino Secundário do II Ciclo	3	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	51 500,00
A137	Feminino	29	Frequência Universitária	6	Contabilidade	Técnico Média Principal 3ª Classe	Contabilista	80 000,00
A138	Feminino	58	Técnico Médio	9	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	60 000,00
A139	Masculino	52	Ensino Secundário do II Ciclo	8	Divisão Tecnológica	Técnico Médio de 1ª Classe	Responsável de Sector	940 000,00
A140	Masculino	49	Doutoramento	2	Direcção e Reitoria	Investigador principal	Director-Geral Adjunto	700 000,00
A141	Masculino	24	Ensino Secundário do II Ciclo	3	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A142	Masculino	37	Não Alfabetizado	6	Vigilância e Protecção	Operário Qualificado de 2ª Classe	Vigilante	62 000,00
A143	Masculino	41	Licenciatura	11	Secretariado Académico	Assistente Estagiário	Técnico da Secretariado Académico	300 000,00
A144	Masculino	28	Frequência Universitária	1	Ginásio	Assistente Estagiário	Personal Trainer	60 000,00
A145	Masculino	44	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário Qualificado de 2ª Classe	Pedreiro	55 000,00
A146	Masculino	38	Ensino Secundário do II Ciclo	11	Divisão Tecnológica	Técnico Médio de 2ª Classe	Técnico de Informática	683 250,00
A147	Masculino	46	Licenciatura	1	Departamento de Saúde	Assistente Estagiário	Vice-Coordenador de Análises Clínicas	350 000,00
A148	Masculino	25	Ensino Secundário do I Ciclo	2	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A149	Masculino	54	Não Alfabetizado	11	DPO - Obras	Operário qualificado de 3ª Classe	Servente	53 500,00
A150	Feminino	30	Licenciatura	9	Secretariado Académico	Técnico Média Principal 2ª Classe	Técnico da Secretariado Académico	75 000,00
A151	masculino	33	Frequência Universitária	3	RH	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico de Recursos Humano	60 000,00
A152	Masculino	31	Licenciatura	10	Secretariado Académico	Técnico Médio de 1ª Classe	Docente	75 000,00
A153	Masculino	28	Licenciatura	0	CESPES	Assistente Estagiário	Docente Efectivo	300 000,00
A154	Feminino	44	Não Alfabetizado	7	Sector Residencial	Auxiliar Limpeza de 2ª Classe	Doméstica	45 000,00
A155	Masculino	54	Ensino Secundário do II Ciclo	5	Editora - Armaz/livraria/papel - RESP	Técnico Médio de 2ª Classe	Responsável de Sector	683 250,00
A156	Masculino	48	Licenciatura	7	CESPES	Assistente Estagiário	Docente Efectivo	300 000,00
A157	Masculino	33	Não Alfabetizado	4	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A158	Masculino	30	Ensino Secundário do I Ciclo	2	Vigilância e Protecção	Estagiário	Vigilante	57 000,00
A159	Feminino	39	Frequência Universitária	11	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico da Secretaria Geral	60 000,00
A160	Masculino	63	Não Alfabetizado	10	Geradores	Operário Qualificado de 2ª Classe	Auxiliar de Serviços	62 500,00
A161	Feminino	39	Licenciatura	8	Secretariado Académico	Assistente Estagiário	Docente Efectivo	300 000,00
A162	Feminino	38	Ensino Secundário do II Ciclo	8	Editora - Livraria/papel	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnica da Livraria	60 000,00
A163	Masculino	27	Ensino Secundário do II Ciclo	8	DPO - Obras	Operário Qualificado de 2ª Classe	Pedreiro	55 000,00
A164	Masculino	44	Não Alfabetizado	4	Jardinagem	Operário qualificado de 3ª Classe	Jardineiro	50 000,00
A165	Masculino	28	Frequência Universitária	7	Secretaria Geral	Técnico Médio de 1ª Classe	Técnico Médio de 1ª Classe	60 000,00
A166	Masculino	52	Ensino Secundário do II Ciclo	11	Chaves	Auxiliar Administrativo 1ª Classe	Auxiliar de Serviços	54 250,00
A167	Masculino	34	Frequência Universitária	8	Secretariado Académico	Técnico Média Principal 3ª Classe	Técnico Médio Principal 3ª Classe	70 000,00
A168	Masculino	57	Não Alfabetizado	13	Geradores	Operário qualificado de 3ª Classe	Auxiliar de Serviços	51 500,00
Totais								<b>33 853 925,01</b>

Anexo C – Quadro de Pessoal por Área Funcional

Área Funcional	Masculino	Feminino	Total	%
Órgãos de Governo	3	0	3	2%
Sec. Direcção	0	1	1	1%
DPO	21	0	21	13%
S. Electricidade	3	0	3	2%
Geradores	4	0	4	2%
S. Residencial	0	6	6	4%
Contabilidade	1	1	2	1%
Tesouraria	3	2	5	3%
R.H.	4	1	5	3%
GJUD	1	0	1	1%
Posto Enf.	0	2	2	1%
Ginásio	3	0	3	2%
S.A.	3	3	6	4%
GAS	2	0	2	1%
Secretaria Geral	3	7	10	6%
Biblioteca	1	4	5	3%
Editora	2	1	3	2%
D.T.	3	0	3	2%
GAQUI	3	1	4	2%
GAPE	0	1	1	1%
GIS	0	0	0	0%
Laboratórios	3	0	3	2%
Jardinagem	12	0	12	7%
Património	0	0	0	0%
Chaves	4	1	5	3%
Motoristas	1	0	1	1%
Projecto CPPR	1	0	1	1%
Vigilância	25	0	25	15%
Departamentos	3	0	3	2%
Sec. Depto	0	2	2	1%
Pós-graduações	1	2	3	2%
Coordenação	6	3	9	5%
Coordenação Adj.	7	2	9	5%
CESPES	0	0	0	0%
Prof. Investigadores	5	0	5	3%
Total	128	40	168	100%

## Anexo D – Quadro de Fileiras de Responsáveis e Dirigentes

CATEGORIA OCUPACIONAL DE RESPONSÁVEIS E DIRIGENTES		
GRUPO	CARGO	PERFIL EXIGIDO
<b>XVI</b>	Secretário-Geral	Deve ter o ensino superior, mestrado ou doutoramento e experiência comprovada de pelo menos 10 anos.
<b>XV</b>	Director Geral	Deve ter o ensino superior, mestrado ou doutoramento e experiência comprovada de pelo menos 10 anos.
<b>XIV</b>	Director Adjunto	Deve ter o ensino superior e experiência comprovada na liderança participativa. Deve ter 10 anos de bom efectivo serviço.
<b>XIII</b>	Director de Gabinete de Recursos Humanos	Deve ter formação superior na área de Recursos Humanos. Deve controlar e dominar os trabalhadores que nesse sector exercem diversas tarefas. Deve ter 10 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gabinete Jurídico	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Consultório médico	Deve ter formação superior na área de enfermagem e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>X</b>	Chefe de Divisão de Tecnologia	Deve ter formação superior na área de tecnologia e experiência comprovada. Deve ter 5 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>V</b>	Responsável pela Contabilidade	Deve ter formação superior na área de contabilidade e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>XI</b>	Chefe de Depart. do Secretariado Académico	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Chefe de Departamento da Secretaria	Deve ter formação superior na área de administração e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VI</b>	Coordenador Adjunto da Secretaria	Deve ter formação superior na área de contabilidade e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>VII</b>	Responsável pela Biblioteca	Deve ter formação superior na área bibliotecária e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gab. De Apoio ao Sigarra (GAS)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gabinete de Aval. Da Qualid. E Imagem (GAQI)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gab.de Apoio ao Estudante (GAPE)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coord. de Gabinete de apoio ao Estudante	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coorden. Adj. Gab. apoio ao Estudante (GAPE)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gab.de Activ. Extra-Curricular (GAEC)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.

<b>XI</b>	Chefe de Gabinete de Inserção Social (GIS)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coord. de Gabinete de Inserção Social(GIS)	Deve ter formação superior na área de assistente social e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XII</b>	Encarregado de Obras	Deve ter formação superior na área de construção civil. Deve controlar e dominar os trabalhadores que nesse sector exercem diversas tarefas. Deve ter 10 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>X</b>	Chefe de Electricidade	Deve ter formação superior na área de enfermagem e experiência comprovada. Deve ter 5 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>IV</b>	Responsável pelos seguranças	Deve ter pelo menos a 8ª classe, experiência comprovada e optar pela liderança participativa. Deve ter 4 anos de bom efectivo trabalho.
<b>III</b>	Responsável pela serralharia	Deve ter a 12ª classe, experiência comprovada na área de serralharia e optar pela liderança participativa. Deve ter 4 de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Responsável p/operadores de máquinas	Deve ter pelo menos a 8ª classe, cartas de condução de pesado profissional, experiência comprovada e optar liderança participativa. Deve ter 4 anos de bom efectivo trabalho.
<b>II</b>	Responsável pelo gerador	Deve ter pelo menos a 8ª classe, experiência comprovada e optar pela liderança participativa. Deve ter 4 anos de bom efectivo trabalho.
<b>I</b>	Chefe de equipa dos seguranças	Deve ter pelo menos a 8ª classe, experiência comprovada e optar pela liderança participativa. Deve ter 4 anos de bom efectivo trabalho.
<b>I</b>	Responsável p/ empregados domésticos	Deve ter pelo menos a 8ª classe, experiência comprovada e optar pela liderança participativa. Deve ter 4 anos de bom efectivo trabalho.
<b>I</b>	Responsável pelo chaveiro	Deve ter pelo menos a 8ª classe, experiência comprovada e optar pela liderança participativa. Deve ter 4 anos de bom efectivo trabalho.
<b>XIV</b>	Direct. Gab. Cent .Est. Invest. Cientifica (DAEFA)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 10 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gab.do Cent.de Invest. Cient. (DAEFA)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Chefe de Gab.Cent.de Invest. Cientif. (CEIC)	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
	DCESH	
	DCT	
<b>XI</b>	Chefe de Departamento de Ciências de Saúde (DCS)	Deve ter formação superior na área de ciências de saúde e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coordenador de Direito	Deve ter formação superior na área de direito e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Direito	Deve ter formação superior de direito e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
	ECO	
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Economia e gestão	Deve ter formação superior de economia e gestão e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coordenador de Sociologia	Deve ter formação superior na área de sociologia e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.

<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Sociologia	Deve ter formação superior de sociologia e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coordenador de Psicologia	Deve ter formação superior na área de psicologia e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Psicologia	Deve ter formação superior de psicologia e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
	LIN	
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Línguas	Deve ter formação superior de línguas e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coordenador de Motricidade	Deve ter formação superior na área de Motricidade e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Motricidade	Deve ter formação superior na área de Motricidade e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coordenador da Área Física	Deve ter formação superior e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
	EDU	
	EDU	
<b>XI</b>	Coordenador de Informática	Deve ter formação superior na área de informática e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Informática	Deve ter formação superior de informática e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
	CIV	
	CIV	
<b>XI</b>	Coordenador de Electromecânica	Deve ter formação superior na área de electromecânica e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Electromecânica	Deve ter formação superior de Electromecânica e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
	ARQ	
	ARQ	
<b>XI</b>	Coordenador de enfermagem	Deve ter formação superior na área de enfermagem e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>XI</b>	Coordenador Adjunto de Enfermagem de 1ª	Deve ter formação superior na área de enfermagem e experiência comprovada. Deve ter 10 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>VIII</b>	Coordenador Adjunto de Enfermagem de 3ª	Deve ter formação superior na área de enfermagem e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.
<b>IX</b>	Coordenador Adjunto de Enfermagem de 2ª	Deve ter formação superior na área de enfermagem e experiência comprovada. Deve ter 7 anos de bom efectivo serviço. Deve optar pela liderança participativa.

## Anexo E – Quadro de Fileiras de Técnicos

CATEGORIA OCUPACIONAL DE TÉCNICOS		
GRUPO	PROFISSÃO	PERFIL EXIGIDO
<b>XVI</b>	Técnico especializado de 1ª	Deve ter a licenciatura/ mestrado concluído Deve conhecer e dominar as técnicas nos vários domínios de gestão. Deve ter 18 anos de bom efectivo serviço.
<b>XV</b>	Técnico especializado de 2ª	Deve ter a licenciatura/ mestrado concluído Deve conhecer e dominar as técnicas nos vários domínios de gestão. Deve ter 15 anos de bom efectivo serviço.
<b>XIV</b>	Técnico especializado de 3ª	Deve ter a licenciatura/ mestrado concluído Deve conhecer e dominar as técnicas nos vários domínios de gestão. Deve ter 12 anos de bom efectivo serviço.
<b>XIII</b>	Jurista de 1ª	Deve ter no mínimo o Bacharelato em direito e experiência comprovada na área jurídica. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>XII</b>	Jurista de 2ª	Deve ter no mínimo o Bacharelato em direito e experiência comprovada na área jurídica. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>XI</b>	Jurista de 3ª	Deve ter no mínimo o Bacharelato em direito e experiência comprovada na área jurídica. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>XII</b>	Técnico de Recursos Humanos de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área Recursos Humanos. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>X</b>	Téc. de Recursos Humanos de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área Recursos Humanos. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Técnico de Recursos Humanos de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área Recursos Humanos. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>XII</b>	Técnico de administrativo de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de administração. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Técnico administrativo de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de administração. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Técnico administrativo de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de administração. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>XI</b>	Contabilista de 1ª	Deve ter formação superior ou Bacharelato e experiência comprovada na área de contabilidade. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Contabilista de 2ª	Deve ter formação superior ou Bacharelato e experiência comprovada na área de contabilidade. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Contabilista de 3ª	Deve ter formação superior ou Bacharelato e experiência comprovada na área de contabilidade. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Bibliotecário de 1ª	Deve ter o ensino superior e experiência comprovada na área bibliotecária. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Bibliotecário de 2ª	Deve ter o ensino superior e experiência comprovada na área bibliotecária. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Bibliotecário de 3ª	Deve ter o ensino superior e experiência comprovada na área bibliotecária. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>I</b>	Auxiliar de Biblioteca	Deve ter a 9ª classe, alguns conhecimentos relacionados as tarefas bibliotecárias e 6 meses a 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>XII</b>	Técnico de informática de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de administração. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc.de informática de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de administração. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Técnico de informática de 3ª	Deve ter formação superior ou Bacharelato e experiência comprovada na área de informática. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.

<b>XIII</b>	Técnico de enfermagem de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de enfermagem. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>XII</b>	Técnico de enfermagem de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de enfermagem. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>XI</b>	Técnico de enfermagem de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada na área de enfermagem. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>X</b>	Téc. laborat. eng. bioquim. e biol. celular de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laborat. eng. Bioq. e biol. celular de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Téc. laborat. eng. bioq. e biol. celular de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>X</b>	Téc. laborat. engenharia de microbiologia de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laborat. eng. de microbiologia de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Téc. laborat. eng. Microbiol. de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>X</b>	Téc. laborat. eng. electrónica e mecânica de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laborat. eng. electrónica e mecânica de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
	3	
<b>X</b>	Téc. laborat. engenharia física e química de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laborat. eng. física e química de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Téc. Laborat. eng. físic. quím. de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>XI</b>	Téc. de laborat. de engenharia civil de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laborat. engenharia civil de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Téc. laborat. engenharia civil de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>X</b>	Téc. laboratório de engenharia física de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laborat. engenharia física de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Téc. laborat. engenharia física de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>X</b>	Téc. laboratório de anatomia de 1ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Téc. laboratório de anatomia de 2ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 4 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Téc. laboratório de anatomia de 3ª	Deve ter o ensino superior ou bacharelato e experiência comprovada. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.

Anexo F – Quadro de Fileiras de Administração e Serviços

CATEGORIA OCUPACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS		
GRUPO	PROFISSÃO	PERFIL EXIGIDO
IX	Secretário de Direcção de 1ª	Deve ter pelo menos a 12ª classe, saber executar diversas tarefas, de carácter especificadas em escritórios ou repartições, 3 anos de bom efectivo serviço.
VIII	Secretário de Direcção de 2ª	Deve ter pelo menos a 11ª classe, saber executar diversas tarefas, de carácter especificadas em escritórios ou repartições, 2 anos de bom efectivo serviço.
VII	Secretário de Direcção de 3ª	Deve ter pelo menos a 10ª classe, saber executar diversas tarefas, de carácter especificadas em escritórios ou repartições, 1 ano de bom efectivo serviço.
VI	Escriturário de 1ª	Deve ter a 12ª classe, saber executar diversas tarefas, de carácter especificadas em escritórios ou repartições e ter 3 anos de bom efectivo serviço.
V	Escriturário de 2ª	Deve ter pelo menos a 10ª classe. Deve saber executar diversas tarefas, de carácter especificadas em escritórios ou repartições. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
II	Escriturário de 3ª	Deve ter pelo menos a 10ª classe, saber executar diversas tarefas, de carácter especificadas em escritórios ou repartições e 1 ano de bom efectivo serviço.
VI	Recepcionista de 1ª	Deve ter 12ª classe, conhecer e dominar os métodos personalizados de atendimento ao público. Deve ter 6 anos de bom efectivo trabalho.
V	Recepcionista de 2ª	Deve ter 12ª classe, conhecer e dominar os métodos personalizados de atendimento ao público. Deve ter 2 anos de bom efectivo trabalho.
II	Recepcionista de 3ª	Deve ter 12ª classe, conhecer e dominar os métodos personalizados de atendimento ao público e 1 ano de bom efectivo trabalho.
VI	Tesoureiro de 1ª	Deve ter a 12ª classe e formação na área de tesouraria. Deve conhecer e dominar com zelo e responsabilidade a conferência das diversas folhas de caixa. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
V	Tesoureiro de 2ª	Deve ter a 12ª classe e formação na área de tesouraria. Deve conhecer e dominar com zelo e responsabilidade a conferência das diversas folhas de caixa. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
I	Tesoureiro de 3ª	Deve ter a 12ª classe e formação na área de tesouraria. Deve conhecer e dominar com zelo e responsabilidade a conferência das diversas folhas de caixa. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
VI	Vendedor de 1ª	Deve ter no mínimo a 8ª classe, dominar as operações aritméticas, conhecer as mercadorias, experiência profissional e 3 anos de bom efectivo serviço.
V	Vendedor de 2ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, dominar as operações aritméticas, conhecer as mercadorias, experiência profissional. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
I	Vendedor de 3ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, dominar as operações aritméticas, conhecer as mercadorias, experiência profissional e 1 ano de bom efectivo serviço.
IV	Controlador de stocks de 1ª	Deve ter no mínimo a 10ª classe, conhecer e dominar o registo de toda a espécie de mercadoria. Deve ter 3 anos de bom efectivo serviço.

<b>II</b>	Controlador de stocks de 2ª	Deve ter no mínimo a 10ª classe, conhecer e dominar o registo de toda a espécie de mercadoria. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>I</b>	Controlador de stocks de 3ª	Deve ter no mínimo a 9ª classe, conhecer e dominar o registo de toda a espécie de mercadoria. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>VI</b>	Fiel de armazém de 1ª	Deve ter pelo menos a 10ª classe. Deve saber executar diversas tarefas, de carácter não especificadas em escritórios ou repartições. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Fiel de armazém de 2ª	Deve ter pelo menos a 9ª classe, saber executar diversas tarefas relacionadas especificamente com o seu posto de trabalho e 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Fiel de armazém de 3ª	Deve ter pelo menos a 8ª classe, saber executar diversas tarefas relacionadas especificamente com o seu posto de trabalho e 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>IV</b>	Empregado doméstico de 1ª	Deve ter no mínimo a 8ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 6 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Empregado doméstico de 2ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>I</b>	Empregado doméstico de 3ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>IV</b>	Controlador de chaves de 1ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, a capacidade de conhecer e referenciar as chaves de todos compartimentos. Deve ter 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Controlador de chaves de 2ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, capacidade de conhecer e referenciar as chaves de todos compartimentos e 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>I</b>	Controlador de chaves de 3ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, capacidade de conhecer e referenciar as chaves de todos compartimentos. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Segurança de 1ª	Deve saber ler e escrever, ter noções de segurança e protecção de instalações, conhecer os vários sectores da empresa, e 3 anos de bom efectivo serviço
<b>III</b>	Segurança de 2ª	Deve saber ler e escrever, ter noções de segurança e protecção de instalações, conhecer os vários sectores da empresa e ter 2 anos de bom efectivo serviço
<b>I</b>	Segurança de 3ª	Deve saber ler e escrever, ter noções de segurança e protecção de instalações, conhecer os vários sectores da empresa. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.

## Anexo G – Quadro de Fileiras de Operários

CATEGORIA OCUPACIONAL DE OPERÁRIOS		
GRUPO	PROFISSÃO	PERFIL EXIGIDO
<b>XI</b>	Operário especializado de 1ª	Deve ter no mínimo a 12ª classe, carta de condução pesado profissional e 18 anos de bom efectivo trabalho.
<b>X</b>	Operário especializado de 2ª	Deve ter no mínimo a 12ª classe, carta de condução pesado profissional e 15 anos de bom efectivo trabalho.
<b>IX</b>	Operário especializado de 3ª	Deve ter no mínimo a 12ª classe, carta de condução pesado profissional e 10 anos de bom efectivo trabalho.
<b>VII</b>	Electricista em geral de 1ª	Deve ter a 12ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho através de uma formação profissional. Deve ter 3 anos de bom efectivo trabalho.
<b>VI</b>	Electricista em geral de 2ª	Deve ter a 12ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho através de uma formação profissional. Deve ter 2 anos de bom efectivo trabalho.
<b>III</b>	Electricista em geral de 3ª	Deve ter a 12ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho através de uma formação profissional. Deve ter 1 ano de bom efectivo trabalho.
<b>VI</b>	Operador de gerador de 1ª	Deve ter a 8ª classe, dominar e conhecer alimentação e asseguramento do funcionamento de um gerador. Deve ter 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Operador de gerador de 2ª	Deve ter a 8ª classe, dominar e conhecer alimentação e asseguramento do funcionamento de um gerador. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Operador de gerador de 3ª	Deve ter a 8ª classe, dominar e conhecer alimentação e asseguramento do funcionamento de um gerador. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>VIII</b>	Operad. escavadora-carreg. de 1ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, cartas de condução pesado profissional e 3 anos de bom efectivo trabalho.
<b>VI</b>	Oper. de escavadora-carreg. de 2ª	Deve ter no mínimo a 6ª classe, cartas de condução pesado profissional e 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Oper. de escavadora-carreg. de 3ª	Deve ter a 8ª classe, carta de condução pesados profissional, conhecer e dominar a legislação em vigor e 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>VI</b>	Pedreiro em geral de 1ª	Deve ter a 4ª classe, conhecer e dominar correctamente os instrumentos do seu local de trabalho e 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>IV</b>	Pedreiro em geral de 2ª	Deve ter a 4ª classe, dominar correctamente os instrumentos do seu local de trabalho e 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Pedreiro em geral de 3ª	Deve ter a 4ª classe, conhecer e dominar correctamente os instrumentos do seu local de trabalho e 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Serralheiro civil de 1ª	Deve ter a 6ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 3 anos de bom efectivo trabalho.

<b>III</b>	Serralheiro de 2ª	Deve ter a 6ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 2 anos de bom efectivo trabalho.
<b>II</b>	Serralheiro civil de 3ª	Deve ter a 6ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 1 ano de bom efectivo trabalho.
<b>V</b>	Carpinteiro de 1ª	Deve ter a 4ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Carpinteiro de 2ª	Deve ter a 4ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Carpinteiro de 3ª	Deve ter a 4ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>I</b>	Ajudante em geral	Deve ter a 6ª classe, conhecer e dominar minimamente as tarefas simples não especificadas. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>VI</b>	Jardineiro de 1ª	Deve ter no mínimo a 4ª classe, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho para o tratamento da terra e das plantas. Deve conhecer e dominar os produtos de desinfestação das plantas e 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Jardineiro de 2ª	Deve saber ler e escrever, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho para o tratamento da terra e das plantas. Deve conhecer e dominar os produtos de desinfestação das plantas e 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Jardineiro de 3ª	Deve saber ler e escrever e dominar os instrumentos de trabalho para o tratamento da terra e das plantas. Deve conhecer e dominar os produtos de desinfestação das plantas. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>V</b>	Agricultor de 1ª	Deve saber ler e escrever sem ter a 4ª, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Agricultor de 2ª	Deve saber ler e escrever sem ter a 4ª, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Agricultor de 3ª	Deve saber ler e escrever sem ter a 4ª, conhecer e dominar os instrumentos de trabalho. Deve ter 1 ano de bom efectivo serviço.
<b>VI</b>	Motorista ligeiro de 1ª	Deve ter a 8ª classe. Deve ter a carta de condução, conhecer e dominar a legislação em vigor e 3 anos de bom efectivo serviço.
<b>III</b>	Motorista ligeiro de 2ª	Deve ter a 8ª classe. Deve ter a carta de condução, conhecer e dominar a legislação em vigor e 2 anos de bom efectivo serviço.
<b>II</b>	Motorista Ligeiro de 3ª	Deve ter a 8ª classe. Deve ter a carta de condução, conhecer e dominar a legislação em vigor e 1 ano de bom efectivo serviço.

Anexo H –Quadro de Carreiras da Administração Pública

Grupo de Pessoal	Carreira	Categoria	Tipo de Carreira	Requisitos de Recrutamento (Decreto n.º 24/91, de 29 de junho)
Direcção	N/A	Director geral	N/A	Doutoramento
Direcção	N/A	Director geral-adjunto	N/A	Doutoramento
Direcção	N/A	Secretário-geral	N/A	Licenciatura
Chefia	N/A	Chefe de Departamento	N/A	Licenciatura
Chefia	N/A	Chefe de Repartição	N/A	Licenciatura
Chefia	N/A	Chefe de Secção	N/A	Licenciatura
		<b>PESSOAL TÉCNICO</b>		
Técnico Superior	Técnico Superior	Assessor Principal	Vertical	Licenciatura
Técnico Superior	Técnico Superior	1.º Assessor	Vertical	Licenciatura
Técnico Superior	Técnico Superior	Assessor	Vertical	Licenciatura
Técnico Superior	Técnico Superior	Técnico Superior Principal	Vertical	Licenciatura
Técnico Superior	Técnico Superior	Técnico Superior de 1.ª Classe	Vertical	Licenciatura
Técnico Superior	Técnico Superior	Técnico Superior de 2.ª Classe	Vertical	Licenciatura
Técnico	Técnico	Técnico de 1.ª Classe	Vertical	Bacharelato
Técnico	Técnico	Técnico de 2.ª Classe	Vertical	Bacharelato
Técnico	Técnico	Técnico de 3.ª Classe	Vertical	Bacharelato
Técnico Médio	Técnico Médio	Técnico Médio Principal de 1.ª classe	Vertical	10º Ano
Técnico Médio	Técnico Médio	Técnico Médio Principal de 2.ª classe	Vertical	10º Ano
Técnico Médio	Técnico Médio	Técnico Médio Principal de 3.ª classe	Vertical	10º Ano
Técnico Médio	Técnico Médio	Técnico Médio de 1.ª classe	Vertical	10º Ano
Técnico Médio	Técnico Médio	Técnico Médio de 2.ª classe	Vertical	10º Ano
Técnico Médio	Técnico Médio	Técnico Médio de 3.ª classe	Vertical	10º Ano
		<b>PESSOAL NÃO TÉCNICO</b>		
Administrativo	Administrativa	Oficial Administrativo Principal	Vertical	8º Ano
Administrativo	Administrativa	1º Oficial Administrativo	Vertical	8º Ano
Administrativo	Administrativa	2º Oficial Administrativo	Vertical	8º Ano
Administrativo	Administrativa	3º Oficial Administrativo	Vertical	8º Ano
Administrativo	Administrativa	Aspirante	Vertical	8º Ano
Administrativo	Administrativa	Escriturário-Dactilógrafo	Vertical	8º Ano
Tesoureira	Tesoureira	Tesoureiro Principal	Vertical	8º Ano
Tesoureira	Tesoureira	Tesoureiro de 1.ª Classe	Vertical	8º Ano
Tesoureira	Tesoureira	Tesoureiro de 2.ª Classe	Vertical	8º Ano
Auxiliar	Motorista de Pesados	Motorista de Pesados Principal	Horizontal	9º Ano
Auxiliar	Motorista de Pesados	Motorista de Pesados de 1.ª Classe	Horizontal	9º Ano
Auxiliar	Motorista de Pesados	Motorista de Pesados de 2.ª Classe	Horizontal	9º Ano
Auxiliar	Motorista de Ligeiros	Motorista de Ligeiros Principal	Horizontal	9º Ano
Auxiliar	Motorista de Ligeiros	Motorista de Ligeiros de 1.ª Classe	Horizontal	9º Ano
Auxiliar	Motorista de Ligeiros	Motorista de Ligeiros de 2.ª Classe	Horizontal	9º Ano
Auxiliar	Telefonista	Telefonista Principal	Horizontal	N/A
Auxiliar	Telefonista	Telefonista de 1.ª Classe	Horizontal	N/A
Auxiliar	Telefonista	Telefonista de 2.ª Classe	Horizontal	N/A
Auxiliar	Auxiliar Administrativa	Auxiliar Administrativo Principal	Horizontal	N/A
Auxiliar	Auxiliar Administrativa	Auxiliar Administrativo de 1.ª Classe	Horizontal	N/A
Auxiliar	Auxiliar Administrativa	Auxiliar Administrativo de 2.ª Classe	Horizontal	N/A
Auxiliar	Auxiliar de Limpeza	Auxiliar de Limpeza Principal	Horizontal	N/A
Auxiliar	Auxiliar de Limpeza	Auxiliar de Limpeza de 1.ª Classe	Horizontal	N/A
Auxiliar	Auxiliar de Limpeza	Auxiliar de Limpeza de 2.ª Classe	Horizontal	N/A
Operário	Operário Qualificado	Operário Qualificado Encarregado	Horizontal	N/A
Operário	Operário Qualificado	Operário Qualificado de 1.ª Classe	Horizontal	N/A
Operário	Operário Qualificado	Operário Qualificado de 2.ª Classe	Horizontal	N/A
Operário	Operário não Qualificado	Operário não Qualificado Encarregado	Horizontal	N/A
Operário	Operário não Qualificado	Operário não Qualificado de 1.ª Classe	Horizontal	N/A
Operário	Operário não Qualificado	Operário não Qualificado de 2.ª Classe	Horizontal	N/A

Anexo I – Cronograma de Implementação das Propostas

Proposta de Implementação	Ações	Local	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
3 Propostas	Reunião com equipa de RH para apresentar Proposta de Intervenção	Gabinete de RH												
Qualificador Ocupacional	Reunião de Feedback com equipa de RH	Gabinete de RH												
	Criação de Regulamento pelo responsável de RH	N/A												
	Reunião com Órgãos de Governo para aprovação de Regulamento/ Acta	Sala de reuniões												
	Criação e reunião da Comissão de Avaliadores	Sala de RH												
	Avaliação das Famílias de Carreiras	Sala de RH												
	Aplicação do Qualificador Ocupacional aos trabalhadores	Sala de RH												
	Reunião com equipa de RH para organizar Reunião Geral	Gabinete de RH												
Reunião Geral com todos os trabalhadores	Auditório													
Plano de Mobilidade	Reunião de fireside com equipa de RH	Gabinete de RH												
	Reunião com Órgãos de Governo para aprovação de Regulamento/ Acta	Sala de reuniões												
	Criação de Plano de Mobilidade pelo responsável de RH	N/A												
	Reunião Geral com todos os trabalhadores	Auditório												
Base de Dados	Reunião de brainstorming com equipa de RH	Gabinete de RH												
	Criação de Regulamento pelo responsável de RH	N/A												
	Reunião com Órgãos de Governo para aprovação de Regulamento/ Acta	Sala de reuniões												
	Criação da Base de Dados	Gabinete de RH												
	Reuniões individuais com cada trabalhador	Sala de RH												
	Revisão da Base de Dados	Gabinete de RH												