

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**Mestrado em:**

**SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE ECONÓMICA**

**A GESTÃO DE CARREIRAS E  
O PLANEAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**

**WANDER MANUEL GASPAR BRÁS DE CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO: PROF. DOUTOR JOÃO PINA DA SILVA**

**MAIO/1998**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**Mestrado em:**

**SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE ECONÓMICA**

**A GESTÃO DE CARREIRAS E  
O PLANEAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**

**WANDER MANUEL GASPAR BRÁS DE CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO: PROF. DR. JOÃO PINA DA SILVA**

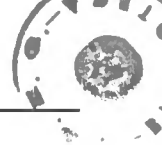
**JÚRI:**

**PRESIDENTE: Prof. Doutor Amílcar dos Santos Gonçalves**

**VOGAIS: Prof. Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos**

**Prof. Doutor João Pina da Silva**

**MAIO/1998**



## RESUMO

O mundo do trabalho está em profunda mutação, o que se torna particularmente visível ao nível da estabilidade laboral. Acabaram-se os empregos para toda a vida e multiplicam-se as situações de trabalho no domicílio, à distância e teletrabalho.

As novas tecnologias vieram trazer a optimização dos processos produtivos e, conseqüentemente, muitos trabalhadores viram os seus postos de trabalho ameaçados, modificados e mesmo extintos.

O lema agora é “**Compreender bem para gerir melhor**”.

Na sequência do que acabo de referir, escolhi a temática dos Recursos Humanos, tendo optado pelo Planeamento dos mesmos e pela Gestão de Carreiras para melhor entender a evolução profissional na óptica do indivíduo (empregado) e na óptica da organização (empresa).

Obviamente que um trabalho desta natureza (Recursos Humanos) possui um âmbito bastante lato, pelo que foi para mim preocupação desenvolver uma 1ª parte sobre as pessoas e as organizações e uma 2ª parte apresentando um sistema de desenvolvimento de carreiras, tendo em conta a evolução profissional, a motivação, cultura de empresa, avaliação do desempenho, recrutamento e selecção, política de remuneração e incentivos, informação/comunicação na empresa e formação profissional.

Para terminar, devo dizer que o âmbito deste trabalho é demasiado ambicioso e tenho consciência que algumas portas ficam em aberto para um futuro desenvolvimento desta temática, pois que face à dinâmica que a envolve está sempre em evolução permanente, não fosse o HOMEM um elemento dinâmico e evolutivo.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

**Recursos humanos, gestão de carreiras, evolução na carreira, plano de carreira, âncora de carreira, estrutura de carreira, carreira multifuncional**

## SUMMARY

The world of labour is subject to constant change, which is particularly visible in terms of labour stability. Lifetime jobs are over and the situations of working home, from a distance and telework are increasingly occurring.

New technologies brought optimisation of production processes and therefore many workers have seen their working positions threatened, modified or even extinguished.

Presently the motto is **"To understand well for a better management"**.

Having said this, I chose Human Resources, Planning and Career Management in order to achieve a better understanding of the professional development both from the individual's point of view (employee) and that of the organisation (company).

Obviously, a work of such nature (human Resources) has a broad scope. Thus I had to develop a first part focusing on people and organisations and a second part presenting a system of career evolution, considering professional evolution, motivation, company culture, performance appraisal, recruitment and selection, remuneration and incentives policy, information/communication in the organisation and training.

Finally, I must refer that the scope of this work is too ambitious and I am conscious that some areas are left for future development under this theme in view of the dynamic processes, permanently evolving, since MAN is a dynamic element, a praxis follower and of an evolving nature.

### **KEY WORDS:**

**Human resources, career management, career evolution, career planning, career anchors, career structure, multi-functional career.**

À Rita, João e Fatinha

## **AGRADECIMENTOS**

- Ao Prof. Dr. João Pina da Silva, pela orientação e supervisão deste projecto. À sua grande disponibilidade e, sobretudo, compreensão sempre presentes.
- À minha esposa Fátima, pela disponibilidade, compreensão e incansável ajuda na elaboração deste trabalho.
- Ao Dr. Dias Fernandes, Director de Pessoal da Soporcel pelo apoio e motivação sempre prestados.
- Aos meus filhos Rita e João pelos eventuais momentos retirados ao seu convívio.

## ÍNDICE

Introdução	4
1. As pessoas e as organizações	6
1.1 Breve abordagem sobre a importância dos Recursos Humanos na gestão	6
1.2 As necessidades fundamentais do Homem na vida do trabalho	13
2. Papel da Gestão de Carreiras no sistema de gestão de Recursos Humanos	16
2.1 Recrutamento	19
2.2 Selecção	22
2.3 Avaliação do desempenho	22
3. Gestão de carreiras	29
3.1 Noção de carreiras	29
3.2 Noção gestão de carreiras	33
3.3 Objectivos da gestão de carreiras	36
3.4 A influência do indivíduo na gestão da carreira	40
3.4.1 Opção de carreira	41
3.5 Planeamento de carreira	52

4.	Dimensões sociais aliadas à gestão de carreiras	61
4.1	Responsabilização dos parceiros sociais	61
4.2	Limites pessoais e organizacionais à gestão de carreiras	63
4.2.1	Obstáculos sócio-culturais à carreira das mulheres	68
5.	Promoção ou evolução na carreira	73
5.1	Regras de evolução nas carreiras	78
5.2	Modelos de evolução nas carreiras	78
5.3	Estrutura de carreira	81
5.4	Sistemas de valorização e diferenciação	93
6.	Investigação prática	96
6.1	Justificação do estudo	96
6.2	Tipo de investigação	96
6.3	Procedimento de recolha de dados	96
6.4	Apresentação do estudo	105
	Conclusão	125

## Anexos

Lista de principais termos utilizados na gestão de carreiras

Lista de quadros

Lista de figuras

## Bibliografia

## INTRODUÇÃO

Todas as organizações, para conseguirem atingir os seus objectivos, necessitam de pessoas que desempenhem bem o trabalho que lhes é confiado. Estas pessoas constituem o recurso mais importante das empresas e também aquele que, ao gerir, apresenta mais dificuldades.

Ao decidirmos abordar neste trabalho a problemática de Gestão de Carreiras e o Planeamento de Recursos Humanos, fizémo-lo conscientes de que se o planeamento de recursos humanos visa assegurar o cumprimento de políticas e objectivos da empresa, através da utilização óptima dos meios materiais e humanos, a gestão de carreiras poderá ser fundamental, na medida em que pode valorizar e motivar esses mesmos recursos humanos.

O nosso tempo é uma época de intensas transformações económicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas, que afectam as empresas, o homem e a sociedade.

A internacionalização dos mercados, a concorrência, a quantidade e variedade de informação, a evolução tecnológica, são alguns dos factores que geram tais transformações.

É pois evidente que o processo de mudança que vivemos a vários níveis, não pode deixar de passar por uma efectiva valorização e estimulação dos recursos humanos, permitindo assim o estabelecimento das condições necessárias ao sucesso da empresa e do indivíduo.

Vamos começar este estudo fazendo uma breve abordagem à importância evolutiva dos recursos humanos e às necessidades fundamentais do homem na vida do trabalho.

Seguidamente, fazemos uma análise da importância do planeamento de recursos humanos, do recrutamento, da selecção e da avaliação do desempenho como essenciais para o sucesso da gestão de carreiras.

Ao abordar a gestão de carreiras, analisaremos também a repartição das responsabilidades de gestão de carreira entre o indivíduo e a

organização, descrevendo os modelos e estruturas de carreira mais frequentes nas empresas actuais.

Este nosso estudo termina com a apresentação de um trabalho prático em que se apresenta a evolução das diferentes carreiras numa empresa portuguesa - Soporcel S.A.

Esperamos, com este trabalho, contribuir de algum modo para a clarificação da importância da gestão de carreiras e da valorização que com ela pode advir para o indivíduo e para a organização.

## 1. AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

### 1.1 Breve abordagem histórica sobre a importância dos recursos humanos na gestão

A interdependência entre homem e empresa não é uma problemática nova.

Durante séculos, os bens necessários eram fabricados por artesãos isolados ou agrupados em corporações. O trabalho era realizado por métodos empíricos, recorrendo-se muito pouco a meios mecanizados.

As unidades fabris trabalhavam normalmente por encomenda. Eram explorações artesanais onde oficiais e aprendizes trabalhavam com as suas próprias ferramentas, sob a direcção de um mestre, também ele artífice.

As primeiras preocupações de interligação entre o indivíduo e a organização surgiram com os antigos gregos. Depois de Taylor e Fayol, de que falaremos mais à frente, e com quem surge o que podemos considerar como as primeiras Teorias da Administração, vem Weber<sup>1</sup> com a Teoria da Burocracia.

Elton Mayo<sup>2</sup> e Roethlisberger<sup>3</sup> fizeram extensas análises do impacto causado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade sobre o indivíduo. Criticaram principalmente a “*abordagem molecular*” e desumana desenvolvida pela Administração Científica de Taylor e seus seguidores.

---

<sup>1</sup> Sociólogo - Teoria da Burocracia

<sup>2</sup> Cientista social - Teoria das Relações Humanas (1880-1949)

<sup>3</sup> Teoria das Relações Humanas

Com a revolução industrial, a prática artesanal foi completamente transformada, pois o aparecimento dos grandes eventos técnicos, como a máquina a vapor e electricidade, que levaram à mecanização do trabalho, permitiram a criação de grandes unidades fabris, as quais inspiraram as empresas dos nossos dias.

O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, originado pela revolução industrial, provocou a necessidade de rentabilizar ao máximo os recursos disponíveis.

Nesta conjuntura aparece a escola clássica com as primeiras teorias consagradas à administração das organizações, cujos pais são fundamentalmente Frederick Taylor<sup>1</sup> e Henry Fayol<sup>2</sup>, os quais em cada canto do mundo, Estados Unidos da América e Europa, respectivamente, desenvolveram duas correntes distintas. Taylor, seguiu e defendeu a Teoria da Administração Científica, colocando a “ênfase nas tarefas”; enquanto Fayol colocou a “ênfase na estrutura” desenvolvendo a Teoria Clássica. (Chiavenato, 1993)

Taylor pretendia substituir os métodos empíricos anteriormente utilizados, por métodos científicos, tendo em vista aumentar a eficiência do operário através da “organização racional do trabalho”. Defendia que o operário não tinha capacidade, nem formação, para escolher o método de trabalho mais adequado e eficiente, devendo apenas exercê-lo de acordo com a orientação da gerência. Com este modelo, surge uma divisão de

---

<sup>1</sup> Engenheiro, nascido em 1856, nos E.U.A.

<sup>2</sup> Engenheiro de minas, nascido a 1841, em França.

responsabilidades, na execução e definição das tarefas, ficando o operário subordinado a vários supervisores.

A especialização dos supervisores levou à descentralização da autoridade, aparecendo assim o conceito de "*organização funcional*", que tinha como característica a especialização de cada supervisor numa determinada área.

Taylor deu grande realce à tarefa do operário, debruçando-se, numa primeira fase, sobre o "*estudo dos tempos e movimentos*" do operário aquando da execução da tarefa, "*decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente*". (Chiavenato, 1993)

Fazia uma análise dos "*tempos e movimentos*" necessários à realização de uma tarefa, decompondo-a numa série de movimentos simples, eliminando os movimentos inúteis.

Quando conhecido o posto de trabalho de cada operário e eliminados todos os movimentos desnecessários, era estabelecido o "*tempo padrão*", definindo-se assim o número de peças que cada operário tinha de produzir.

Seguindo esta linha de orientação, criou prémios de produtividade que permitiam que o operário, sempre que superasse o tempo padrão, recebesse um acréscimo de salário.

O estudo dos "*tempos e movimentos*" deu origem à divisão do trabalho, onde cada operário se especializou na execução de uma única tarefa, sendo assim criada uma linha de produção.

Naquela época, estava em moda o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Este sistema decorria da necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais, tornando-se assim incentivador para este.

A Escola de Administração Científica teve origem no início do nosso século, tendo provocado uma verdadeira revolução no mundo industrial da época.

Numa segunda fase, Taylor preocupou-se mais com a "*Administração em geral*", com a estruturação da empresa, mas todo o seu pensamento foi organizado em torno de uma concepção da organização como uma máquina, onde o operário é uma "*peça da engrenagem*". O operário era forçado a superespecializar-se, esquecendo-se o aspecto humano e social do homem.

Taylor tinha como objectivo pôr de parte os métodos empíricos e estabelecer métodos científicos. Não obstante, limitou-se a estudar o processo produtivo, ignorando outros aspectos e áreas da organização, facto pelo qual é acusado de ter limitado o "Campo de Aplicação". É também criticado pela sua visão da empresa como um sistema fechado, visualizando somente aquilo que se passa dentro desta: "*Abordagem de sistema fechado*" (Chiavenato, 1993).

As relações interpessoais não foram consideradas, pois Taylor via o operário como um ser isolado, facto pelo qual é acusado de "*ter abordado de modo incompleto a organização*".

Fayol, o fundador da Teoria Clássica, partindo de princípios idênticos aos de Taylor, faz uma análise de modo diferente, partindo do todo organizacional e da sua estrutura para alcançar a eficiência organizacional.

Esta teoria tem por objectivo também substituir os métodos empíricos por métodos científicos, mas através do todo organizacional e estrutural da empresa. Ao contrário de Taylor, Fayol dá uma grande valor ao peso da estrutura da organização e às funções administrativas.

Fayol foi o primeiro a conceber a divisão de funções na empresa, atribuindo-lhe a seguinte classificação:

Função técnica (relacionada com o processo produtivo)

Função comercial (relacionada com a compra e venda)

Função financeira (relacionada com o capital)

Função Contábil (relacionada com o tratamento de dados)

Função Segurança (relacionada com a preservação de pessoas e bens)

Função Administrativa (relacionada com a gestão)

(adaptado de Chiavenato, 1993)

Foi à Função Administrativa que deu maior destaque, e à qual atribuiu cinco "*funções da administração*" que a seguir referimos:

- Prever (planear)
- Organizar (distribuir recursos)
- Comandar (dirigir recursos humanos)
- Coordenar (gerir os meios operacionais)
- Controlar (verificação qualitativa e quantitativa)

(Chiavenato, 1993)

Função

administrativa

A função administrativa deve estar presente em todos os níveis hierárquicos, ou seja, todos os departamentos têm funções de gestão, não sendo a função administrativa somente privilégio dos níveis de topo.

Os aspectos inovadores do pensamento de Fayol são:

- Unidade de comando;
- Equidade;
- Espírito de equipa;
- Centralização de autoridade;
- Iniciativa (criatividade).

Fayol, ao contrário de Taylor, faz a distinção entre organização formal e informal. No entanto, à semelhança deste, define também “princípios gerais” de administração, designando-os por princípios e não regras, para que não fossem confundidos com rigidez.

Foi com Fayol que surgiu o conceito de “*órgãos de staff*”, os quais, ao contrário dos “*órgãos de linha*”, não obedecem ao princípio escalar, nem possuem autoridade de comando em relação aos órgãos de linha.

Fayol criou o tipo mais simples da estrutura orgânica, a chamada “*organização linear*” (pirâmide).

No entanto a Fayol, tal como a Taylor, são-lhes apontadas algumas críticas sendo de realçar:

- “*Abordagem incompleta da organização (preocupação exagerada com a organização formal e ênfase na estrutura);*”

- “*Extremo racionalismo na concepção da Administração*”;
- Ausência de trabalhos experimentais;
- “*Abordagem de sistema fechado*”.

(Chiavenato, 1993)

Aos poucos, a abordagem clássica - centrada na tarefa e no método - foi dando lugar à abordagem humanista - centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada à técnica e à tecnologia deu lugar à ênfase nas relações humanas - Escola das Relações Humanas<sup>1</sup>. Esta mudança radical deu-se por volta da década de 30. De lá para cá, percebeu-se a existência de um conflito industrial, ou seja, a existência de interesses antagónicos entre o trabalhador e a empresa, e a necessidade de uma harmonia baseada numa boa gestão das relações humanas.

Com o advento de novas concepções sobre a empresa e o homem, surgiram novas dimensões para a análise dos sistemas de organização de trabalho.

A influência da “organização científica do trabalho” está na origem da redução dos custos de produção em série. Apesar de todas as críticas que possam fazer-se à teoria clássica, temos que admitir que as bases da moderna teoria sobre a administração (gestão) tiveram aqui a sua origem.

---

<sup>1</sup> Surgiu nos E.U. como consequência das conclusões obtidas na experiência de Hawthorne, desenvolvida por E. Mayo numa indústria de Filadélfia.

## 1.2 As necessidades fundamentais do homem na vida do trabalho

Após a 2ª Guerra Mundial, a economia dos vários países envolvidos estava arrasada. Contudo, depressa foi recuperada e deu-se “o *milagre económico*” em diversos países.

Os dogmas do Taylorismo continuavam a inspirar mentalidades. Porém, era imperativo que as tradicionais técnicas de produção dessem lugar a novas técnicas de gestão, a fim de fazer face à competição internacional.

Esta preocupação foi revelada por especialistas americanos em economia, numa publicação em 1966: “*o facto de assimilar a empresa a um sistema fechado tem por consequência impedir o desenvolvimento das funções de supervisão e de adaptação necessários à obtenção de informações significativas sobre mudanças ocorridas no seu meio...*” (Dalle e Bounine, 1972)

Na época Taylorista a preocupação principal incidia na organização detalhada de tarefas elementares, antes de se ter em conta o todo organizacional. Foi uma época de incontestável importância e de reveladores contributos para a gestão empresarial, tendo estas teorias perdurado em alguns sectores industriais até 1956.

A actividade estratégica foi durante muito tempo considerada uma característica exclusiva das organizações militares. Os empresários, se tinham algum plano estratégico, não tinham consciência dele.

Foi em meados dos anos cinquenta que especialistas de gestão deram a conhecer a importância dum pensamento formalizado para a gestão

de empresas e chamaram a atenção para a necessidade de captar informações do meio envolvente interno e externo, detectando ameaças e oportunidades, para adaptar a empresa à conjuntura existente.

Torna-se cada vez mais importante definir antecipadamente o que se quer fazer e como, o que implica a concepção de um sistema de planeamento.

Para além de planear, a empresa deverá reexaminar continuamente os seus programas, controlando as actividades desenvolvidas, avaliando-as, criando assim um controlo de gestão para se assegurar que a acção se está a desenrolar em conformidade com as políticas, planos e estratégias previamente definidas.

Tomadas todas estas decisões, a gestão vai necessitar de assegurar que o seus recursos humanos estão aptos a desempenhar as suas funções, de acordo com os objectivos estratégicos da empresa.

Nunca a gestão deverá esquecer os seus recursos humanos, pois eles são uma variável imprescindível à prossecução dos seus objectivos, devendo estar continuamente motivados, informados e orientados.

O principal problema que hoje se coloca às empresas é o de adaptação à mudança. Não exclusivamente na componente relativa à evolução tecnológica, pois esta impõe-se "naturalmente" por força dos mecanismos de mercado, mas sobretudo na capacidade de estimular e motivar o trabalhador para que, sem conflitos, se adapte à mudança.

É sobretudo nesta área da gestão dos recursos humanos que residem as expectativas de aumento de eficiência e rentabilidade. Haverá que procurar que o indivíduo encontre no seu meio de trabalho a satisfação das

suas necessidades, para que se sinta vinculado à empresa e coopere nas transformações necessárias e indispensáveis à consecução dos objectivos desta.

A satisfação das necessidades fundamentais do ser humano contribui grandemente para a realização do homem enquanto indivíduo e cidadão, sendo fonte de motivações, e como tal, um investimento rentável. É a constatação de Elton Mayo do trabalhador enquanto “homem social”<sup>1</sup> em contraposição ao “homem económico” dos clássicos<sup>2</sup>.

Há uma estreita correlação entre a satisfação das necessidades do homem e a realização dos objectivos das empresas. As empresas terão como fim último pôr à disposição do homem que lhes dá a vida, os meios necessários para a satisfação de todas as necessidades com vista ao bem-estar social. Compete-lhes remover todos os factores de insatisfação (não há formação / informação, processos e métodos inadequados, indiferença, afastamento dos centros de decisão, injustiças, pesadas estruturas e outros), que podem provocar graves distúrbios psicológicos, com consequências negativas na rentabilidade dos trabalhadores.

Cabe ainda às empresas criar condições que permitam o desenvolvimento dos aspectos psicológicos e sociais dos seus trabalhadores, a par do seu bem-estar físico.

É na perspectiva da realização integral dos trabalhadores que a gestão deve actuar. E é neste contexto que se torna urgente pensar em carreira e em gestão de carreiras.

---

<sup>1</sup> A Teoria dos Recursos Humanos defende que as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social e de participação.

<sup>2</sup> A Teoria Clássica defende que os salários e pagamentos de incentivos são fontes de motivação.

## 2. PAPEL DA GESTÃO DE CARREIRAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*“Decisões correctas sobre pessoas exigem, de um modo geral, conhecimento da sua individualidade e de como as competências de cada uma podem ser reconhecidas e utilizadas da melhor maneira”.*

Marvin D. Dunnette

in Carvalho, 1993

A administração consiste em conseguir que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, utilizando recursos disponíveis, com objectivo de alcançar os fins desejados. Envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objectivos. Nessa óptica, estão configurados quatro elementos essenciais:

- 1 - alcance de objectivos;
- 2 - por meio de pessoas;
- 3 - através de meios e técnicas
- 4 - numa organização.

A função da administração é essencialmente integrar e coordenar recursos organizacionais - tais como pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, etc., com vista à realização de objectivos definidos, de modo tão eficaz e eficiente quanto possível.

Para que o potencial humano possa enfrentar as mudanças e ajustar-se ao meio ambiente necessita de ser competitivo. O “capital” humano apetrechado de qualificações profissionais (competências tecnológicas, capacidade de organização, valores culturais, etc) constitui uma força criativa e de dinamismo, devendo ser um recurso a desenvolver para que se atinja o êxito empresarial.

As empresas têm concentrado quase em exclusivo a atenção sobre a formação operacional, a qual se confina a uma prática imediata e reducionista. Um outro problema é que ela se destina quase sempre a chefias e a quadros intermédios, o que desvirtua uma das missões das empresas e dos gestores - formar todos os seus colaboradores. Nas condições actuais, urge criar competências não apenas para o presente, mas também para o futuro. Este objectivo só se conseguirá se as empresas, para além de darem formação ao seu pessoal, se preocuparem também com o desenvolvimento de cada um dos seus colaboradores. Uma boa gestão dos recursos humanos começa pelo recrutamento e selecção de pessoal. Será difícil desenvolver os colaboradores se não dispusermos de boa “matéria-prima” logo de início.

### **Recrutamento e selecção**

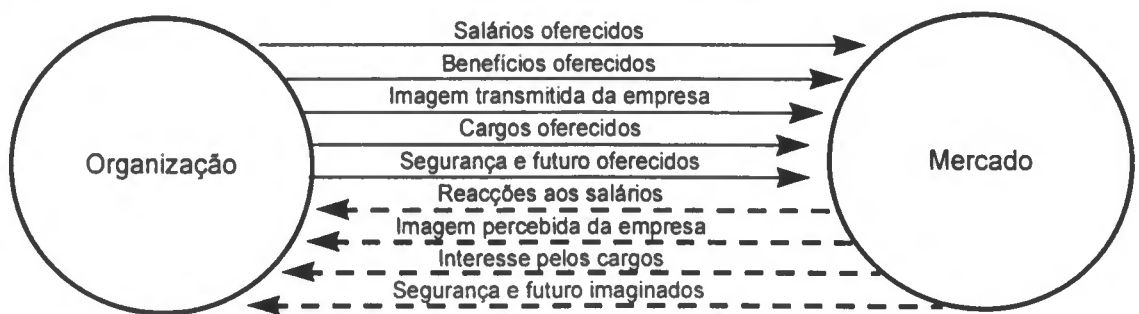
Os indivíduos e as empresas estão interligados num contínuo e interactivo processo de se atraírem uns aos outros. Da mesma maneira que os indivíduos seleccionam as organizações, informando-se e formando

opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los.

Como podemos ver pela figura 1, a relação entre organização e mercado de emprego é biunívoca porque implica da parte da empresa a assumpção de características a oferecer ao mercado de trabalho e espera da parte deste a reacção dos novos potenciais empregados.

Assim, este processo não é simples pois a empresa, com as características que oferece, tem de atrair novos empregados aferindo por outro lado o "feedback" destes.

**Fig. 1: As relações organização-mercado de emprego**



Fonte: Chiavenato, 1989, vol. 2

Quando detectamos insuficiência de meios humanos para desenvolver uma actividade, interrogamo-nos sobre:

- Quantas pessoas precisamos e com que competências?
- Como e onde os vamos recrutar?

Esta fase de planeamento de pessoal tem que funcionar em consonância com as políticas da organização.

Após a definição e execução deste planeamento, passa-se à fase de Recrutamento propriamente dita.

## 2.1. Recrutamento

Recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para ocupar cargos numa empresa. A fase preliminar do recrutamento de uma pessoa é a identificação e escolha das fontes que podem ser utilizadas como origens de candidatos que apresentem probabilidades de satisfazer os requisitos pré-estabelecidos pelas empresas. Normalmente, esta responsabilidade está confiada a especialistas do departamento de pessoal, chamados de recrutadores. Antes de começarem a solicitar os candidatos, os recrutadores devem estar a par das limitações sob as quais trabalham. São de particular importância limitações como políticas organizacionais, disponibilidade orçamental, condições ambientais e requisitos da função.

Dentro dos requisitos que a empresa exige dos candidatos, para identificar e escolher as melhores fontes de recrutamento, o recrutador deve efectuar dois tipos de pesquisa:

- pesquisa externa

e

- pesquisa interna.

O processo de recrutamento de pessoal varia conforme a organização, embora tenha as suas regras basilares comuns.

O órgão de recrutamento não tem autoridade para efectuar qualquer actividade de recrutamento sem a devida decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Em rigor, toda a organização deve estar empenhada no processo de recrutar pessoas: trata-se de uma responsabilidade que deve ser partilhada por quem tem a necessidade

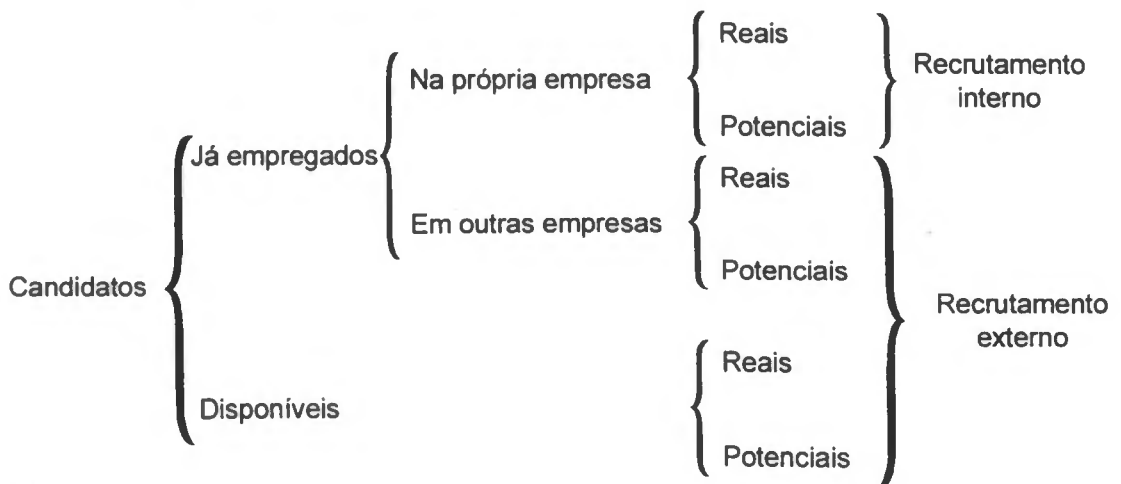
de pessoal para preencher uma vaga e por quem tem a responsabilidade de encontrar a pessoa certa para o cargo.

O mercado de recursos humanos é formado, quer pelos candidatos que estão empregados (trabalhando em alguma empresa), quer por aqueles que estão disponíveis (desempregados). Os primeiros podem ser tanto reais (à procura de emprego, pretendem mudar de emprego), como potenciais (que não estão interessados em procurar emprego).

Dentro do grupo dos candidatos empregados, sejam reais ou potenciais, alguns deles podem ser empregados da própria empresa que pretende recrutar pessoal. Assim temos dois meios de recrutamento (fig. 2):

- O recrutamento interno (candidatos reais ou potenciais que fazem parte do quadro de pessoal da empresa); e
- O recrutamento externo (candidatos reais ou potenciais, e disponíveis).

**Fig.2 : Meios de recrutamento**



Fonte: Chiavenato, 1989, vol. 2

O recrutamento externo pode utilizar uma ou mais das seguintes fontes: bases de dados da empresa com candidaturas espontâneas, ou

candidatos não admitidos em processos de selecção anteriores, indicação de candidatos pelos empregados, contactos com o IEFP, sindicatos, escolas e universidades, anúncios em jornais e revistas, empresas de recrutamento, etc.

Tendo em consideração o tema deste trabalho, vamos debruçar-nos, embora sucintamente, sobre o recrutamento interno, dado que é o meio de recrutamento que apresenta uma relação mais imediata com a gestão de carreiras.

Conforme referimos, o recrutamento interno verifica-se quando, havendo determinado lugar a preencher, a empresa procede à sua ocupação recorrendo a pessoal pertencente aos seus quadros. Este movimento interno pode dar origem a: uma promoção (movimentação vertical), uma transferência (movimentação horizontal), ou ainda a uma transferência com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno exige uma boa e contínua coordenação do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa. Entre os benefícios do recrutamento interno, podemos incluir os seguintes: é mais económico, mais rápido, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da empresa na formação do pessoal, e desenvolve um sadio espírito de competição entre os empregados.

Na prática, um recrutamento interno transforma-se muitas vezes num recrutamento misto quando o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa de ser substituído na sua posição actual.

Outras vezes, as empresas conduzem em paralelo um recrutamento interno e um recrutamento externo, para poderem comparar candidatos oriundos das duas fontes. No final, escolherão o melhor dos candidatos.

## **2.2 Selecção**

O processo de selecção compreende uma série de passos específicos para decidir quais os candidatos que devem ser contratados.

Segundo Carvalho e all (1993), a selecção constitui a *“escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um”*.

O processo de selecção é central para a gestão de pessoal, pois se a selecção for feita de modo impróprio, toda a empresa fica prejudicada.

Embora o processo de selecção seja constituído por uma série de passos mais ou menos longa e complexa aos quais são submetidos os candidatos, no caso do recrutamento interno o processo pode ser tornado mais simples, pois os candidatos são conhecidos, bem como o seu desempenho passado.

## **2.3 Avaliação do desempenho**

A prática da avaliação de desempenho constitui um dos aspectos mais importantes na gestão dos homens nas empresas.

A avaliação de desempenho analisa comportamentos, atitudes, produtividade e realização de objectivos demonstrados no exercício de uma

função durante um determinado período. Tem como objectivo avaliar o desempenho do trabalhador, e ajudar a melhorar o desempenho futuro desenvolvendo as suas potencialidades de acordo com os objectivos estratégicos da organização e as expectativas do trabalhador.

Através da avaliação do desempenho, é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando as suas tarefas abaixo do nível satisfatório, mas também averiguar os sectores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis.

Uma avaliação de desempenho é uma oportunidade periódica para uma melhor comunicação entre a pessoa que supervisiona o trabalho e a pessoa que o desempenha, para discutirem o que esperam um do outro e como os resultados e as expectativas estão a evoluir.

Em primeiro lugar, o avaliador deverá previamente conhecer o conteúdo, as exigências e os padrões de desempenho da função do trabalhador que irá ser avaliado para clarificar o que se esperava que ele fizesse. Em segundo lugar, deve registar e inventariar os factos significativos do desempenho, efectivamente conseguido: acontecimentos relevantes, quer no sentido negativo, quer positivo, circunstâncias em que ocorreram esses incidentes críticos e impactos dos comportamentos adoptados pelo trabalhador em cada situação.

Uma boa avaliação de desempenho promove a confiança entre avaliador e avaliado, estimula a ajuda recíproca e leva ambas as partes a sentir que ganharam com a avaliação.

O trabalhador, ao saber que vai ser avaliado, ficará mais motivado para desempenhar a sua função.

Apesar de funcionar como fonte de informações, a avaliação de desempenho exerce um outro papel relevante na empresa, isto é, constitui um ponto de apoio ou um meio de crescimento e desenvolvimento da empresa e da mão de obra.

### **Principais objectivos da avaliação e desempenho**

Quase na generalidade, grande parte dos autores consultados, consideram os seguintes principais objectivos na Avaliação de Desempenho:

1. Conjugar objectivos organizacionais e melhoria do desempenho;
2. Adequar a administração de salários;
3. Coligir e armazenar informações para acções administrativas futuras, promoções, transferências ou redução de efectivos;
4. Identificar necessidades de formação;
5. Melhorar a selecção de novos empregados.

Um requisito necessário ao processo de avaliação do desempenho é a retroinformação ao funcionário através duma entrevista de avaliação. Estas entrevistas têm por objectivo a análise entre as áreas positivas do desempenho e aquelas em que o desempenho é deficiente, evidenciando os pontos a melhorar e a potenciar. É uma oportunidade de comunicação entre avaliado e avaliador, recebendo o empregado avaliado uma visão realista do seu desempenho, discutindo-se como as expectativas do seu desempenho estão a evoluir e, conseqüentemente, indo ao encontro de um melhoramento de resultados, inclusive levando a criar uma matriz de necessidades de formação.

## **Critérios ou factores de avaliação**

A avaliação de desempenho implica a criação dentro da empresa de padrões de desempenho. Estes padrões são critérios em relação aos quais é medido o sucesso, ou insucesso no desempenho da função para a qual o empregado foi incumbido de exercer.

O desafio ou orgulho de alcançar estes padrões pré-estabelecidos pode servir para motivar o empregado. Uma vez atingidos estes padrões, o empregado pode sentir-se realizado. Este resultado contribui para a satisfação do empregado, levando a melhor produtividade na empresa.

Sem padrões de desempenho, nenhum sistema de controlo pode avaliar o seu empregado, sendo aqueles pois indispensáveis aos gestores e especialistas de pessoal que procuram controlar o desempenho do trabalho.

Entretanto e de acordo com a área respectiva apresenta-se um conjunto de critérios ou factores de avaliação passíveis de aplicação:

ÁREA	CRITÉRIOS/FACTORES
Conhecimentos e capacidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimentos profissionais</li><li>• Iniciativa e criatividade</li><li>• Sociabilidade</li><li>• Adaptação profissional</li></ul>
Resultados de desempenho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendimento</li><li>• Progressão</li><li>• Interesse na função</li><li>• Organização do tempo pessoal</li></ul>
Integração na empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espírito de cooperação</li><li>• Sentido de responsabilidades</li></ul>
Disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assiduidade</li><li>• Pontualidade</li></ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de gestão de pessoal, nas vertentes:<ul style="list-style-type: none"><li>- motivação</li><li>- aconselhamento</li><li>- formação</li><li>- avaliação</li><li>- comunicação</li></ul></li></ul>

Ao implementar um sistema de avaliação e desempenho do seu empregado (com o exemplo de critérios apresentado na página anterior), a empresa espera sempre certos resultados, que no consenso empregados/empresa (entrevista de avaliação) sejam os melhores possíveis dando motivação ao empregado e fazendo a empresa sentir que está a alcançar os objectivos programados.

Assim o planeamento de recursos humanos na Empresa e o planeamento de carreira são o verso e o reverso da mesma medalha. Quando se planeiam os recursos humanos ter-se-á que ter em conta o planeamento de carreiras dentro da organização, levando a empresa a prever os seus recursos humanos para o futuro.

O planeamento de recursos humanos pretende, numa perspectiva organizacional, assegurar o fluxo de profissionais, com a qualidade e quantidade adequada, que permitam à empresa atingir os seus objectivos.

O planeamento de carreira tem como objectivo permitir o desenvolvimento dos profissionais de elevado potencial existentes na empresa e dar-lhes uma perspectiva profissional compatível com as suas ambições e desejo de evolução individual.

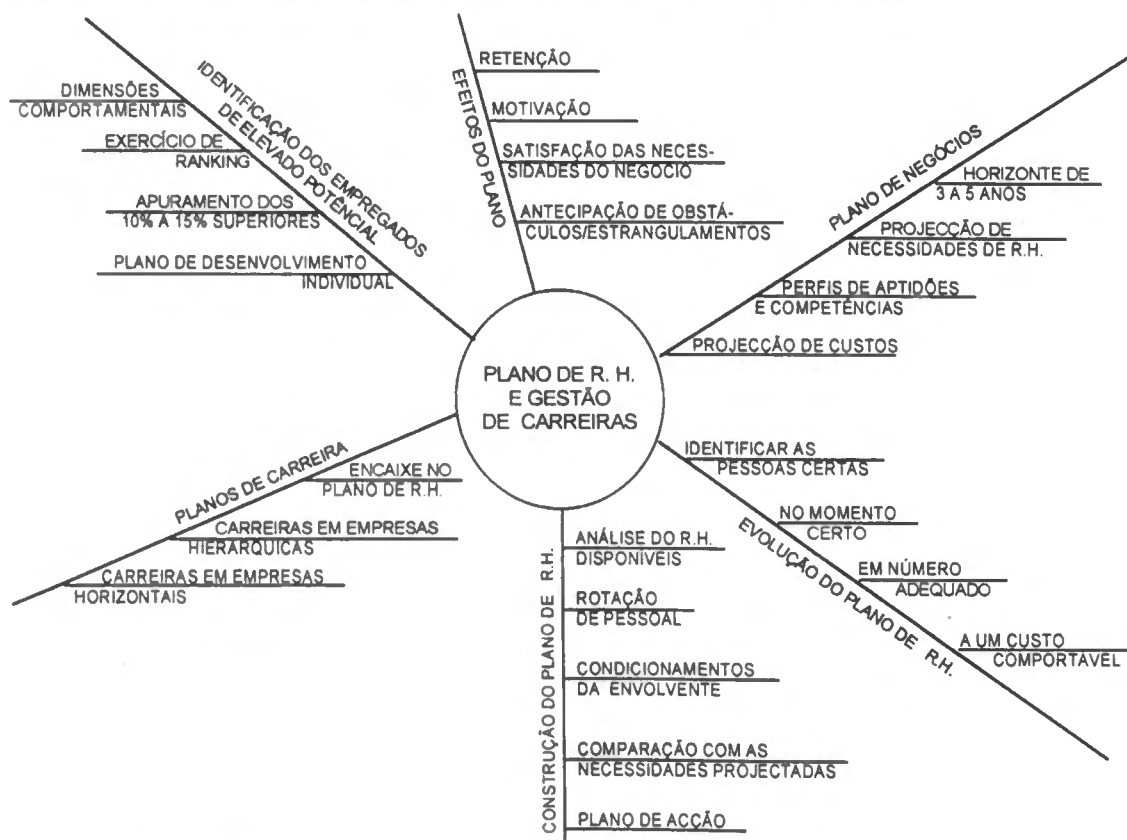
O planeamento de recursos humanos deve ser flexível de modo a permitir ajustamentos ditados pelas exigências da empresa. Deve envolver também o planeamento da carreira dos trabalhadores com melhor potencial, cuja evolução se deve processar de modo a possuírem a maturidade e as competências necessárias para que quando a empresa necessitar deles, possam desempenhar o cargo com maior responsabilidade.

A avaliação do potencial tem como base a avaliação do desempenho e leva à estruturação de uma plano de evolução dos melhores, que pode envolver formação e mudança de função.

Segundo Camara e all (1997), os planos de carreira devem ser calendarizados, e a divulgação aos trabalhadores do potencial que lhes foi atribuído e do percurso de carreira planeada deve ser efectuada com cuidado para não criar expectativas impossíveis de cumprir.

Podemos visualizar na figura seguinte toda a problemática do plano de recursos humanos e da gestão de carreiras.

**Fig. 3: Plano de Recursos Humanos e Gestão de Carreiras**



Fonte: Camara e all, 1997

Após a análise da interligação do Planeamento de Recursos Humanos e o Planeamento de Gestão de Carreiras, abordaremos em seguida a Gestão de Carreiras.

### 3. GESTÃO DE CARREIRAS

#### 3.1 Noção de carreira

Durante muitas décadas, o termo “carreira” significou o tempo durante o qual uma pessoa exercia um trabalho para alguém. Os termos “planeamento de carreira”, “gestão de carreira”, “desenvolvimento de carreira<sup>1</sup>”, ainda não eram conhecidos.

A concepção de carreira como fenómeno individual e organizacional não tem uma história longa. Até ao fim dos anos 50, quando os empresários não tinham recursos humanos suficientes para ocupar os postos hierarquicamente elevados, recrutavam geralmente as pessoas que necessitavam no exterior. Os empresários adaptavam-se aos acontecimentos e às situações que surgiam, em vez de procurarem soluções preventivas, como desenvolverem a carreira dos empregados que estavam ao seu serviço.

Desde as primeiras teorias consagradas à administração das organizações, nomeadamente as propostas por Taylor e Fayol, até à actualidade, um longo caminho foi percorrido.

Com Elton Mayo, a concepção do “Homem-Económico” é definitivamente substituída pela concepção do “Homem-Social”, homem que vive da satisfação das necessidades fundamentais e que enquanto trabalhador vai procurar um equilíbrio entre os seus objectivos e os da organização em que está inserido.

---

<sup>1</sup> Ver anexos - Principais termos utilizados na gestão de carreira

Assim, nasce a preocupação pelos Recursos Humanos, tendo como princípio que Homem e organização se influenciam e são interdependentes.

O conceito de carreira, tal como é considerado presentemente, emergiu de forma lenta.

Durante décadas, os empresários foram sensibilizados para a necessidade de planificar os recursos humanos, porque as teorias se foram desenvolvendo e a procura de mão-de-obra para postos hierarquicamente elevados aumentou.

Durante a década de 60, os empresários deram lugar a directores a todos os níveis nas estruturas das organizações. Além disso, a situação económica favorável dos anos 60 ajudou a emergência do conceito de carreira. Este conceito, visto diferentemente entre empresários e empregados, tomou neste momento, importância estratégica. Isso explica-se pelo facto de o elo entre trabalhadores e organização ter deixado de ser um fenómeno instantâneo, e passar a ter uma harmonização conjunta no tempo.

Na década de 80, o desenvolvimento sem precedentes da tecnologia de ponta, em particular a evolução da informática e da robótica, trouxe modificações fundamentais à nossa sociedade, ao ponto de presentemente o mercado de trabalho se encontrar modificado. Estas modificações vão em dois sentidos que se completam. Por um lado, os indivíduos vêm-se a eles próprios na obrigação de não deixar à sorte, ou ao acaso, o cuidado de dirigir o desenvolvimento da sua carreira; por outro lado, sobretudo nas organizações de grande dimensão, sente-se a necessidade de promover o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores para que a organização

não fique estrangulada por falta de competências para desenvolver os objectivos de negócios.

Vamos começar por definir carreira, para depois abordarmos a gestão de carreiras, desenvolvimento da carreira e plano de carreira. Segundo Joel Dutra (1996), podemos utilizar a expressão carreira para designar a “mobilidade ocupacional”, como por exemplo o caminho a ser percorrido por um executivo; ou para nos referirmos à “estabilidade ocupacional”, ou seja, a carreira como uma evolução numa profissão. De qualquer modo, o conceito carreira traduz a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém.

Hall (1976), citado por Joel Dutra (1996), define carreira como “uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências e actividades relacionadas com o trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

Estas definições são algo ambíguas, na medida em que sugerem que a carreira é fruto da vontade individual, não tendo em conta as condicionantes externas colocadas pelas empresas e pela sociedade.

London e Stumph (1982) citados por Dutra (1996) exprimem um conceito de carreira diferente e mais abrangente:

*“Carreira é a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados por uma pessoa durante a sua vida de trabalho. A carreira envolve uma série de estádios e a ocorrência de transições que reflectem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Na perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento que ele tem e a avaliação que ele faz da sua experiência*

*profissional; enquanto que da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”.*

Assim, esta definição revela-nos a carreira como uma interrelação estabelecida entre o indivíduo e a empresa.

Podemos dizer que existem diversos significados aliados ao conceito de carreira. Assim, podemos referir a carreira objectiva - como sendo a sequência de funções ou de profissões que uma pessoa desempenha ao longo da vida; a carreira subjectiva, como a sequência de mudanças que ocorrem nos valores, nas atitudes e nas motivações de uma pessoa, ao longo da vida; a carreira organizacional, como sendo a sequência de funções ou categorias, estabelecidas por uma organização, constituindo um percurso, ou trajecto profissional, por onde os colaboradores podem movimentar-se dentro de determinadas condições ou regras de evolução.

Durante muito tempo, fazer carreira significava subir na hierarquia, e o potencial do trabalhador era avaliado pela sua capacidade de ascensão dentro da organização.

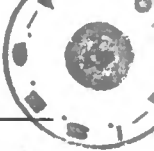
Hoje, este conceito começa a ser posto em causa à medida que passamos de organizações hierárquicas para organizações horizontais e estruturas em rede.

### 3.2 Noção de gestão de carreiras

Dar ênfase à expressão “**gestão de carreira**” apenas confirma a predominância desta expressão na vária literatura em relação a outras expressões correntemente utilizadas como, planeamento da carreira, desenvolvimento da carreira e plano de carreira. Seguidamente, propomos uma abordagem de gestão de carreiras baseada em três vertentes.

Em primeiro lugar, a gestão de carreiras pode designar as decisões que cada pessoa toma para gerir a sua própria carreira profissional. Aquilo a que se chama a auto-gestão da carreira compreende a definição dos objectivos de carreira a longo prazo, perspectivar os empregos como meios para atingir um objectivo último de carreira, decidir sobre as oportunidades de emprego que devem ser aceites, decidir quando e para onde mudar de emprego, ter consciência da relação entre o que se pode dar e obter da organização, em termos de experiência e de realização profissional. Tendo em conta as incertezas na realização das suas actividades, pode definir-se ainda **gestão de carreiras** como: um conjunto de actividades executadas por uma pessoa para planear e controlar o seu percurso profissional, dentro ou fora duma organização específica, de forma a atingir o nível mais elevado de competências e de sucesso, hierarquicamente, socialmente ou politicamente, tendo em conta as suas aptidões e qualificações.

Em segundo lugar, a gestão de carreiras refere-se a métodos e técnicas que visam, no âmbito duma estrutura organizacional, ajudar a desenvolver as potencialidades das organizações, fixando as pessoas à



organização, e dando-lhes oportunidades de promoção e de realização pessoal, nas várias fases das suas carreiras individuais.

Em terceiro lugar, a gestão de carreiras compreende os métodos e técnicas que visam dar resposta às necessidades de crescimento económico das empresas, de adaptação à mudança e de obtenção de vantagens concorrenciais, através do desenvolvimento do potencial dos colaboradores e da sua adequada movimentação interna.

Então, a gestão de carreiras procura encontrar compromissos e equilíbrios (sempre difíceis) entre as exigências de implementação da estratégia empresarial (determinando o número e a qualidade dos recursos humanos necessários), e as aspirações das pessoas no sentido de encontrarem no seu trabalho oportunidades de autorealização e progresso material.

Aliás, segundo Camara e all (1997), a gestão de carreira será o reverso da medalha do Planeamento dos Recursos Humanos, na medida em que corresponde às necessidades da organização, em Recursos Humanos e no plano individual dos empregados, perspectiva-se a sua evolução e desenvolvimento profissional de modo a atingir o seu potencial. Podemos definir o plano de carreira como *“o conjunto de acções programadas que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo atingir o potencial que lhe foi detectado”*.

Numa organização Taylorista ou hierárquica em que a subida na carreira significava subir na hierarquia, encontrávamos conceitos como *“pista rápida”*, para os trabalhadores que tinham grande potencial para subir,

“*percurso normal*”, para os que não ultrapassavam os padrões estabelecidos e “*vias de escape*” para os que eram excluídos por serem lentos e menos capazes.

Com as mudanças sofridas pelas organizações, a evolução na carreira não se faz necessariamente em movimento vertical.

Surgiu nos últimos tempos, a carreira em ziguezague que permite aos trabalhadores circular entre diferentes funções e em movimentações laterais, com o objectivo de adquirir novas competências.

Convém clarificar que a gestão de uma carreira, quer a gestão da carreira pessoal feita por um empregado, por si mesmo ou com a ajuda de uma organização, quer a gestão de carreiras feita por uma organização para os seus colaboradores, não significa prever os detalhes, com muitos anos de antecedência, do modo como a pessoa vai exercer exactamente uma actividade profissional. Trata-se antes de fazer um planeamento indicativo das actividades profissionais a exercer e de controlar os progressos nesse sentido, para que as afectações futuras sejam o mais possível conforme aos desejos e necessidades dos parceiros.

Qualquer que seja a definição que adoptemos para a gestão de carreira, deduz-se que as acções executadas, pelo próprio indivíduo ou pela organização, para promover uma dada carreira, não são uma decisão que se forma num preciso momento do tempo previsível e facilmente explicável; trata-se antes de um processo que se estende por um longo período, que implica vários intervenientes e se refere a uma vida.

### 3.3 Objectivos da gestão de carreiras

*"Através do planeamento dos Recursos Humanos, a administração prepara-se para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objectivos organizacionais como individuais".*

James W. Walker

In Werther, W. Davis, Jr., 1983

Desta citação, podemos aferir da importância do planeamento de carreiras, quer para a organização, quer para o trabalhador.

Do ponto de vista individual, planear a carreira não é apenas mudar de um emprego para outro com melhor remuneração e que acarrete mais responsabilidade, mas também para fazer opções organizadas e articuladas em função das aptidões, das habilitações e das aspirações pessoais. Para a empresa, planear a carreira é orientar o desenvolvimento profissional do indivíduo de uma forma realista com vista a atingir os objectivos pessoais enquadrando-os nos da organização porque a noção de carreira obriga cada indivíduo a tratar o seu futuro profissional como um património inserido numa organização. Isso é ainda cada vez mais verdadeiro na nossa época, com as transformações que se produzem no mercado de trabalho.

Podemos resumir as razões e factores que justificam a necessidade de uma gestão de carreiras no seguinte quadro.

**QUADRO I Algumas razões que aconselham a gestão de carreira**

Factores	Explicações
Desenvolver os empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar os que são qualificados a obter promoções</li> </ul>
Satisfazer as necessidades dos RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessar-se por melhorar a competência dos empregados</li> <li>• Satisfazer as suas necessidades de estima e de realização</li> </ul>
Favorecer o crescimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se o empregado sentir que se interessam por ele definindo um plano e objectivos de carreira estará mais motivado para evoluir e se desenvolver no plano profissional</li> </ul>
Utilizar mais eficazmente as capacidades individuais e minimizar a subutilização das capacidades individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar a sua carreira leva o empregado a utilizar melhor as suas capacidades para atingir os seus objectivos profissionais</li> <li>• Sem planificação de carreira, o potencial dos empregados pode ficar por desenvolver. Consequentemente, todo o futuro do desenvolvimento organizacional dependerá dos quadros que vão ocupar postos hierarquicamente elevados em detrimento do conjunto de empregados que terá poucas possibilidades de evoluir.</li> </ul>
Reduzir a rotação dos RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pela gestão de carreira, os empregados sentem mais o interesse da organização por eles e desenvolvem mais a lealdade durante a sua vida profissional com esse patrão</li> </ul>
Estabelecer o equilíbrio interno entre a oferta e a procura de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A oferta de trabalho depende das mudanças nos RH: a sua composição (idade, etc), o seu número (demissões), os seus conhecimentos e experiência, a sua motivação, etc.</li> <li>• A procura de trabalho depende do desenvolvimento da organização, dos planos de carreira já preparados, das mudanças de emprego, do número de efectivos de que tem necessidade, etc.</li> <li>• Favorecer o aumento da oferta de mão-de-obra com competências que satisfaçam melhor as necessidades da organização.</li> </ul>

Segundo Camara (1997), o planeamento de carreiras pretende operacionalizar o princípio de prioridade do recrutamento interno, ao procurar identificar no interior da empresa empregados de elevado potencial (EEP), capazes de satisfazerem as necessidades projectadas de homens e competências.

Para uma empresa, o planeamento de carreiras traz vantagens importantes entre as quais se destacam:

- *o estabelecimento de orientações para o desenvolvimento de carreiras, em todos os sectores;*
- *a implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento;*
- *assegurar a consistência interfuncional do processo;*
- *o aumento da satisfação profissional dos trabalhadores e a redução da rotação de pessoas - chave.*
- *Propiciar carreiras compatíveis com as necessidades de mão-de-obra definidas no planeamento de Recursos Humanos da organização*
- *Permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa*
- *Assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica*
- *Garantir que a direcção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efectivo de gestão integrada.*
- *Os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentido-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional*
- *O nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização*
- *As sucessões, principalmente em funções de gestão, acontecem sem traumas*
- *As possibilidades de discrepâncias nas promoções são atenuadas*

*- Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial*

*- A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.*

Assim, podemos dizer que, do ponto de vista individual, o objectivo de gestão de carreira consiste em dar aos empregados de elevado potencial uma visão a médio prazo do seu emprego e das oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa, como forma de reforçar o seu compromisso com a mesma e de os reter na organização.

É com base na identificação das necessidades de Recursos Humanos, que consta do Planeamento dos Recursos Humanos, que se pode fazer a gestão de carreiras. Desta forma, o planeamento de carreiras é ligado às prioridades e à consecução dos objectivos da empresa, dando especial atenção à satisfação das necessidades da organização pelo desenvolvimento das pessoas que a ela já pertencem.

Para concluir, convém ainda ter em conta que a importância actual da gestão de carreiras tem a ver com:

- a) a constatação de que os fracassos na carreira afectam profundamente as pessoas e uma orientação de carreiras evita-as,
- b) a promoção da realização das aspirações e desenvolvimento pessoal,
- c) a garantia de uma maior justiça e igualdade de oportunidades dos indivíduos,
- d) a constatação do reconhecimento do valor estratégico dos recursos

humanos,

e) a contribuição para a qualidade de vida profissional,

f) a realidade impossibilita a promoção generalizada de todos os colaboradores.

### **3.4 A influência do indivíduo na gestão da carreira**

Obter sucesso na vida profissional exige de cada pessoa não somente ter a vontade de planear a sua carreira, mas sobretudo ter potencial, isto é, a capacidade prévia e reconhecida pelos outros de ter sucesso no futuro. Esta noção de potencial não é estática. Ela cresce geralmente com o esforço pessoal ligado à actualização e desenvolvimento de competências e diminui com a doença e o desencorajamento. Há vários elementos que convergem para o desenvolvimento do potencial individual: obter um desempenho elevado, acumular experiências pertinentes, adquirir uma formação adequada.

Todas as pessoas que desejem promover a sua vida profissional devem ter capacidades e estar preparadas para o momento em que lhes é oferecida uma promoção, ou uma mudança nas suas carreiras. De forma mais frequente e intensiva do que anteriormente, em todos os países, a organização reclama hoje em dia do trabalhador e aprecia nele qualidades e capacidades superiores. Como consequência, o trabalhador deve não somente ter conhecimentos de iniciativa prática e aptidão para agir por si próprio, mas também uma percepção arguta, uma capacidade de avaliação

objectiva das situações, uma capacidade de decisão rápida e precisa, e de flexibilidade na execução.

Há numerosos factores que devem ser analisados para descobrir as capacidades individuais adequadas para a elaboração de um plano de carreira. Se uma organização não tiver tal plano, arrisca-se a perder um trabalhador com potencial elevado. Este pode ficar desencorajado e demitir-se. Os factores que podem esclarecer as capacidades individuais baseiam-se em várias análises, entre outras nas de competências pessoais, de preferências pessoais, avaliações individuais destacando-se capacidades de comunicação a nível das competências pessoais.

As tarefas dos trabalhadores do futuro serão distribuídas em função do interesse demonstrado por cada um e também pelos factores atrás referidos.

Os patrões terão em conta a competência e as capacidades individuais que provocam uma participação empenhada.

### **3.4.1 Opção de carreira**

A carreira do indivíduo passa por várias etapas e a etapa em que se encontra influencia o seu conhecimento e a preferência por várias funções - a isto chama-se ciclo de carreira.

As várias etapas do ciclo de carreira são as seguintes:

**Etapas de crescimento** - A etapa de crescimento dura desde o nascimento até aos 14 anos. Trata-se de um período em que a pessoa desenvolve o seu auto-conceito, identificando-se e interagindo com outras

peessoas, tais como a família, os amigos, professores. No início desse período, as crianças experimentam várias maneiras de interacção: isso ajuda-as a formar impressões sobre como as outras pessoas reagem a diferentes comportamentos e contribui para desenvolverem o seu auto-conceito ou identidade. No final desse período, o adolescente (que nessa altura já desenvolveu ideias preliminares sobre quais são os seus interesses e capacidades) começa a pensar de forma realista sobre funções alternativas.

**Etapa de exploração** - A etapa de exploração é o período (aproximadamente dos 15 aos 24 anos) durante o qual a pessoa explora seriamente as várias alternativas profissionais. A pessoa tenta combinar estas alternativas com o que aprendeu sobre elas e sobre os seus interesses e capacidades na escola, nas actividades de lazer e no trabalho. As escolhas profissionais por tentativa são geralmente feitas no início deste período. Depois, para o fim do período, é feita a escolha que parece mais apropriada e a pessoa procura um emprego.

Provavelmente, a tarefa mais importante que a pessoa tem nesta etapa e na anterior é desenvolver a compreensão realista das suas capacidades e talentos. De igual modo, a pessoa deve tomar decisões de fundo sobre a sua educação, com base nas várias alternativas profissionais.

**Etapa de estabelecimento** - A etapa de estabelecimento vai aproximadamente dos 24 aos 44 anos. Esta etapa é o núcleo de vida e do trabalho da maioria das pessoas. Durante este período, a pessoa espera encontrar uma função adequada às suas preferências e desenvolve competências que a ajudam a ganhar um lugar permanente nessa função.

Na maior parte dos casos, este é o período durante o qual a pessoa está continuamente a testar as suas capacidades e ambições e a compará-las à da escolha profissional de início.

A etapa de estabelecimento compreende 3 sub-etapas. A **sub-etapa de experiência** dos 25 aos 30 anos. Durante este período, a pessoa determina se o campo escolhido é ou não adequado; se não for, devem ser feitas modificações. Aproximadamente entre os 30 e os 40, a pessoa passa pela **sub-etapa de estabilização**. Aqui os objectivos profissionais são fixados e a pessoa faz um planeamento mais explícito da sua carreira para determinar as sequências de promoções, as mudanças de emprego, e/ou actividades de formação profissional que possam ser necessárias para atingir esses objectivos. Finalmente, entre os 35 e os 45 anos, a pessoa entra na **sub-etapa da crise de meia carreira**. Durante este período, a pessoa faz uma reavaliação do seu progresso relativamente às ambições e objectivos iniciais. Pode descobrir que não está a realizar os seus sonhos ou que tendo sido realizados, os seus sonhos não são o que esperava. Durante este período, a pessoa tem de perceber a importância do trabalho e da carreira na sua vida. É frequente nesta etapa encontrar pela primeira vez escolhas difíceis entre o que ela quer, o que pode realmente conseguir e o que deve sacrificar para o conseguir.

**Etapa de manutenção** - entre os 45 e os 65 muitas pessoas deslizam simplesmente da etapa de estabilização para a etapa da manutenção. Durante este período, a pessoa criou um lugar no mundo do trabalho e os esforços são agora direccionados para a manutenção desse lugar.

**Etapa de declínio** - à medida que a idade da reforma se aproxima, há muitas vezes um período de desaceleração da carreira. Muitas pessoas têm de encarar a possibilidade de aceitarem reduzidos níveis de poder e de responsabilidade e de aprender a desenvolver novas funções como "mentores"<sup>1</sup>, ou confidentes, dos mais novos até à inevitável reforma.

Outro autor, John Holland<sup>2</sup>, citado por Dessler (1997), defende que a personalidade da pessoa é outra determinante na escolha da carreira. Com base em pesquisas, com o seu teste de preferência vocacional, Holland encontrou 6 tipos ou orientações de personalidade básicos.

1. **Orientação realista** - As pessoas sentem-se atraídas por funções que envolvam actividades físicas, que exijam perícia, força e coordenação.
2. **Orientação investigadora** - Preferência por funções que envolvam actividades cognitivas (pensar, organizar, compreender). Por exemplo, biólogo, químico ou professor universitário.
3. **Orientação social** - As pessoas sentem-se atraídas por carreiras que envolvem actividades interpessoais. Por exemplo, psicologia, serviços de trabalho social.
4. **Orientação convencional** - Favorece carreiras com actividades estruturadas, reguladas por regras, bem como carreiras onde se espera que o empregado subordine as suas necessidades às da organização. Por exemplo, contabilistas ou bancários.

---

<sup>1</sup> Mentor - Pessoa que ajuda outra numa empresa. Um padrinho

5. **Orientação empreendedora** - Atividades ligadas à comunicação em que o sujeito tem que saber como influenciar os outros atraem personalidades empreendedoras. Por exemplo, gestores, advogados e relações públicas.
6. **Orientação artística** - Pessoas atraídas por carreiras que envolvem auto-expressão, criação artística, exprimir emoções e atividades individualistas. Por ex.: artistas, executivos de publicidade e músicos.

A maior parte das pessoas tem mais do que uma orientação e Holland acredita que quanto mais semelhantes ou compatíveis forem estas orientações, menor é o conflito interno ou indecisão que a pessoa terá ao decidir qual a carreira a seguir.

As aptidões e talentos especiais que incluem capacidades inatas como a inteligência, aptidão numérica, compreensão, destreza manual têm um importante papel nas decisões de carreira.

Outros autores, como Edgar Schein, que basearam a sua pesquisa no Instituto de Tecnologia de Massachussets, referem que um indivíduo desenvolve lentamente um auto-conceito ocupacional em termos de talentos, capacidades, interesses, necessidades, atitudes e valores. Com o tempo, o indivíduo vai descobrindo a sua **âncora de carreira**, ou seja, o conjunto de tarefas/competências de que não vai desistir se for livre para fazer uma escolha.

Schein refere que as âncoras de carreira são difíceis de prever com antecedência porque são evolutivas e produto de um processo de descoberta.

---

<sup>2</sup> Perito em aconselhamento de carreiras

Baseando-se nos estudos de Edgar Schein, Dessler (1997), refere 5 âncoras de carreira:

**Âncora técnica/funcional** - Pessoas que têm uma grande âncora de carreira técnica/funcional tendem a evitar decisões que as levem em direcção à gestão geral. Em vez disso, tomam decisões que lhes permitem permanecer e evoluir nos seus campos técnicos ou funcionais escolhidos.

**Competência de gestão** - Pessoas que mostram uma forte motivação para se tornarem gestores e a sua experiência de carreira permite-lhes acreditar que têm os conhecimentos e valores necessários para chegarem a tais posições. Alcançar uma posição de gestão elevada é o seu objectivo último. As suas qualificações e competências podem ser medidas em 3 áreas: 1) competência analítica (capacidade de identificar, analisar e resolver problemas em condições de informações incompletas e de incerteza); 2) competência interpessoal - capacidade de influenciar, supervisionar, liderar, manipular e controlar pessoas a todos os níveis; 3) competência emocional - a capacidade de ser estimulado por crises emocionais e interpessoais em vez de se ficar exausto ou debilitado com elas, e a capacidade de aguentar elevados níveis de responsabilidade sem ficar paralisado.

**Criatividade** - Para Schein, há pessoas que parecem ter a necessidade de “construir ou criar algo que seja inteiramente o produto do seu esforço - um produto ou processo com o seu nome, uma empresa sua, ou uma fortuna pessoal que reflecta os seus feitos”.

**Autonomia e independência** - Alguns indivíduos parecem motivados pela necessidade de estarem por sua conta, livres da dependência que pode surgir quando a pessoa decide trabalhar numa grande organização onde as promoções, transferências e decisões salariais os tornam subordinados perante outros.

**Segurança** - Outros indivíduos estão mais preocupados com a estabilidade de carreira a longo prazo e segurança de trabalho. Fazem o que é necessário para manter a segurança de trabalho, um rendimento suficiente e um futuro estável sob a forma de um bom programa de reforma e benefícios.

Também ainda, um pouco nesta linha do que motiva ou empurra o indivíduo para uma carreira, podemos mencionar Derr (1986) - citado por Dutra (1996) - que descreve as seguintes motivações dentro das organizações:

- 1) Ter sucesso;
- 2) Sentir-se seguro;
- 3) Sentir-se livre;
- 4) Sentir-se desafiado;
- 5) Obter equilíbrio.

**1) Ter sucesso**

Enquadram-se aqui os indivíduos que se encontram motivados para se encaminharem até ao topo das organizações e às posições de maior estatuto. São indivíduos que:

- conhecem a sua organização
- põem o seu trabalho em primeiro lugar
- possuem metas de carreira e movem-se com rapidez nesse sentido
- ligam-se a um mentor que patrocine as suas carreiras
- procuram identificar as melhores posições para impulsionar as suas carreiras.

## **2) Sentir-se seguro**

Os indivíduos que se incluem nesta categoria necessitam de reconhecimento, segurança no trabalho e respeito. As suas principais características são:

- procuram a empresa adequada
- procuram entender a cultura da empresa e ajustam-se a ela
- põem as necessidades da empresa em primeiro lugar
- tentam constantemente tornarem-se membros de círculos restritos no interior da empresa
- procuram posicionar-se de forma segura no interior da organização.

## **3) Sentir-se livre**

As pessoas que pertencem a esta categoria aspiram à máxima liberdade e controle dos processos sob a sua responsabilidade. As suas características são:

- Procuram liberdade nas suas atribuições
- Têm domínio sobre os processos de trabalho
- Acumulam, controlam e manipulam informações escassas
- Alargam o seu círculo de contactos

#### 4) Sentir-se desafiado

Nesta categoria as pessoas gostam de desafios e de oportunidades de alto risco. As suas características são:

- Procuram constantemente trabalhos excitantes
- Desenvolvem habilidades de persuasão
- Estão sempre prontas para enfrentar um novo desafio

#### 5) Obter equilíbrio

As pessoas incluídas nesta categoria gostam do que fazem mas não se deixam absorver pelo trabalho, procuram tornar o trabalho interessante, mas ao mesmo tempo pouco absorvente.

No quadro seguinte podemos ver uma comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr.

**Quadro II: Comparação das categorias de preferências de carreiras desenvolvidas por Schein e Derr**

Schein	Derr
Competência de gestão	Ter sucesso
Competência técnica ou funcional	Sentir-se seguro
Segurança e estabilidade	Obter equilíbrio
Estilo de vida integrado	
Autonomia e independência	Sentir-se livre
Desafio constante	Sentir-se desafiado
Criatividade	
Sentido de serviço e dedicação a uma causa	Não há

No campo da opção ou escolha de carreira as abordagens anteriormente descritas não são as únicas. Existem outros autores que procuraram analisar e criar teorias sobre os factores que determinam as opções de carreira. Hall (1976) e Van Maanem (1977), citados por Dutra (1996), descrevem o processo de gestão da carreira pessoal em termos de 2 dimensões:

- **Compatibilidade** - as pessoas avaliam permanentemente a compatibilidade entre as suas preferências pessoais e as características das ocupações que desempenha;
- **Processo de escolha** - ao longo da sua trajectória de vida, uma pessoa vai gradualmente chegando à escolha da ocupação que corresponde às suas preferências.

No que se refere à compatibilidade, pensa-se que as pessoas se preocupam em escolher uma carreira que atenda às suas características pessoais: necessidades, interesse, valores, orientação pessoal e experiência social.

A teoria da compatibilidade coloca a ênfase sobre **o que influencia a escolha de carreira**, colocando menor ênfase no **como se processa a escolha e porquê**.

As características destas fases podem ser visualizadas num quadro síntese apresentado a seguir .

**Quadro III: Estádios da vida vocacional**

<b>Estágio</b>	<b>Período</b>	<b>Características</b>
CRESCIMENTO	Até 14 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento do "autoconceito" através da identificação com figuras-chave da situação familiar e escolar</li> <li>• predominância das necessidades e da imaginação</li> <li>• importância da capacidade à medida que aumentam a participação social e os choques com a realidade</li> <li>• fases de crescimento: imaginação (4-10) - predominam as necessidades; interesses (11-12) - imitação de determinadas aspirações; e actividades e capacidade (13-14) - aptidões ganham mais peso</li> </ul>
EXPLORAÇÃO	15 a 24 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocorrência de auto-análise, representação de papéis e exploração ocupacional na escola, em actividades de lazer e no trabalho</li> <li>• fases de exploração: tentativa (15-17) - tentativas de escolhas são efectuadas e desenvolvidas na imaginação, nas discussões, nos cursos, etc.; transição (18-21) - acentuam-se as considerações acerca da realidade, à medida que o jovem entra para o mercado profissional ou faz formação ; e experiência (22-24) - um campo de interesse é definido e experimentado.</li> </ul>
ESTABELECIMENTO	25 a 44 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concentração de esforços para permanecer numa área, quando encontrada</li> <li>• tentativas de mudança no início e estabelecimento na carreira</li> <li>• fases de estabelecimento: experiência (25-30) - mudanças antes que a vida profissional seja definitivamente assumida; e estabilização (31-44) - esforço para estabelecer um lugar permanente no universo do trabalho</li> </ul>
PERMANÊNCIA	44 a 64 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consolidação de uma posição ou situação</li> <li>• tendência para a continuidade dos planos estabelecidos</li> </ul>
DECLÍNIO	65 em diante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• declínio da capacidade física e mental</li> <li>• desenvolvimento de novos papéis</li> <li>• fases de declínio: enfraquecimento (65-70) e aposentadoria (de 71 em diante)</li> </ul>

Fonte: ROTHWELL, William e KANZANAS, H. C. *Strategic human resources management*. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p.255; e Super e Bohn Junior. *Psicologia ocupacional*. São Paulo: Atlas, 1972. P.160-162. Referido por Dutra, 1996.

### 3.5 Planeamento de carreira

Vivemos numa época em que está disponível um vasto material para a pessoa que deseja analisar as suas possibilidades de carreira.

Ao construir um sistema de carreiras e programas de apoio ao desenvolvimento das carreiras, os técnicos utilizam um conjunto de métodos e instrumentos dos quais destacamos os centros de informação de carreiras, os cadernos de trabalho para o planeamento da carreira, os workshops, o aconselhamento da carreira, o feedback do desempenho, os planos de formação individuais e os “assessment centers”.

**Os centros de informação de carreiras** são núcleos de informação constituídos por documentação escrita, ficheiros de profissões, monografias profissionais e outros elementos frequentemente apresentados em bases de dados informatizadas, que permitem obter uma informação detalhada sobre o conteúdo e exigências das funções, as perspectivas de evolução, etc.

**Os cadernos de trabalho para o planeamento da carreira** são livros constituídos por questionários e exercícios destinados a apoiar a autoanálise sobre os pontos fortes e fracos da pessoa; estimulam a reflexão sobre as relações entre as competências pessoais e as exigências de vários tipos de função e de carreiras; elucidam sobre os planos de carreira traçados.

**Os workshops** para o planeamento da carreira consistem em sessões normalmente realizadas em grupo. Partem frequentemente duma avaliação individual das capacidades, interesses e valores e visam ajudar os participantes individuais a ter mais consciência das vantagens, limitações e

dificuldades específicas com que se irão defrontar no desenvolvimento dos seus planos de carreira.

**O aconselhamento da carreira** envolve a discussão dos interesses, objectivos e aptidões individuais, das actividades que são desempenhadas no presente, do nível de desempenho alcançado e da razoabilidade dos objectivos traçados por cada indivíduo. Enquanto actividade formal, o aconselhamento da carreira é conduzido numa relação dual com um psicólogo especializado em aconselhamento de carreiras, mas informalmente pode ser desenvolvido no relacionamento mais próximo com colegas, ou com a chefia, quando se procura junto deles uma troca de ideias franca e aberta sobre o desempenho, o perfil de competências e as perspectivas de evolução profissional.

**O feedback do desempenho**, coincidindo ou não com o momento de avaliação periódica do desempenho, pode ser uma ocasião, não só para reflectir sobre o passado, mas sobretudo para fixar objectivos de desempenho, discutir as necessidades do empregado para desenvolver a sua carreira e articular estas necessidades com a formação de que deve dispôr. Alguns sistemas de avaliação do potencial de promoção incluem um juízo da chefia sobre as possibilidades da evolução na carreira que se abrem ao indivíduo, a médio e a longo prazo.

**O plano de formação** é, sem dúvida, a ferramenta mais utilizada para a gestão das carreiras. O progresso na carreira pressupõe a definição de objectivos de carreira e a utilização dos meios necessários para a aquisição de competências, da motivação e da experiência necessárias ao exercício da

função a outros níveis e/ou noutras áreas funcionais. O colaborador pode encontrar no âmbito do plano de formação dirigido ao seu sector, ou grupo profissional, respostas às suas necessidades; mas noutros casos, há que delinear um plano de formação a curto/médio prazo mais personalizado, constituído por experiências com valor formativo, dentro ou fora da organização em que trabalha.

Os “assessment centers”, usados em selecção, podem também ser utilizados para obter uma diversidade de informações úteis sobre as potencialidades da pessoa e as áreas em que é necessário melhorar e desenvolver competências.

São considerados como uma bateria de instrumentos de avaliação, variados quanto à sua natureza e objectivos, mas estruturados com base num modelo validado das competências relevantes para as funções a que o empregado pode aspirar. As provas incluem exercícios de simulação, como os “in-basket”. As dimensões, atributos, características, ou qualidades, avaliadas relacionam-se com as exigências previamente identificadas como relevantes para o desempenho da função. É frequente a participação de vários avaliadores treinados e os juízos resultantes da avaliação traduzem-se em recomendações para promoção, para formação em áreas específicas, ou em dados que se destinam a melhorar o autoconhecimento do avaliado.

Muitas pessoas vêem a gestão da sua carreira como consistindo unicamente na identificação de oportunidades e no seu aproveitamento.

Mas os factores externos, como o ambiente, não podem só por si ser condicionantes da escolha de uma carreira. Importa que as pessoas tenham

também em conta factores internos, que estão dentro de si, que saibam do que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula.

Alguns autores têm sugerido abordagens mais informais para o planeamento de carreiras, como as que constam do quadro seguinte.

#### Quadro IV: Metodologias para auto-avaliação das opções de carreira

##### Proposta de Savioli (1991)

1. Registo do que gosta de fazer, independentemente do que é obrigado a fazer por dever profissional; do que não gosta de fazer, seja ou não levado a praticar; do que sabe fazer bem, competências que exerce para realizar o trabalho; do que não sabe fazer bem. Estes registos devem ser efectuados em três campos: o individual e familiar, o social e o profissional.
2. Visualização do futuro, descrevendo o que projecta para o futuro para daqui a 5 anos, em termos de composição familiar, saúde, lazer, situação económica, desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual.
3. Realização de um balanço da situação actual em relação ao projectado e estabelecimento de mudanças desejadas.
4. Projecção de mudanças no cenário profissional para os próximos 5 anos e análise de como elas poderão interferir na sua perspectiva de futuro, tais como: mudanças políticas, sociais, económicas, culturais, tecnológicas, etc.

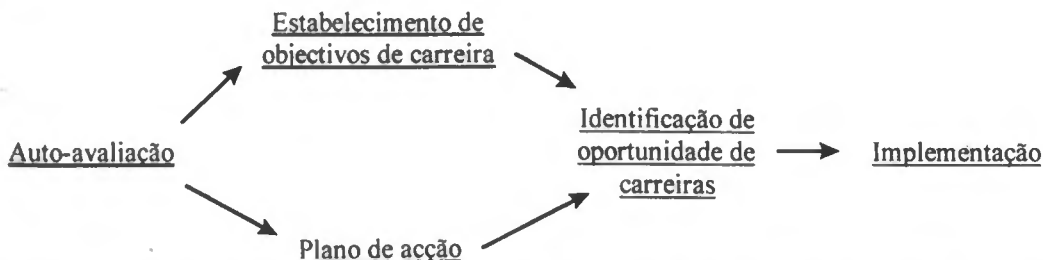
##### Proposta de Kotter, Faux e McArthur (em London e Stumph, 1982)

1. Descrição de um sumário autobiográfico incluindo uma visão geral da sua vida e das pessoas ligadas a si; apresentação de um sentimento acerca de prováveis ocorrências no futuro que podem ter impacto na sua vida, uma análise dos pontos críticos na sua vida e de decisões que tomou em relação à sua carreira.
2. Exame do que gosta de fazer, do que faz bem e do que valoriza no seu comportamento.
3. Avaliação do que faz actualmente em relação ao que gosta de fazer, sabe fazer bem e valoriza.
4. Busca de uma avaliação de terceiros, família, amigos, conselheiros, etc. acerca das reflexões efectuadas nos itens anteriores.

Fonte: Dutra, 1996

Na realidade, a escolha de uma carreira é função, tanto das condicionantes ambientais, como das competências e preferências individuais. Assim sendo, a gestão de carreiras, enquanto responsabilidade do indivíduo, deve depender de três tarefas, conforme se refere na fig. 4:

Fig. 4: Etapas do processo de gestão de carreira



Fonte: LONDON, Manuel, STUMPF, Stephen. *Managing careers*. Reading: Addison-Wesley, Massachusetts, 1982. P.32. Referido por Dutra, 1996.

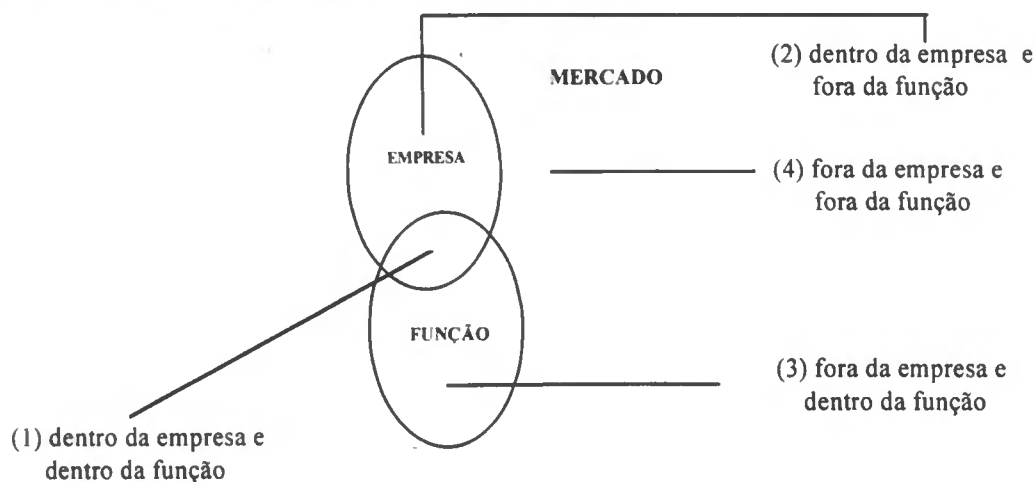
1. Auto-avaliação - avaliação das suas qualidades, interesses e potencial para várias áreas organizacionais
2. Estabelecimento de objectivos de carreira - identificação de objectivos de carreira e de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa
3. Implementação do plano de carreira - obtenção de capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

(Dutra, 1996)

Porém, há autores como Rothweel e Kazanas que defendem propostas de planeamento de carreira mais centradas nas pessoas:

- ◆ Clarificação da identidade individual - utilização de técnicas para avaliação das preferências individuais
- ◆ Avaliação dos pontos fortes e fracos da carreira - as vantagens ou desvantagens competitivas no mercado de trabalho, considerando-se, tanto o que se passa dentro da empresa, como fora dela. Tudo isto, tendo em conta a qualidade da formação, da experiência, dos resultados obtidos, das relações pessoais, das características pessoais e das oportunidades do mercado.
- ◆ Análise do ambiente - há quatro ambientes a serem analisados: dentro da empresa e da função, dentro da empresa e fora da função, dentro da função e fora da empresa e fora da função e fora da empresa, conforme a fig. 5.

Fig. 5: Análise do ambiente de carreira



Fonte: ROTHWELL, William e KANZANAS, H. C. *Strategic human resources management*. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p.266. Referido por Dutra, 1996.

Importa ter em conta as ameaças e oportunidades existentes nos quatro ambientes em função dos impactos originados pelas mudanças nas condições económicas, tecnológicas, sociais, geográficas, governamentais e legais, de mercado (oferta e procura) e também em função das tendências quanto a funções mais valorizadas em empresas líderes de mercado, quanto a relações organizacionais predominantes, quanto a políticas e estratégias organizacionais e quanto a formas de recompensa.

◆ Identificação de estratégias de carreira e seu alcance - se for feita uma análise às oportunidades e ameaças dentro e fora da organização e/ou função é possível desenvolver as seguintes estratégias em relação aos quatro ambientes (Quadro V).

**Quadro V: Estratégias possíveis dentro de cada ambiente**

Estratégia de Carreira	1. Dentro da empresa e dentro da função	2. Dentro da empresa e fora da função	3. Fora da empresa e dentro da função	4. Fora da empresa e fora da função
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver as competências actuais</li> <li>desenvolver competências na função</li> <li>preparar-se para maiores responsabilidades</li> <li>preparar-se para supervisionar outras pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entrar em nova função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>movimentar-se para uma nova empresa dentro da mesma função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver as competências/ conhecimentos existentes para uso numa nova função e diferente tipo de empresa</li> </ul>
DESACELERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>movimentar-se para um trabalho de menor responsabilidade dentro da mesma função e dentro da mesma empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>movimentar-se para uma posição de menor responsabilidade noutra função mas dentro da mesma empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>movimentar-se para uma posição de menor responsabilidade noutra empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sair da função e da empresa</li> <li>buscar satisfação em actividades de lazer e hobbies</li> <li>preparar-se para uma nova função</li> </ul>
DIVERSIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>agregar actividades e responsabilidades promissoras dentro da mesma função (incrementando a atenção sobre uma nova área de trabalho)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>agregar uma linha de trabalho mais promissora dentro da empresa (com características diferentes da presente função)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>movimentar-se para uma empresa mais promissora dentro da mesma função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>agregar novas linhas de trabalho numa empresa mais promissora</li> </ul>
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>agregar uma área promissora dentro da actual função (preferencialmente uma área com a qual já tenha trabalhado anteriormente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>agregar uma linha de trabalho relacionada com a actual dentro da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>movimentar-se para uma nova empresa que é relacionada com a actual (fornecedores, distribuidores, clientes, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>agregar uma função relacionada com a actual numa empresa ligada à actual</li> </ul>
REVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>desaceleração da actividade</li> <li>preparar-se para o desenvolvimento duma nova estratégia: diversificação, integração, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>desacelerar carreira movendo-se para fora da função</li> <li>preparar-se para uma nova estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>desacelerar a carreira movendo-se para fora da empresa</li> <li>preparar-se para uma nova estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver novas competências (talvez voltando para a escola) para entrada numa nova função</li> <li>crescer na nova função</li> </ul>
COMBINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicação de duas ou mais estratégias ao mesmo tempo</li> </ul>

Fonte: ROTHWELL, William e KANZANAS, H. C. *Strategic human resources management*. New Jersey: Prentice Hall, 1988. p.270-271. Referido por Dutra, 1996.

Da análise do quadro anterior destacamos:

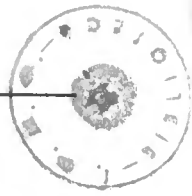
- Crescimento - significa investir mais em qualquer das situações colocadas
- Desaceleração - implica aplicarmos menos energia na função ou na empresa ou procurar uma nova empresa ou preparar-se para uma nova função
- Diversificação - procura de uma nova função, trabalho ou empresa
- Integração - procurar uma função ou empresa complementar ou relacionada com a actual
- Revisão - repensar totalmente o encaminhamento da carreira até ao momento presente, preparando uma nova estratégia, uma nova função ou a entrada noutra empresa
- Combinação - combinar duas ou mais estratégias

De acordo com as estratégias definidas no ponto anterior, três fases têm que ser equacionadas:

- ◆ **Seleção de objectivos de carreira** - Devem ser desenvolvidos objectivos de longo prazo (3 a 5 anos). Estes objectivos devem ser pensados em função de: relacionamento interpessoal, desenvolvimento de competências, níveis de recompensa esperados e programação de tempo
- ◆ **Implementação da estratégia de carreira** - a situação aqui pode implicar mudanças de comportamento, reestruturação do quotidiano,

alteração do relacionamento com as pessoas e empresa. Há que estabelecer um plano e controlar a sua realização passo a passo.

◆ **Avaliação de resultados das estratégias de carreira** - sendo a avaliação um processo contínuo de avaliação de resultados, os objectivos e metas fixados representam um padrão de medida essencial. É também importante avaliar a consistência das acções e dos próprios objectivos, metas quanto a: valores e interesses, saídas da empresa e da função, disponibilidade de informações e recursos, compatibilidade com a vida familiar, lazer e interesses pessoais e o nível dos riscos envolvidos.



## 4. DIMENSÕES SOCIAIS ALIADAS À GESTÃO DE CARREIRAS

A gestão de carreiras não pode ser vista como responsabilidade exclusiva do indivíduo e da empresa. Existem outros factores, dimensões sociais, que podem influenciar, quer no sentido de favorecer, quer limitar a gestão de carreiras. Referimos em seguida algumas dessas dimensões sociais.

### 4.1 Responsabilização dos parceiros sociais

Poucos países tiveram sucesso económico sem que tenham dado particular atenção ao futuro das carreiras dos seus recursos humanos. Pensa-se frequentemente que a gestão da carreira está reservada unicamente às organizações que têm possibilidades financeiras e o dever social de preparar o futuro dos seus empregados. Não obstante, a gestão de carreiras é também um assunto que diz respeito aos parceiros sociais.

Na nossa época, é vulgar os sindicatos reivindicarem programas de formação para os seus membros, a fim de desenvolver as carreiras destes últimos no mercado de trabalho, ou simplesmente para os ajudar a manterem-se empregados.

A condição essencial para garantir a eficácia dos planos de carreiras dos cidadãos de um país, é que o Estado encoraje os indivíduos, por diversos meios e medidas, a promover a sua carreira, para o seu bem-estar particular e o do conjunto dos cidadãos. O Estado pode, nomeadamente,

obrigar as organizações a consagrar uma certa percentagem da sua massa salarial à formação profissional dos trabalhadores. As acções do Estado devem ser sempre orientadas para empregos que evoluem potencialmente e para o enriquecimento profissional dos seus titulares.

Não se trata de fazer formação em áreas desnecessárias e para postos cujos conteúdos jamais evoluem, mas sim para as verdadeiras necessidades do sistema e que permita uma real evolução das competências dos indivíduos.

Também as instituições de ensino são, em princípio, as primeiras a ser atingidas pelas necessidades de desenvolvimento da carreira dos cidadãos do país. Pelo seu papel social, em geral, estão encarregadas de transmitir conhecimentos a cada pessoa que deseje avançar na sua vida profissional. Devem ser vanguardistas quanto a novas descobertas ligadas ao meio de trabalho, modificando os conteúdos e métodos de transmissão do saber em função da evolução do seu ambiente.

Nos países desenvolvidos, os gestores são chamados a promover o bem-estar da comunidade e, sobretudo, as carreiras das pessoas que trabalham nas suas empresas.

Aquando da aplicação de outras actividades de gestão de recursos humanos, as organizações identificam os empregados que têm um potencial para aceder a postos hierarquicamente superiores, ou a postos eventualmente a criar. Para desenvolver esse potencial, as organizações oferecem aos seus empregados programas de formação e desenvolvimento. Esta prática favorece a imagem da organização, uma vez que ela assume a

sua responsabilidade social face aos seus empregados. Todavia, uma tal preocupação pode trazer vantagens e inconvenientes para a organização. Por exemplo, a gestão de uma carreira pode trazer grande motivação aos empregados e melhorar a qualidade e eficácia do seu trabalho, como aliás já tivemos oportunidade de referir no capítulo anterior. No entanto, ela pode também fazer com que a organização recuse a outros empregados o acesso a programas de formação e de desenvolvimento; esta situação, que beneficia uns em prejuízo de outros, pode provocar a inveja e insatisfação destes últimos.

#### **4.2 Limites pessoais e organizacionais à gestão de carreiras**

Na generalidade, as pessoas têm outras preocupações além da sua vida profissional, como a sua vida familiar, a saúde, os seus deveres para com a sociedade. A vida social e familiar dum pessoa afecta directamente o encaminhamento da sua carreira. Assim, se uma pessoa tem uma vida profissional de sucesso e uma vida familiar problemática, pode surgir um sentimento de falha pessoal que terá uma grande influência na sua carreira.

Passaremos a referir alguns limites à gestão de carreiras.

##### O próprio indivíduo

Há pessoas que têm ambições de carreira sem que estejam dispostas a sacrificar-se para o conseguirem. Para se tornar perito num dado domínio, é preciso esforço e dedicação. Uma das grandes leis da natureza é que nada é verdadeiramente gratuito.

A eficácia das decisões que um indivíduo toma sobre a sua carreira depende tanto do seu equilíbrio afectivo como dos conhecimentos técnicos e profissionais. A pessoa que quer progredir deve ser equilibrada mentalmente; a imaturidade afectiva é um entrave à comunicação e suscita tensões que geram conflitos, rivalidades, invejas e desinteresse em relação às tarefas executadas na organização.

### O meio de trabalho

Trabalhar numa organização é estar rodeado de vários indivíduos que têm, em princípio, ambições respeitantes às suas carreiras. Assim, uma pessoa de potencial elevado arrisca-se a encontrar:

- a) Dificuldades para criar e manter laços interpessoais e duradouros com os seus colegas, ou com o seu "mentor";
- b) Inveja dos colegas de trabalho mais velhos que normalmente deveriam assumir o papel de "padrinhos";
- c) Uma diferença apreciável de idade entre a pessoa em questão e os seus colegas de trabalho. Pode então seguir-se uma situação de isolamento do indivíduo, ou gerarem-se sentimentos de desconfiança em relação a ele.

### O futuro

No futuro, mais ainda do que hoje, a evolução de um país vai medir-se pelo seu nível tecnológico, no esforço de pesquisa e desenvolvimento e nas suas capacidades de produção dependentes dos seus recursos humanos. A evolução acelerada das técnicas que revolucionam todos os sectores e forçam a abertura de fronteiras, assim como a internacionalização das

organizações e a globalização, são para cada país um verdadeiro desafio. Consequentemente, para promover a sua carreira, cada um deve contar com o imprevisto. Cada vez mais, será preciso mudar de profissão ao longo da vida profissional e para isso:

- a) Importa saber ampliar as competências e valorizá-las para fazer avançar a carreira;
- b) Ser dinâmico e estar pronto a mudar de função e a saltar fronteiras. O tempo em que os quadros e profissionais ficavam na mesma empresa toda a vida está a desaparecer.

#### A condição social

Outro dos limites que podem impedir a progressão na carreira é certamente a origem social do indivíduo.

Examinando os antecedentes de algumas pessoas que ocupam postos hierarquicamente elevados nalgumas organizações, pode constatar-se que as pessoas que têm sucesso em avançar no seu plano de carreira, são sobretudo aquelas que vêm de classes sociais favorecidas no plano económico. Todavia, as pessoas originárias de classes sociais desfavorecidas podem também ter sucesso, mas têm de se esforçar muito mais para serem apreciadas favoravelmente pelos empresários. A esse título, mesmo a apresentação geral (aparência, vestuário) tem uma incidência apreciável no futuro de uma pessoa. Socialmente falando, quer se queira, quer não, é frequentemente a partir do vestuário que os outros formam uma imagem de nós próprios.

### Limites devido à ausência de planificação dos RH

Também podemos encontrar outros limites, devido à falta de planificação, motivada por diferenças no poder exercido dentro da organização e pela falta de colaboração, como referimos a seguir.

- Falta de igualdade

A desigualdade de poderes na organização influencia de maneira subtil a forma como dirigentes e subordinados se comportam uns com os outros. O poder hierárquico pode falsear a forma como um subordinado se exprime para promover a sua carreira. Alguns quadros podem mesmo exigir dos seus subordinados uma deferência excessiva, sem estarem conscientes do profundo ressentimento que esta exigência acarreta.

- Falta de colaboração

Ter um plano de carreira estabelecido unilateralmente pela organização só pode servir os objectivos específicos desta última e, conseqüentemente, limitar a iniciativa dos seus empregados. Julgando-os aptos, ou não, a ocupar outros postos de trabalho, os gestores decidem por eles os tipos de afectação que lhes convêm. As carreiras dos subordinados desenvolvem-se em função das necessidades de cada organização. O ideal seria procurar a verdadeira compatibilidade de interesses do indivíduo e da organização que crie um ambiente de cooperação.

### Mercado de trabalho restritivo

Também no que respeita ao mercado de trabalho podemos encontrar algumas limitações à gestão de carreiras:

## 1 - Estar consciente da falta de trabalho

Vivemos num mundo onde cada vez mais o ser humano é substituído por máquinas. Consequentemente, vai restando “pouco trabalho” para aqueles que o procuram. O facto de a oferta de trabalho ser reduzida faz com que as expectativas de carreira dos indivíduos fiquem limitadas. Os organismos públicos e para-públicos que foram os empregadores mais importantes na década de 60 e 70, estão agora submetidos a restrições financeiras que limitam a contratação. Os salários são relativamente elevados e a segurança do emprego que estes organismos oferecem fazem com que muito poucos postos fiquem disponíveis para novos empregados.

## 2 - Ser obrigado a uma reforma antecipada

Abandonar a carreira, pedindo a pré-aposentação (frequentemente sob pressão mais ou menos directa do empresário, por inadaptação do sujeito, ou devido a processos de redução de efectivos) é algo que se vislumbra. Algumas pessoas preferem reformar-se cedo, em vez de acompanharem a evolução. Mas isso não quer dizer que os jovens tomem o lugar dos reformados. Muitas vezes, aproveita-se esta situação para reduzir os efectivos da organização.

Assim sendo, acabamos de verificar alguns factores que limitam as carreiras dos indivíduos nas organizações. Tais factores relacionam-se com o indivíduo, mas também com a própria organização.

#### 4.2.1 Obstáculos sócio-culturais à carreira das mulheres

Quando nos interrogamos sobre as razões pelas quais as mulheres no passado ocupavam poucos postos na hierarquia das organizações, mais propriamente em lugares de chefia, descobre-se que há, entre outros, numerosos factores sociais e económicos que explicam este estado de coisas. Podem mencionar-se, por exemplo:

- 1) As normas sociais do passado. Até há poucos anos, uma carreira não era possível para uma “mulher mãe de família”;
- 2) Preconceitos sobre o estatuto sócio-profissional da mulher. Até recentemente, as mulheres foram colocadas em postos onde os homens não se sentissem ameaçados;
- 3) A orientação profissional das mulheres. Até há pouco tempo, nos cursos científicos e técnicos do ensino superior que conduzem a empregos de futuro, havia poucas mulheres.

No entanto, com o passar do tempo, as exigências sócio-económicas das famílias evoluíram de tal forma que a mulher foi levada a assumir uma profissão. Muito lentamente, a mulher começa a tomar consciência da sua posição e a ambicionar uma carreira cada vez melhor. Contudo, continuam a existir factores que restringem essa possibilidade e dificultam muito a ascensão profissional da mulher a lugares de gestão.

##### O acumular de tarefas

Na actualidade, assiste-se a uma discriminação positiva a favor das mulheres por parte dos parceiros sociais, económicos e políticos. A chave

desta carreira é a formação profissional. Esta formação deve ser acompanhada dum horário e de modalidades adaptadas às mulheres de forma a permitir-lhes avançar na carreira e poderem continuar a procriação das nossas futuras gerações. Frequentemente, constata-se que na realidade as mulheres não têm a vida fácil. Demonstrou-se mesmo que as mulheres trabalham dois dias em um, tentando conciliar sempre o binário carreira e mãe no seio da família.

### As tradições

As mulheres vivem ainda um conflito entre a necessidade de se afirmarem profissionalmente e a necessidade de continuarem a ter socialmente o papel de mães. Os estereótipos duma educação que se apoia nas tradições transmitidas nas diversas sociedades constituem um limite aos direitos das mulheres. Nos países desenvolvidos de hoje, as mulheres vêem a sua carreira, tal como os homens, como um investimento para o futuro. A motivação ligada ao trabalho responde a uma necessidade de pertença e de estima que lhes traz frequentemente grande satisfação pessoal.

Contudo, o modelo tradicional persiste ainda na maior parte dos países. Consiste em favorecer a carreira dos homens em detrimento das mulheres. Este facto não ajuda as mulheres a progredir na carreira e impede-as de ocupar postos hierarquicamente elevados nas organizações. Consequentemente, as mulheres ocupam, ainda hoje, empregos pouco invejáveis na hierarquia. Muitas mulheres ocupam empregos de secretárias que não têm por vezes, nem o estatuto, nem o salário, que convêm às suas responsabilidades reais e isso por muito competentes que sejam.

Em Portugal, as mulheres beneficiam hoje de um quadro institucional propício ao fim da discriminação de sexos em matéria de direitos, liberdades e garantias, assegurando-lhes uma total equiparação com o homem no que concerne à família, ao casamento, à filiação e ao trabalho.

A Constituição Portuguesa estipula, no seu art. 58, que incumbe ao Estado garantir o direito ao trabalho, assegurando a igualdade de oportunidades na escolha de profissão, ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais.

O Decreto-Lei nº 392/79, de 20 de Setembro, pretende garantir às mulheres a igualdade com os homens, em oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego. Este decreto-lei garante ainda às trabalhadoras, nas mesmas condições dos homens, o desenvolvimento de uma **carreira profissional** (Portugal, Situação das mulheres, 1995).

No entanto, existe na nossa sociedade, ainda hoje como ontem, uma enorme disparidade de atenção prestada às injustiças sociais. Assim, à mulher continua efectivamente limitado o acesso a determinados cargos e é-lhe negada a igualdade de oportunidades de ingresso em muitas profissões. Mais ainda, na prática não lhe está sendo garantido o salário igual para trabalho igual. Isto é, as mulheres pelo simples facto de serem mulheres, e não por razões de competência ou responsabilidade, continuam a não poder usufruir, a maior parte das vezes, de trabalho estável e qualificado.

Podemos, também, encontrar em Portugal, algumas das razões já atrás apontadas como impeditivas ou desfavoráveis ao percurso profissional e à progressão na carreira das mulheres.

Assim, um estudo efectuado por Adélia Costa (1991) sobre as representações sociais de Homens e Mulheres em Portugal torna evidente que, para grande parte dos portugueses, a disponibilidade para fazer horas extraordinárias sempre que o volume de trabalho o justifique, o horário de trabalho imprevisível, o trabalho à noite e ao fim de semana, assim como a deslocação (por períodos curtos ou longos) para localidades distantes, são um conjunto de factores que se podem revelar como vitais para a **progressão na carreira**. O homem trabalhador é visto como muito mais disponível do que a mulher.

Este estudo revela-nos e evidencia alguns preconceitos subjacentes ao papel da mulher. Se é importante referir que na maior parte das profissões, as mulheres são consideradas como tendo um desempenho tão bom quanto o homem, não deixa de ser preocupante que, excepção feita à profissão de telefonista, em todas as profissões são poucos os que consideram a mulher como possuidora de melhor desempenho.

Como justificar que, por exemplo, 35,8% dos inquiridos vejam o homem a desempenhar melhor a profissão de empresário, e que só 0,9% consideram que é a mulher a desempenhar melhor esta profissão?

Aparentemente, a população inquirida possui ideias bem definidas, e algumas destas ideias suscitam-nos uma certa preocupação. Concretamente, a mulher surge representada como mais apreciada no trabalho pelo aspecto físico do que pela competência, assim como capaz de recorrer ao charme e à sedução para obter vantagens profissionais, como incapaz de desligar dos problemas familiares quando se encontra no local de trabalho. Ainda, com o facto de ter ficado bem claro que, por um lado, os homens não gostam de ser

chefiados por mulheres, e por outro lado, temerem efectivamente que o seu lugar venha a ser ocupado por mulheres.

Para terminar, podemos referir que, em 1991, a percentagem de mulheres em postos de decisão, em Portugal, evidencia a sua dificuldade em fazer carreira.

Senão vejamos, na vida política, em 1992, a representação das mulheres na direcção dos partidos era a seguinte:

PSD	6,4%
PS	8,0%
PC	14,2%
CDS	12,9%
VERDES	41,0%

Na Administração Pública, em 1991, só 11,1% de mulheres chegavam a Directores-Gerais.

Nas empresas, em 1995, verifica-se que nas 50 maiores empresas do país, apenas uma apresenta mulheres na direcção e que nas 500 maiores existem 71 mulheres na direcção.

Ainda noutras instâncias, a participação de mulheres é reduzida. Por exemplo, no Conselho de Estado, em 18 membros nenhum é mulher. No Conselho Nacional de Educação, em 56 conselheiros, existem 12 mulheres. No Conselho Superior de Ciência e Tecnologia, em 53 membros, existe uma mulher.

## 5. PROMOÇÃO E EVOLUÇÃO NA CARREIRA

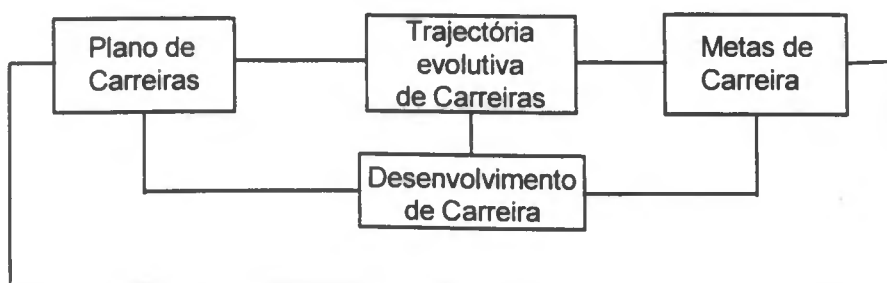
*“O gestor deve planear as carreiras dos seus subordinados dentro de um processo bidireccional e aberto, no qual cada individuo esteja envolvido no desenvolvimento da sua própria carreira. Trata-se de uma troca bilateral de comunicação relacionada com o desenvolvimento das pessoas”.*

Chiavenato, 1992

Numa empresa, a carreira de um funcionário é um longo processo que tem início com o recrutamento, a selecção e admissão, passando por todo o seu desenvolvimento profissional até à aposentação.

A empresa, como gestora da carreira dos seus empregados, deve criar condições para a plena realização das potencialidades pessoais destes, através dum plano de carreiras. A gestão de carreiras satisfaz uma grande parte das necessidades humanas e permite conjugar os objectivos organizacionais com os do indivíduo.

**Fig. 6 : Estrutura de um plano de carreiras**



A empresa deve ter a capacidade de perspectivar a sequência óptima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro dela própria.

Sendo a carreira de um funcionário constituída por todos os cargos desempenhados dentro da empresa durante a sua vida activa, temos que considerar que a ascensão nesta, de acordo com o plano estabelecido é para uns factor de sorte, enquanto que para outros é parte de um trabalho cuidadoso.

Tradicionalmente, as empresas têm mostrado apenas um interesse relativo no planeamento de carreiras dos seus empregados.

Quando surge uma promoção e, conseqüentemente, a necessidade de sucessão, é que as empresas se defrontam com o problema da gestão de carreiras do seu pessoal.

No entanto, as empresas, através do seu "Departamento de Pessoal", devem ter, e progressivamente têm, um interesse activo no planeamento de carreiras dos seus funcionários. Por vezes, esses departamentos tratam do planeamento de carreiras porque os seus planos de recursos humanos indicam as necessidades futuras de emprego e as oportunidades em conjunto.

Procurando uma gestão adequada da carreira dos empregados, o envolvimento dos gestores de pessoal no planeamento daquela tem aumentado nos últimos anos, como consequência dos benefícios que poderá trazer para a empresa.

O planeamento de carreira efectuado pela empresa relativamente aos seus empregados, além de apontar para um eventual indicador de boa

gestão dos recursos humanos proporciona, entre outros, os seguintes benefícios:

- Desenvolvimento de empregados susceptíveis de promoção. O planeamento de carreira ajuda a desenvolver os empregados da empresa possuidores de talento e que poderão ser promovidos.
- Aproveitamento do potencial do empregado. Dá ânimo aos empregados para explorarem mais as suas capacidades potenciais, uma vez que têm metas específicas de carreira.
- Ajuda e colaboração nos planos de acção afirmativa. O planeamento de carreira pode auxiliar os membros de grupos protegidos a prepararem-se para cargos mais importantes.
- Baixa rotação de empregados. O interesse e a atenção crescentes pelas carreiras individuais, originam mais lealdade para com a empresa e, como tal, menor rotação de empregados.
- Satisfação das necessidades do empregado. Com maiores oportunidades de desenvolvimento e evolução para os empregados, são satisfeitas mais rapidamente as suas necessidades de estima, de reconhecimento e realização.

Com o objectivo de realização destes benefícios, os departamentos de pessoal encorajam o planeamento de carreira através de: - educação para a carreira, - informação e - aconselhamento.

O departamento de pessoal deve pois, fornecer aos empregados toda a informação de que necessitam para o planeamento de carreira.

A implementação de planos de carreira leva ao desenvolvimento de carreira e obriga à formação para a melhoria das competências profissionais. Estas acções podem ter o apoio do departamento de pessoal, ou podem ser actividades que os próprios empregados empreendem independentemente do departamento. O departamento de pessoal examina as táticas que os empregados podem usar para a realização dos seus planos de carreira e, posteriormente, discute o papel do departamento no desenvolvimento de carreira.

O progresso na carreira depende fundamentalmente do desempenho. O pressuposto de um bom desempenho é subjacente a todas as actividades de desenvolvimento de carreira.

Aníbal e Costa (1988) referem que, em relação às carreiras profissionais, estão previstos dois tipos de promoção: por antiguidade e por mérito.

Contudo, julgamos poder dizer que a promoção por antiguidade é redutora na perspectiva da empresa.

A promoção por antiguidade conduz automaticamente o trabalhador a um nível imediatamente superior dentro do mesmo grupo, sem que haja alteração dos conteúdos funcionais e muitas vezes independentemente do próprio mérito.

Pensamos que esta passagem será mais correctamente definida como uma progressão na carreira e não uma promoção.

É fundamental os departamentos de pessoal solicitarem: o apoio dos chefes para darem retroinformação aos empregados e criarem um ambiente de

trabalho coeso, a fim de melhorar a capacidade e desejo dos trabalhadores de empreenderem o desenvolvimento das suas carreiras.

O departamento ajuda a fazer do planeamento e desenvolvimento de carreira um sucesso para o empregado e empregador. Por um lado, visa obter resultados práticos para a empresa na gestão de carreiras dos seus empregados, na medida em que desenvolvem as competências para podermos aceder a cargos mais elevados, por outro lado, dará resposta a um plano pessoal de carreira do próprio indivíduo.

Como princípio, poder-se-ia pois ponderar que o provimento de postos de trabalho necessários nas várias áreas funcionais à continuação de actividades da empresa é feito por movimento interno, sempre que existam quadros e outros trabalhadores que satisfaçam os requisitos exigidos (podendo ou não implicar promoção). O princípio de procurar candidatos na própria empresa que possuam um plano de desenvolvimento de carreiras, deve preceder a busca de candidatos no exterior.

Em conformidade, é fundamental que, para uma boa gestão de carreiras do quadro de pessoal da empresa, a Direcção/Departamento de Recursos Humanos possa conhecer em qualquer momento, com a maior latitude e profundidade, os cursos de especialização ou experiência vivida em sectores específicos pelos seus empregados, para as hipóteses de preenchimento de determinado lugar a curto prazo, escolhendo-se o perfil requerido pelo posto de trabalho em causa.

## 5.1 Regras de evolução nas carreiras

As regras de evolução pessoal na carreira passam basicamente por:

- Definição do potencial humano - considerando habilitação académica, conhecimentos profissionais, experiência, formação e características pessoais.
- Existência de vaga.
- Formação profissional dirigida - tendo em conta as necessidades identificadas dos tipos de competências que o novo desempenho solicita.
- Avaliação de desempenho (periódica e sistemática) - com indicação do tempo "óptimo" que permita a assimilação de saberes e experiência, que justifiquem o passo evolutivo seguinte na estrutura.

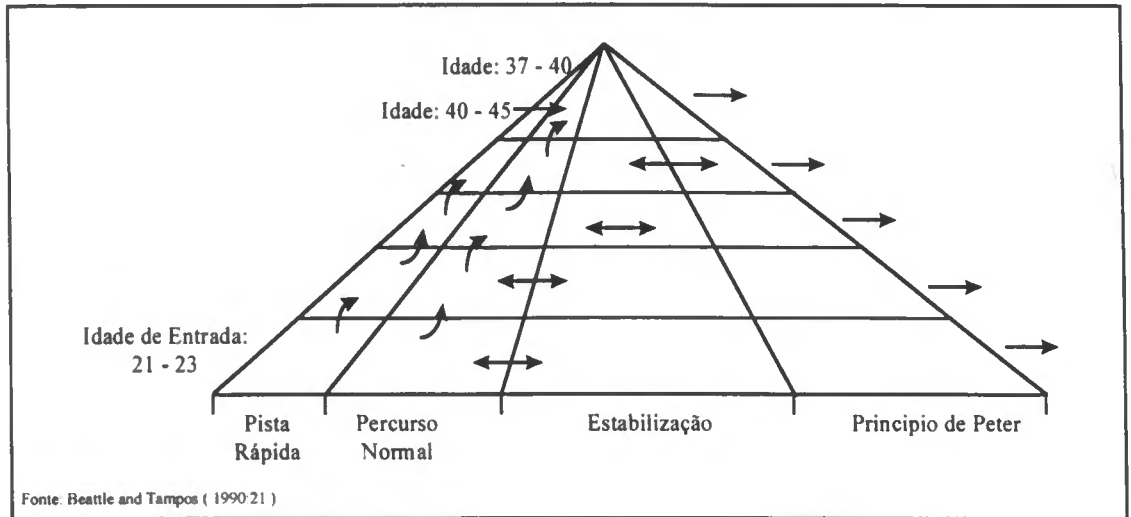
## 5.2 Modelos de evolução nas carreiras

A evolução na carreira pode obedecer aos modelos seguintes:

- ⇒ **Evolução vertical**, quando a transposição de uma para outra função está directamente associada a uma mudança de nível hierárquico;
- ⇒ **Movimentação circular/espiral**, quando se trata de uma mudança-transferência para outra função de nível igual ou superior, mas integrada noutra estrutura da organização;
- ⇒ **Movimento radial**, quando se trata da aproximação ao centro ou ao círculo interior de poder da organização. Quando a progressão

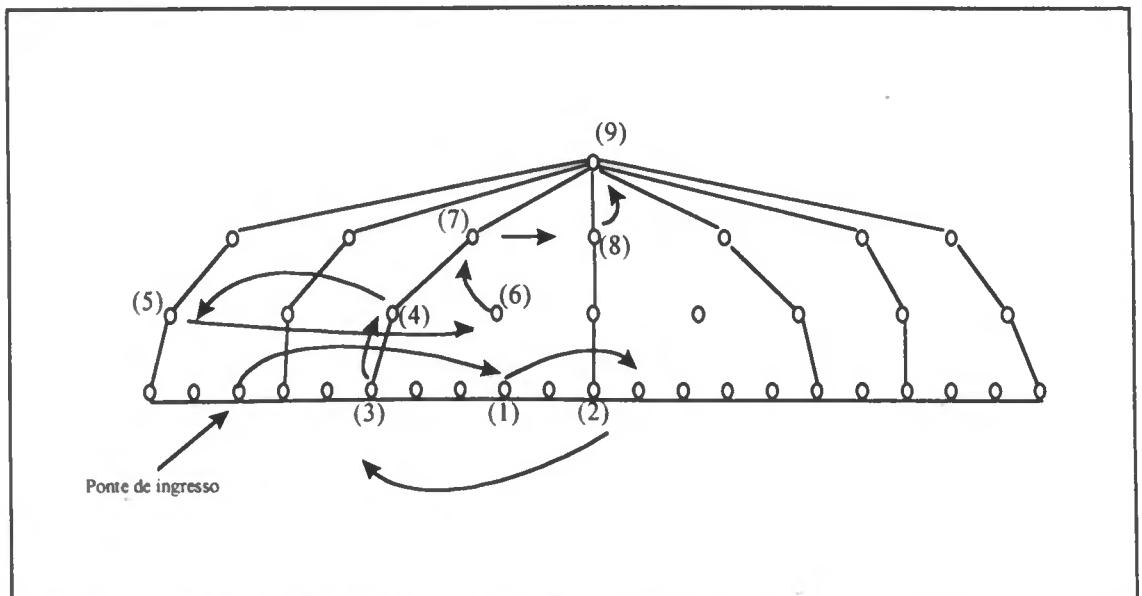
se faz para uma outra função, com um nível hierárquico superior e de maior poder na organização.

**Fig. 7: Modelo de progressão de carreira numa empresa com estrutura hierárquica**



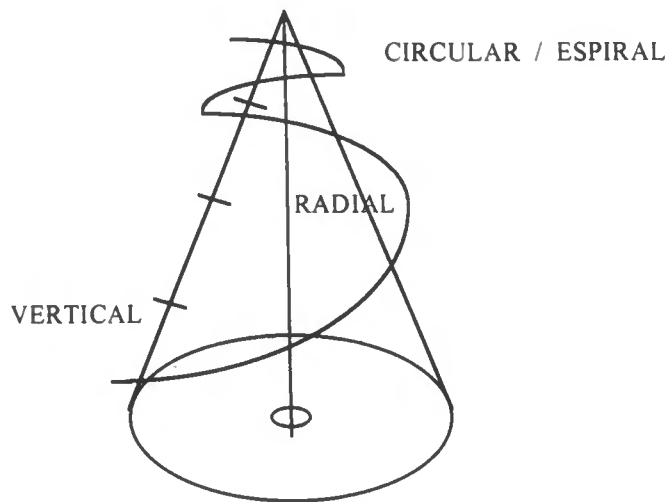
Fonte: Camara e all, 1997

**Fig. 8: Modelo de progressão de carreira numa empresa com estrutura horizontal**



Fonte: Camara e all, 1997

**Fig. 9: Modelo de evolução na carreira**



O sistema de carreiras deve ser concebido de modo a:

- Representar as reais possibilidades de progresso, quer horizontalmente, quer verticalmente (sem implicar promoções automáticas);
- Não limitar a mobilidade, não impôr a especialização forçada numa área técnica;
- Ser adaptável às mudanças no conteúdo do trabalho, prioridades de trabalho e necessidade de gestão;
- Ser flexível;
- Especificar conhecimentos, aptidões, comportamentos e outros atributos requeridos para desempenhar eficazmente cada posição ao longo da evolução profissional;
- Especificar o modo como os conhecimentos podem ser adquiridos, as aptidões desenvolvidas e os comportamentos ajustados.

### 5.3 Estrutura de carreira

Conforme já referimos, na organização Taylorista ou hierárquica, fazer carreira significava subir na hierarquia.

Hoje, porque nos deparamos com muitas organizações horizontais e em rede com 3 ou 4 níveis hierárquicos, não se pode equacionar a progressão na carreira como uma movimentação exclusivamente vertical.

Assim, surgiu gradualmente o conceito de carreira em ziguezague, em que os trabalhadores circulam entre diferentes funções, em movimentações laterais.

A promoção é gerida com muito cuidado e é mais rara do que há alguns anos atrás.

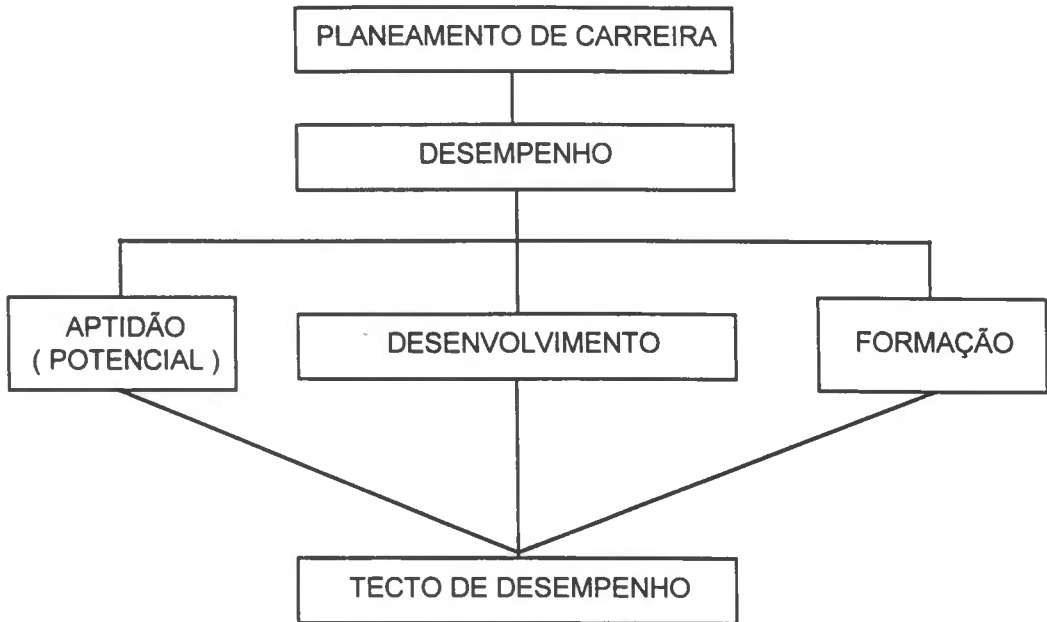
Também, segundo Camara e all (1997), para além da carreira em ziguezague surge a carreira multifuncional ("multiple ladder career").

Hoje, planeia-se a carreira em função de perfis de competência virados para a área comportamental e não apenas para a área técnica. Deste modo, o desenvolvimento de uma carreira aparece-nos mais enriquecedor e menos limitativo e, mesmo sem promoções formais, permite aumentar o conteúdo funcional dos cargos.

Do ponto de vista da empresa, a construção ou planeamento de carreiras está dependente da identificação das necessidades de recursos humanos e prende-se com as prioridades e objectivos daquela.

Também, como é óbvio, na generalidade das empresas o planeamento da carreira através da progressão ou promoção assenta na avaliação de desempenho, como podemos ver pela figura seguinte.

Fig. 10: Elemento de ascensão funcional



Observação: O critério básico da promoção é o desempenho

Fonte: Aquino, 1980

Dutra (1996) refere que a estrutura de carreira dentro de uma organização tem as seguintes funções:

- Estabelecer e organizar as expectativas que a empresa tem em relação aos seus trabalhadores.
- Definir os níveis de valorização entre os trabalhos de diferente natureza, ou entre os diversos níveis de capacitação. Esta valorização é definida pela remuneração, benefícios, estatuto que a empresa oferece em função daqueles níveis.
- Estabelecer critérios de acesso de um trabalhador a um nível mais alto e mais valorizado, ou os critérios de graduação de capacitação pessoal e profissional. Ou seja, define os critérios de mobilidade.

- Fixar critérios para a migração dos trabalhadores entre diferentes ocupações, diferentes tipos de especialização técnica ou funcional, diferentes áreas, unidades ou regiões ou, ainda, diferentes tipos de carreira.

Assim, conseqüentemente, para desenvolver estas funções, as estruturas de carreiras têm que ter as seguintes características básicas:

- Sistema de valorização ou diferenciação
- Desenho de carreira

Mais à frente vamos referir-nos à valorização e diferenciação, pelo que importa agora centrarmos a nossa atenção no desenho de carreira.

O desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências que os empregados devem cumprir.

As carreiras têm os seus desenhos influenciados por diferentes aspectos, dos quais destacamos:

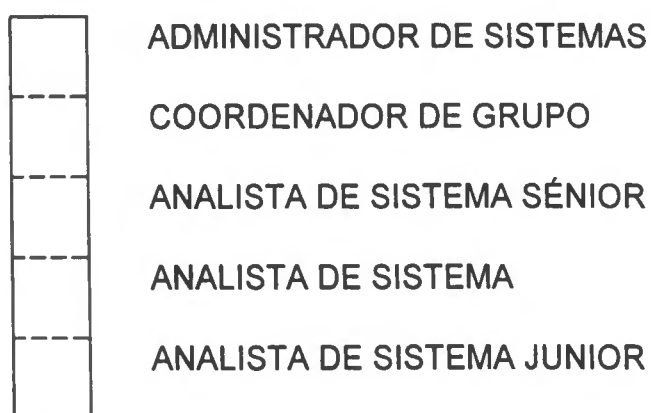
- valores organizacionais;
- estratégias negociais e de gestão de pessoas;
- especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira;
- características do mercado de recursos humanos;
- inserção da gestão de carreiras no contexto da gestão de recursos humanos da empresa;
- momento histórico vivido pela empresa.

Assim, com base nestes aspectos, podemos referir que os desenhos de carreira assumem essencialmente três tipos básicos:

- 1) **Estruturas em linha**
- 2) **Estruturas em rede**
- 3) **Estruturas paralelas**

1) A estrutura em linha assume a sequência de posições alinhadas numa única direcção, sem quaisquer outras alternativas.

Fig. 11: Estrutura em linha



Fonte: Dutra, 1996

Em cada degrau, existe um conjunto específico de responsabilidades e atribuições quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho; ou por diferentes conjuntos de atributos da pessoa quando o sistema de diferenciação está centrado nas pessoas.

Os requisitos de acesso estão também definidos pelo desenho da carreira. A estrutura em linha é a mais comum nas empresas, por ser simples de configurar e administrar.

Contudo, este tipo de estrutura apresenta muitas limitações, como por exemplo:

- ◆ Limita as opções do trabalhador para outras trajectórias, dado que este deve submeter-se às determinações da empresa;

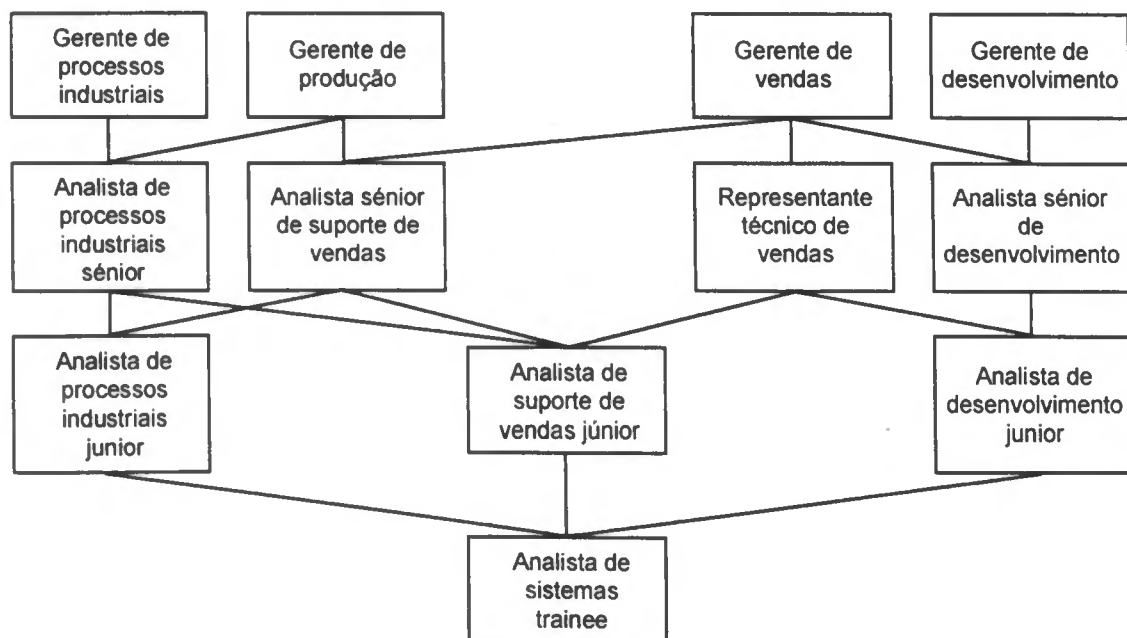
◆ O topo deste tipo de carreira geralmente é configurado com posições de gestão, não oferecendo alternativa para os trabalhadores que preferam fixar-se numa carreira mais técnica;

◆ As estruturas em linha, por estarem muito ligadas a áreas funcionais e serem pouco flexíveis, são pouco adequadas a empresas que necessitam de maior mobilidade para recolocação de pessoas.

## 2) Estruturas em rede

Ao contrário da estrutura em linha, a estrutura em rede apresenta várias opções para cada posição da empresa, permitindo às pessoas escolher a sua trajectória, conforme a figura.

Fig. 12: Estrutura em rede



Fonte: Dutra, 1996

Contudo, a estrutura em rede traz também algumas limitações.

### **Para o indivíduo**

- ◆ Uma aparente possibilidade de escolha que não deixa de ser restritiva, pois as várias opções conduzem ao mesmo nível;
- ◆ Trajectórias profissionais limitadas, conduzindo para posições de gestão de topo;
- ◆ Caminhos pré-estabelecidos pela empresa, com pouca influência por parte do trabalhador.

### **Para a empresa**

- ◆ Pouca mobilidade para reconfigurar estruturas organizacionais, na medida em que qualquer modificação implica alterações na carreira;
- ◆ Dificuldade para adequar as expectativas das pessoas às necessidades das empresas.

### **3 ) Estruturas paralelas**

Será talvez a forma mais abrangente e flexível de estrutura de carreira. De um modo genérico a carreira paralela tem vindo a ser aceite em muitas empresas dos países desenvolvidos por apresentar possibilidades alternativas (caso prático apresentado);

A carreira paralela caracteriza-se por ser capaz de conciliar numa mesma estrutura de carreira:

- Sistemas de diferenciação centrados no trabalho e sistemas centrados em pessoas
- Sequências de cargos e posições enquadrados na estrutura organizacional e também outras orientadas por critérios e opções

de natureza estritamente pessoal, sem ligação directa à estrutura organizacional.

Considerando que, a carreira paralela, apresenta um horizonte de crescimento e de desenvolvimento aberto, associado a um sistema de diferenciação mais compensador, com mais recompensas e símbolos de estatuto, é claramente aceite pelos profissionais.

Por outro lado, também evita que indivíduos sem aspiração, aptidão ou capacitação para determinados cargos, ocupem posições que não merecem e para a qual não estão preparados.

Assim, caracterizando ainda genericamente a carreira paralela, o indivíduo encontra possibilidades para o seu desenvolvimento profissional técnico, o que lhe permite um maior investimento no seu aperfeiçoamento. Permite também, a manutenção do profissional na carreira técnica, favorecendo o desenvolvimento técnico e tecnológico da empresa.

Evita também que os técnicos fujam de uma carreira técnica para uma carreira de gestão como única forma de evolução.

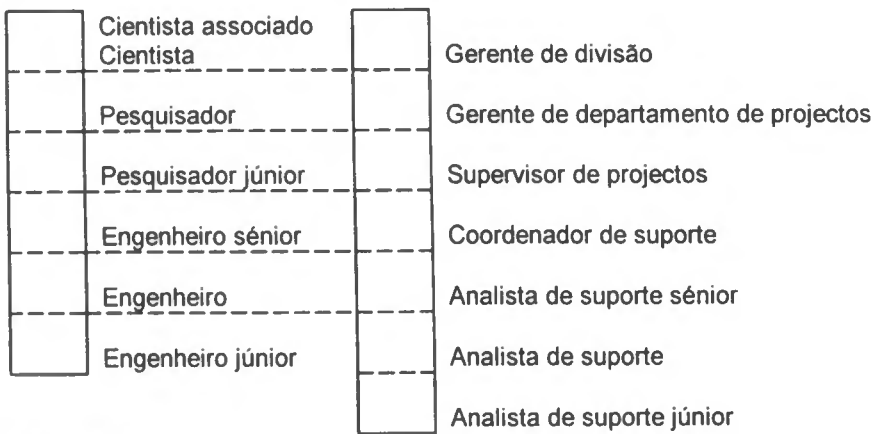
A carreira paralela permite, pois, à empresa, direccionar o estímulo do desenvolvimento e de ascensão profissional no sentido do aperfeiçoamento técnico e do de gestão, em função das vocações e expectativas individuais, eliminando os riscos de desinvestimento nos níveis de actuação dentro das carreiras técnicas, como dentro das de gestão, e favorecendo uma transição mais tranquila de carreira técnica para a carreira de gestão.

A carreira paralela pode, segundo Dutra (1996), ser definida como: *“sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direcções, uma de natureza profissional e*

outra de natureza de gestão, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidas pela empresa garantido em qualquer uma das direcções escolhidas”.

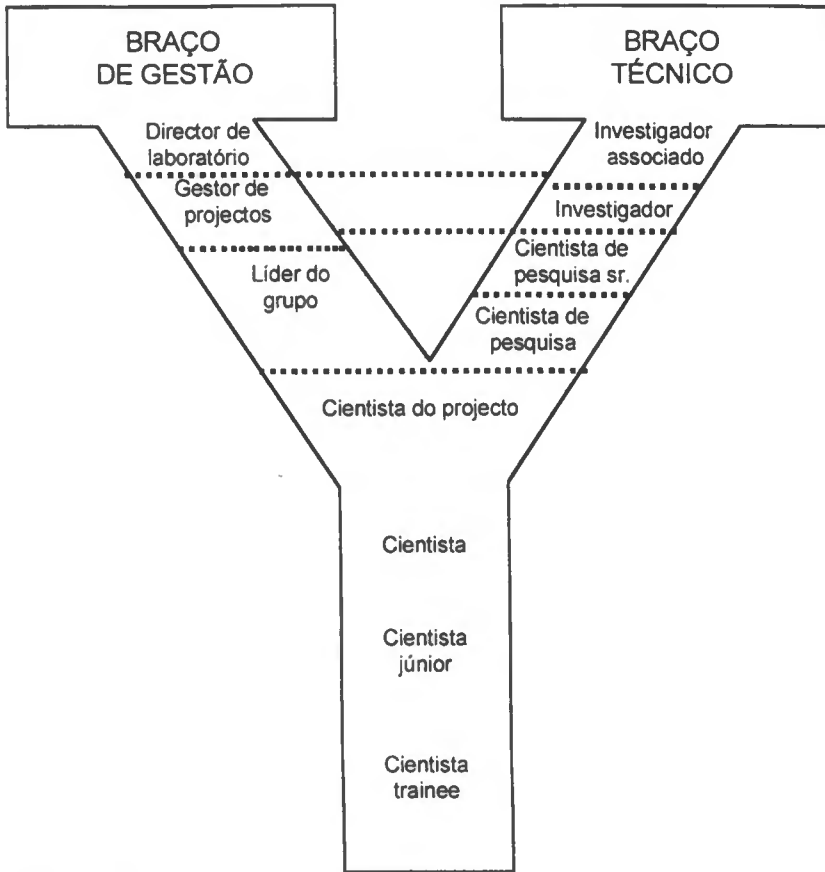
Depois de termos caracterizado genericamente as carreiras paralelas, podemos agora analisar as várias **configurações**, sendo as mais comuns as **totalmente paralelas**, as em **Y** e as **múltiplas**, como podemos ver nas figuras seguintes.

**Fig. 13: Estruturas totalmente paralelas**



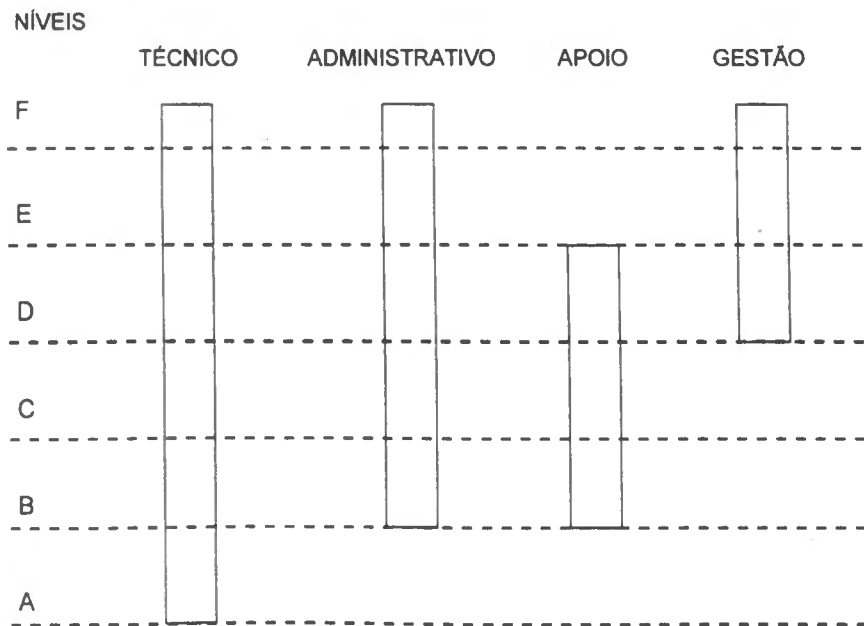
Fonte: Dutra, 1996

Fig. 14: Estruturas em Y



Fonte: Dutra, 1996

Fig. 15: Estruturas múltiplas



Fonte: Dutra, 1996

Em alguns países, a mais comum é a carreira paralela em Y (caso prático apresentado), visto que:

- ◆ Tem uma base comum ao braço técnico e ao braço de gestão, permitindo uma maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos;
- ◆ A base do Y tem característica técnica, permitindo que o profissional técnico, numa fase mais avançada da sua carreira, possa optar pela carreira técnica ou de gestão;
- ◆ O formato Y para a carreira paralela dá legitimidade técnica àqueles que ocupam posições de gestão, facilitando o diálogo e a sua aceitação como gestores junto dos que optaram pela carreira técnica.

Segundo Dutra (1996), na carreira em Y podemos encontrar três partes: **a base, o braço técnico e o braço de gestão.** ( fig. 14 )

#### Características da base

- A sua natureza é técnica e compreende a entrada na carreira do profissional técnico, até a sua opção pelo braço técnico, ou de gestão
- A extensão da carreira varia em função da estratégia da empresa em relação à gestão dos seus recursos humanos, ou da matriz organizacional adoptada para as áreas onde estão os profissionais técnicos
- O número de posições existentes na base está dependente das pressões do mercado sobre os técnicos, ou da necessidade da

compatibilização do número daquelas posições técnicas com instrumentos de carreira adoptados para os outros profissionais da empresa.

#### Características do braço técnico

- As posições existentes no braço técnico devem ter a mesma relação com a política de remuneração e benefícios que no braço de gestão;
- As posições no braço técnico não precisam de ser simétricas com o braço de gestão, tal como podemos ver na fig. 14.
- O braço técnico deve oferecer o horizonte profissional necessário para estimular a permanência do indivíduo na carreira técnica até ao final da sua vida activa, sob pena do mesmo aspirar a uma posição de gestão como fim da sua carreira.

#### Características do braço de gestão

- As posições no braço de gestão devem ser compatíveis com a forma como os espaços organizacionais estão arrumados nas unidades onde estão os profissionais técnicos;
- Estas posições devem ser compatíveis com as restantes de gestão em termos de remuneração e benefícios;
- Os níveis de exigência, o horizonte profissional, os níveis de remuneração e benefícios devem estar tão bem definidos quanto o braço técnico.

Temos ainda as **carreiras paralelas múltiplas** ( fig. 15 ) que são ainda mais flexíveis e vantajosas, visto permitirem um maior número de opções de trajectórias de carreira. Nomeadamente: trajectória técnica, de gestão, administrativa, de apoio técnico ou logístico. A carreira paralela múltipla apresenta as seguintes vantagens:

⇒ Para a empresa:

- ◆ Permite maior flexibilidade na organização de várias trajectórias numa mesma carreira;
- ◆ Permite a ascensão dos diferentes profissionais da empresa;
- ◆ Mantém a equidade entre as diferentes trajectórias da carreira, evitando uma sensação de inferioridade de uns em relação a outros;
- ◆ Estimula a formação e manutenção de equipas multidisciplinares porque permite às pessoas obterem alto nível de reconhecimento e remuneração, independentemente da trajectória escolhida.

⇒ Para o individuo:

- ◆ Ampliar o leque de opções profissionais;
- ◆ Investir com segurança na sua carreira;
- ◆ Ter opção de mudar de carreira a qualquer momento.

## 5.4 Sistemas de valorização e diferenciação

O sistema de diferenciação utilizado para a estrutura de carreira é usualmente o mesmo utilizado para estabelecer diferenças de remuneração, os acessos a símbolos de estatuto<sup>1</sup> etc.

Segundo Lawler (1990), os sistemas de diferenciação podem ser centrados no trabalho executado pelas pessoas (job-based), ou centrados nas competências das pessoas (skill-based).

Os sistemas centrados no trabalho usam os seguintes parâmetros de diferenciação:

- exigências, como: experiência, formação, competências, etc.
- complexidade do conjunto de atribuições de posição como: supervisão exercida, contactos, nível de autonomia, etc.
- condições nas quais são exercidas as atribuições do posto de trabalho na estrutura e/ou o espaço necessário para tanto, como: insalubridade do ambiente, desgaste físico e mental, etc.

Os parâmetros de diferenciação para os sistemas centrados nas peessoas usam:

- conjunto de capacidades e competências que a pessoa possui;
- conjunto de realizações da pessoa, nos trabalhos desenvolvidos, desafios profissionais ou pessoais enfrentados, resultados obtidos pela sua actuação, etc.;

---

<sup>1</sup> Símbolos de Status - símbolos de poder e de estima social; um bom carro, cartão de crédito/débito, seguros de saúde, viagens.

- maturidade pessoal, que pode ser caracterizada pela flexibilidade, facilidade de comunicação, capacidade para formar pessoas, resistência à pressão, etc.

Sabemos, contudo, que o trabalho executado por alguém numa empresa é função das necessidades organizacionais e das competências das pessoas. Assim podemos dizer que:

◆ As necessidades organizacionais e as capacidades das pessoas, devem estar em constante ajuste. Pelo que, à medida que a pessoa amplia as suas capacidades vai recebendo da empresa tarefas cada vez mais exigentes. Amplia pois as suas atribuições e responsabilidades, em termos quantitativos e em termos qualitativos.

◆ Se entendermos este conjunto de atribuições e responsabilidades, como sendo o cargo de uma pessoa dentro da empresa, podemos dizer que a pessoa está a alterar a sua função e não necessariamente o seu cargo sempre que as necessidades organizacionais e as suas capacidades forem, também, alteradas.

◆ Quando a pessoa não responde às necessidades organizacionais, a empresa procura outra pessoa.

◆ Quando a pessoa aumenta as suas capacidades e a empresa não responde adequadamente, a pessoa tenta procurar outra ocupação no interior da empresa, ou mesmo procurar outra empresa.

◆ O espaço funcional é, pois, o resultado da interacção entre as necessidades organizacionais e a capacidade da pessoa. Quando estas duas variáveis se desenvolvem positivamente, o indivíduo evolui na estrutura da empresa.

Podemos concluir, pois que há necessidade de um sistema de diferenciação permanente que explique a relação dinâmica entre as necessidades organizacionais e as competências das pessoas. Assim, os sistemas de diferenciação devem basear-se no seguinte:

- ◆ Exigências sobre o trabalhador, onde se consideram os conhecimentos técnicos/funcionais e as competências comportamentais requeridos pela amplitude da gestão;
- ◆ Complexidade das atribuições e responsabilidades, onde é considerada a natureza dos problemas a serem resolvidos e o grau de autonomia decisória dada à pessoa (delegação de competências );
- ◆ Influência nos resultados, onde são considerados a amplitude da decisão (operacional, tática, ou estratégica) e o seu impacto nos resultados da empresa.

As empresas que adoptem este sistema de diferenciação, baseado nas necessidades organizacionais e na capacidade das pessoas, são as que tentam adaptar-se a uma sociedade mais competitiva. Estas empresas pautam a sua actuação pela flexibilidade estrutural, pelo envolvimento das pessoas com a organização, conciliando expectativas de crescimento e desenvolvimento das pessoas com objectivos de organização.



## **6. INVESTIGAÇÃO PRÁTICA**

### **6.1 Justificação do estudo**

Os recursos humanos são considerados como um dos elementos essenciais na organização no processo produtivo da empresa.

Assim, o desenvolvimento dos recursos humanos terá como objectivo possibilitar a realização profissional e motivação individual e colectiva, com vista à satisfação das pessoas e obtenção de melhor desempenho da empresa.

Ao apresentarmos o estudo do caso de evolução profissional numa empresa portuguesa - a SOPORCEL SA - temos como objectivo mostrar as formas, as linhas de evolução e os pressupostos que estão subjacentes à gestão de carreiras.

### **6.2 Tipo de investigação**

Estudo de caso - "Evolução Profissional na Soporcel SA".

Por motivos de simplificação, o estudo foi elaborado com as seguintes categorias: gestor, técnico superior, chefia directa, técnico, executante e operador.

### **6.3 Procedimento de recolha de dados**

Os dados obtidos tiveram como base os seguintes parâmetros:

## EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

### 6.3.1 - OBJECTIVOS

O estabelecimento de políticas de Evolução Profissional prossegue os objectivos seguintes :

- a) permitir aos trabalhadores conhecer antecipadamente as perspectivas de evolução profissional que lhe estão abertas na função.
- b) definir e clarificar as condições de acesso e progressão em cada função.
- c) incentivar a polivalência funcional.
- d) definir o correcto enquadramento profissional.
- e) criar condições de formação e desenvolvimento motivadoras.
- f) contribuir para a gestão previsionial dos recursos humanos, nomeadamente, nas áreas de formação, promoções, transferências e custos salariais.

### 6.3.2 - PRESSUPOSTOS

A evolução profissional na Empresa deverá ter em conta os seguintes pressupostos:

- a) Cumprimento dos tempos mínimos de permanência estabelecidos para cada categoria, salvo em casos de excepção devidamente invocados pelo Director da área e sancionados pela Administração.
- b) Avaliação de desempenho positiva.
- c) Aproveitamento em acções de formação profissional específicas.
- d) Proposta da chefia.
- e) Existência de vaga, quando exigida.

### 6.3.3 - PROGRESSÃO PROFISSIONAL

- a) A progressão profissional em cada função desenvolve-se em linhas de evolução e a sua amplitude varia em função das exigências, da complexidade e da responsabilidade.
- b) A amplitude das linhas de evolução pode compreender várias categorias internas ou apenas uma categoria única.
- c) A progressão profissional nas funções com mais de uma categoria, desenvolve-se em sentido vertical e na categoria, de acordo com os requisitos estabelecidos no ponto 6.3.5 do presente capítulo.

### 6.3.4 - LINHAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL, CATEGORIA E ESCALÃO

#### Linha de evolução profissional

É o conjunto hierarquizado de categorias de uma função a que os trabalhadores terão acesso.

#### Categoria

É a posição que cada trabalhador ocupa dentro da sua linha de evolução profissional, e a que corresponde um grupo de remuneração da tabela salarial da Empresa.

#### Escalão

É a posição salarial que um trabalhador ocupa no âmbito da mesma categoria e do mesmo grupo de remuneração.

### 6.3.5 - FORMAS DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

A evolução profissional pode processar-se pelas formas seguintes:

#### a) Evolução vertical

É a ascensão para uma categoria superior no âmbito de uma linha de evolução e a que corresponde o exercício de tarefas de maior exigência, complexidade e responsabilidade.

Processa-se de acordo com as seguintes condições genéricas:

- reunir os requisitos estabelecidos nas condições de acesso à função e categoria;
- avaliação de desempenho positiva;
- proposta da chefia.

b) Evolução horizontal

É a mudança para uma função de natureza diferente, em que podem ser utilizados os conhecimentos anteriores por transferência de aprendizagem.

Processa-se de acordo com as seguintes condições:

- existência de vaga;
- reunir os requisitos exigíveis para desempenho da função e categoria;
- avaliação de desempenho sem contra-indicação.

c) Evolução na categoria

Corresponde à mudança de escalão salarial dentro da mesma categoria.

A evolução na categoria processa-se no seguimento da avaliação de desempenho e carece das seguintes condições :

- proposta da chefia;
- avaliação de desempenho positiva;
- tempo de permanência mínimo no escalão salarial de acordo com o seguinte quadro:

CLASSES FUNCIONAIS		TEMPO MÍNIMO DE PERMANÊNCIA (EM ANOS)		
		ESCALÃO DE REMUNERAÇÃO		
		BASE (3)	INTERMÉDIO (2)	SUPERIOR (1)
EXECUTANTES	a)	1	1	1
	b)	1	2	2
TÉCNICO INDUSTRIAL		1	2	2
TÉCNICO FLORESTAL		1	2	2
TÉCNICO ADMINISTRATIVO		1	2	2
CHEFIA DIRECTA		1	2	2
QUADROS	GR 0	3	3	3 (c)
	GR 1, 2, 3	1	2	2 (c)
	RESTANTE S (a)	1	1	1

- (a) Tempo de permanência nos escalões de remuneração para as categorias que exigem um tempo de permanência mínimo de 3 anos.
- (b) Tempo de permanência nos escalões de remuneração para as categorias que exigem um tempo de permanência mínimo de 5 anos.
- (c) Quando na mesma estrutura e no mesmo grupo de remuneração existam Gestor e Técnico Superior, apenas o Gestor poderá ter acesso a este escalão.

## 6.3.6 - ALTERAÇÃO DE CATEGORIA

6.3.6.1 - Qualquer alteração da categoria/função deverá obedecer aos seguintes princípios:

a) A alteração da categoria profissional só poderá fazer-se com o acordo do empregado.

b) As alterações à categoria profissional que impliquem a colocação do empregado em categoria inferior àquela para que foi contratado ou em que se encontra por evolução profissional só se podem verificar nas seguintes situações:

- Necessidades prementes da empresa, nomeadamente, resultantes de razões estruturais, tecnológicas ou conjunturais.
- Estrita necessidade do empregado, nomeadamente, derivada de incapacidade ou inadaptação.

c) A alteração deverá ter em conta a existência de vaga, as exigências da função, a formação de base e técnico-profissional exigida para a mesma e uma avaliação de desempenho sem contra-indicação.

6.3.6.2 - A integração na nova categoria/função deverá obedecer ao seguinte:

a) A integração será feita ao nível do grupo de remuneração e escalão que o empregado possui.

b) Assumir nova designação profissional.

c) A evolução na nova função processar-se-á de acordo com o plano de evolução profissional.

## 6.3.7 - CLASSES FUNCIONAIS

### 6.3.7.1 - Quadros

Engloba as funções de gestão (gestores superiores e intermédios) e a de técnico superior, para as quais se requer uma formação de base e/ou profissional de nível superior.

#### 6.3.7.1.1 - Gestores Superiores

Engloba os recursos humanos que colaboram na definição das políticas e objectivos da Empresa.

#### 6.3.7.1.2 - Gestores Intermédios

Engloba os recursos humanos que implementam as orientações definidas pelos gestores superiores, tendo a responsabilidade de gestão dos órgãos da estrutura que supervisionam.

#### 6.3.7.1.3 - Técnicos Superiores

Engloba os recursos humanos com funções de natureza técnico-científica, investigação e estudo, concepção e adaptação de técnicas e métodos científicos de âmbito geral ou especializado - **funções de concepção** - exigindo uma formação escolar de nível superior.

#### 6.3.7.2 - Chefias Directas

Engloba os recursos humanos que desempenham tarefas de coordenação, distribuição e orientação, segundo directrizes fixadas, exigindo o conhecimento dos processos de execução - **funções de enquadramento.**

#### 6.3.7.3 - Técnicos

Engloba as funções de tipo técnico-prático que exigem conhecimento profundo no domínio da aplicação eficaz de processos científicos, numa área específica (**administrativa, industrial ou florestal**), carecendo de formação base e/ou profissional de nível elevado - **funções de aplicação.**

#### 6.3.7.4 - Executantes

##### 6.3.7.4.1 - Administrativos

Engloba as funções directamente ligadas à actividade administrativa - **funções de execução.**

##### 6.3.7.4.2 - Serviços

Engloba as funções de carácter subsidiário para o funcionamento da Empresa - **funções de execução.**

##### 6.3.7.4.3 - Operativos

Engloba as funções directamente ligadas ao processo produtivo - **funções de execução.**

#### 6.3.8 - EVOLUÇÃO PROFISSIONAL PARALELA - FUNÇÕES DE GESTÃO

A evolução profissional é individual e independente da categoria hierárquica que o empregado possui, processando-se a mesma em moldes idênticos à dos técnicos superiores.

## 6.4 - CONDIÇÕES DE ACESSO E LINHAS DE EVOLUÇÃO

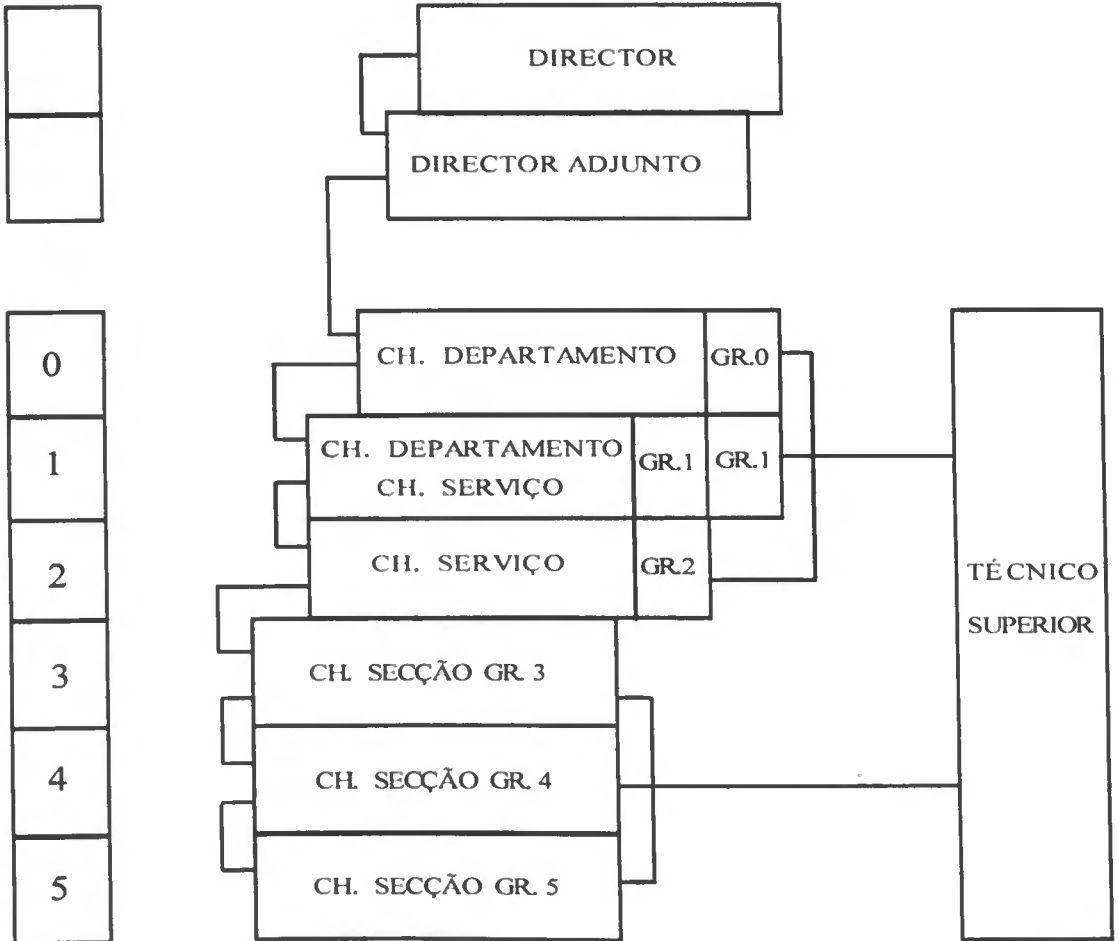
EVOLUÇÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA

- CONDIÇÕES DE ACESSO
- LINHAS DE EVOLUÇÃO

GESTOR		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
0	CHEFE DEPARTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Chefe Departamento Gr.1, no mínimo</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia devidamente sancionada pela Administração</li> </ul>
1	CHEFE DEPARTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- Curso superior adequado ou formação equiparada</li> <li>- Experiência compatível</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> <li>- Capacidade de gestão</li> </ul> <p style="text-align: right;">ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso superior adequado</li> <li>- Experiência na função</li> <li>- Considerado apto em exame psicotécnico</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>
	CHEFE DE SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia devidamente sancionada pela Administração</li> </ul>
2	CHEFE DE SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- Curso superior adequado ou formação equiparada</li> <li>- Experiência compatível</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> <li>- Capacidade de gestão</li> </ul> <p style="text-align: right;">ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso superior adequado</li> <li>- Experiência da função</li> <li>- Considerado apto em exame psicotécnico</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>
3	CHEFE DE SECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia devidamente sancionada pela Administração</li> </ul>
4	CHEFE DE SECÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação em plano de formação</li> <li>- Formação escolar de nível superior e/ou conhecimentos técnico-práticos equivalentes</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> <li>- Capacidade de gestão</li> </ul>
5	CHEFE DE SECÇÃO	<p style="text-align: right;">ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso superior adequado ou curso técnico-profissional e sólidos conhecimentos técnico-práticos adquiridos em exercício</li> <li>- Considerado apto em exame psicotécnico</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>

LINHA DE EVOLUÇÃO  
GESTOR

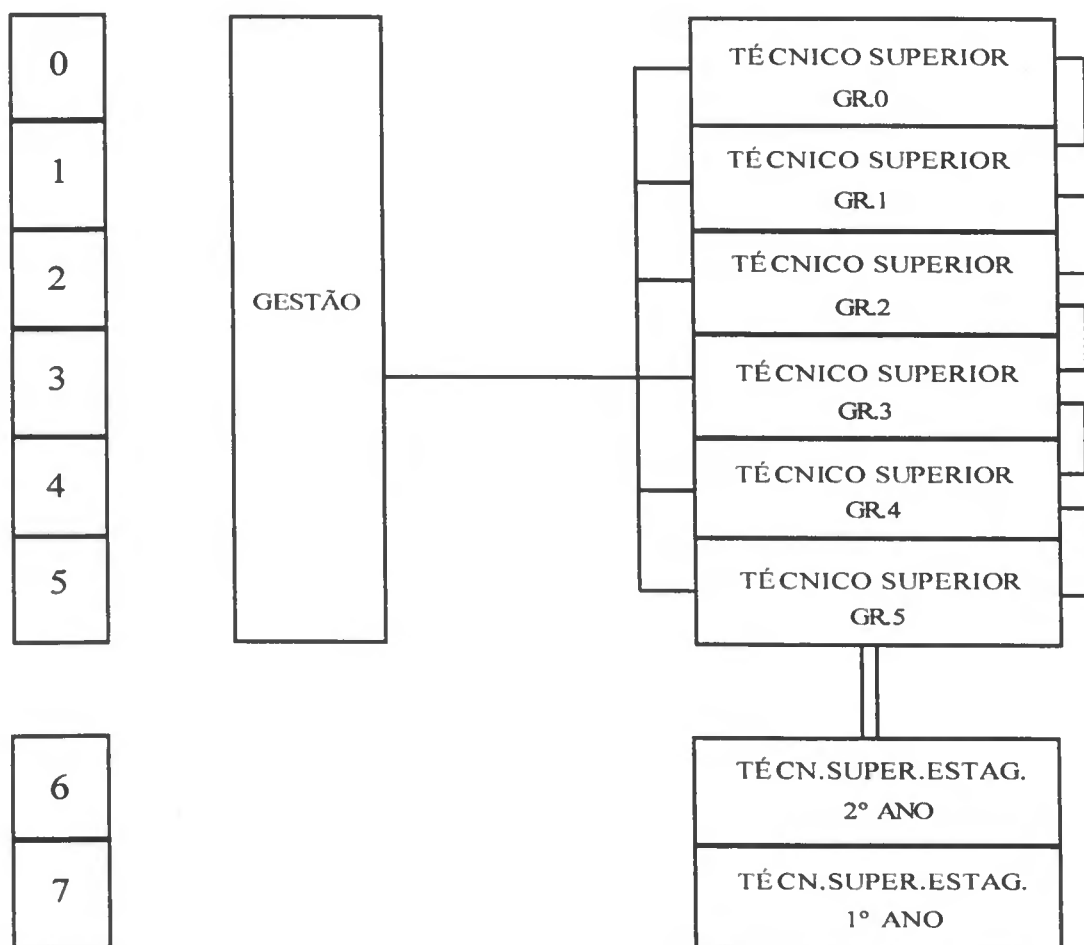
G.R.	GESTÃO	TECNICO SUPERIOR
------	--------	---------------------

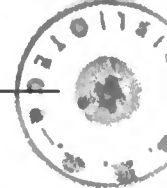


TÉCNICO SUPERIOR		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
0	TÉCNICO SUPERIOR Gr. 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Técnico Superior Gr. 1, no mínimo</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia devidamente sancionada pela Administração</li> </ul>
1	TÉCNICO SUPERIOR Gr. 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Técnico Superior Gr. 2</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
2	TÉCNICO SUPERIOR Gr. 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Técnico Superior Gr. 3</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
3	TÉCNICO SUPERIOR Gr. 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 3 anos de prática como Técnico Superior Gr. 4</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
4	TÉCNICO SUPERIOR Gr. 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 3 anos de prática como Técnico Superior Gr. 5</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
5	TÉCNICO SUPERIOR Gr. 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano de prática como Estagiário Técnico Superior de 2º ano</li> </ul>
6	TÉC. SUPERIOR ESTAGIÁRIO 2º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano de prática como Técnico Superior Estagiário de 1º ano</li> </ul>
7	TÉC. SUPERIOR ESTAGIÁRIO 1ºANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso superior adequado</li> <li>- Considerado apto em exame psicotécnico</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>

LINHA DE EVOLUÇÃO  
TECNICO SUPERIOR

G.R.	GESTÃO	TECNICO SUPERIOR
------	--------	------------------



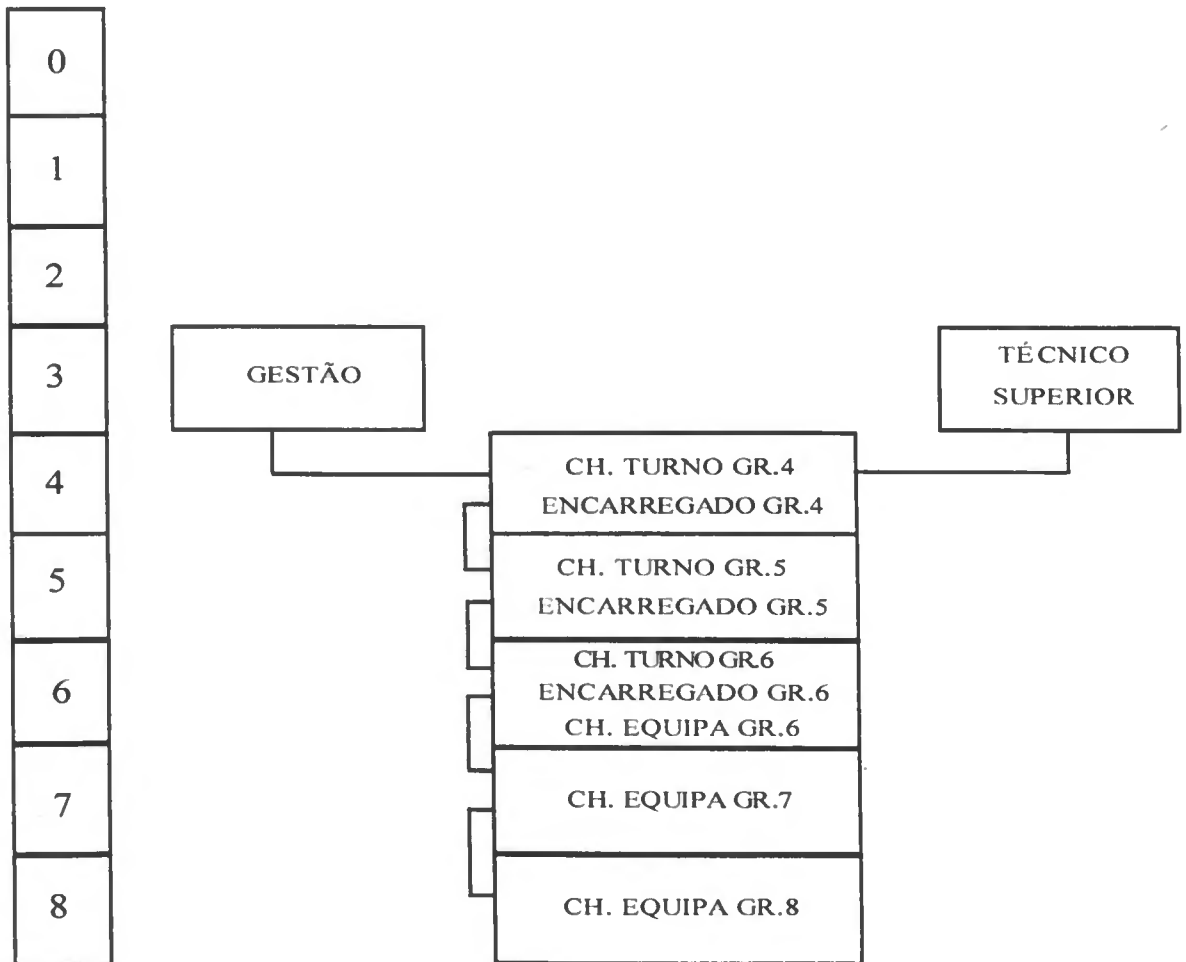


CHEFIA DIRECTA		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
4	CHEFE DE TURNO ENCARREGADO	- Aprovação no plano de formação - Informação positiva e proposta da chefia
5	CHEFE DE TURNO ENCARREGADO	- Aprovação no plano de formação - Curso técnico-profissional adequado - Experiência profissional compatível - Informação positiva e proposta da chefia
6	CHEFE DE TURNO ENCARREGADO CHEFE DE EQUIPA	- Capacidade de chefia  ou
7	CHEFE DE EQUIPA (a)	- Curso técnico-profissional adequado e bons conhecimentos teórico-práticos adquiridos através de experiência profissional - Considerado apto em exame psicotécnico
8		- Considerado apto em exame médico

a) A designação funcional de Chefe de Equipa é específica do Parque de Madeiras Armazém da Pasta, Secção Acabamentos e Secção Armazém Papel. Não inclui a categoria de Principal existente em algumas funções.

LINHA DE EVOLUÇÃO  
CHEFIA DIRECTA

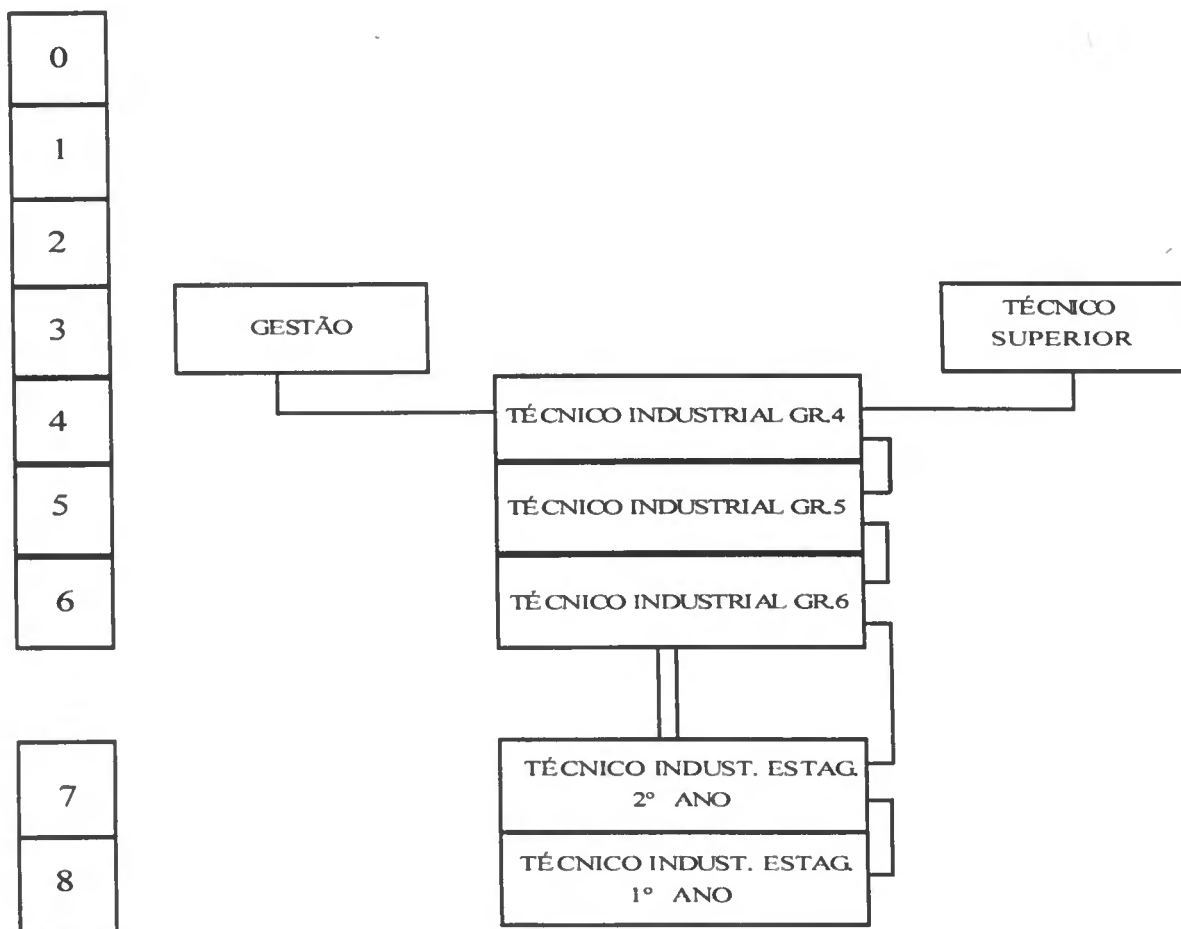
G.R.	GESTÃO	CHEFIA DIRECTA	TECNICO SUPERIOR
------	--------	----------------	------------------



TÉCNICO INDUSTRIAL		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
4	TÉCNICO INDUSTRIAL GRUPO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Técnico Industrial Gr. 5</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
5	TÉCNICO INDUSTRIAL GRUPO 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Técnico Industrial Gr. 6</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
6	TÉCNICO INDUSTRIAL GRUPO 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano de prática na categoria de Técnico Industrial Estagiário de 2º A</li> <li style="text-align: center;">ou</li> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 2 anos de prática na categoria de Principal ou 5 anos na categoria de Qualificado</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
7	TÉCNICO INDUSTRIAL ESTAG. 2º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano de prática como Técnico Industrial Estagiário de 1º Ano</li> </ul>
8	TÉCNICO INDUSTRIAL ESTAG. 1º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso superior adequado, a nível de Bacharelato</li> <li>- Considerado apto em exame psicotécnico</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>

LINHA DE EVOLUÇÃO  
TÉCNICO INDUSTRIAL

G.R.	GESTÃO	CHEFIA DIRECTA	TECNICO SUPERIOR
------	--------	----------------	------------------



Funções de origem:

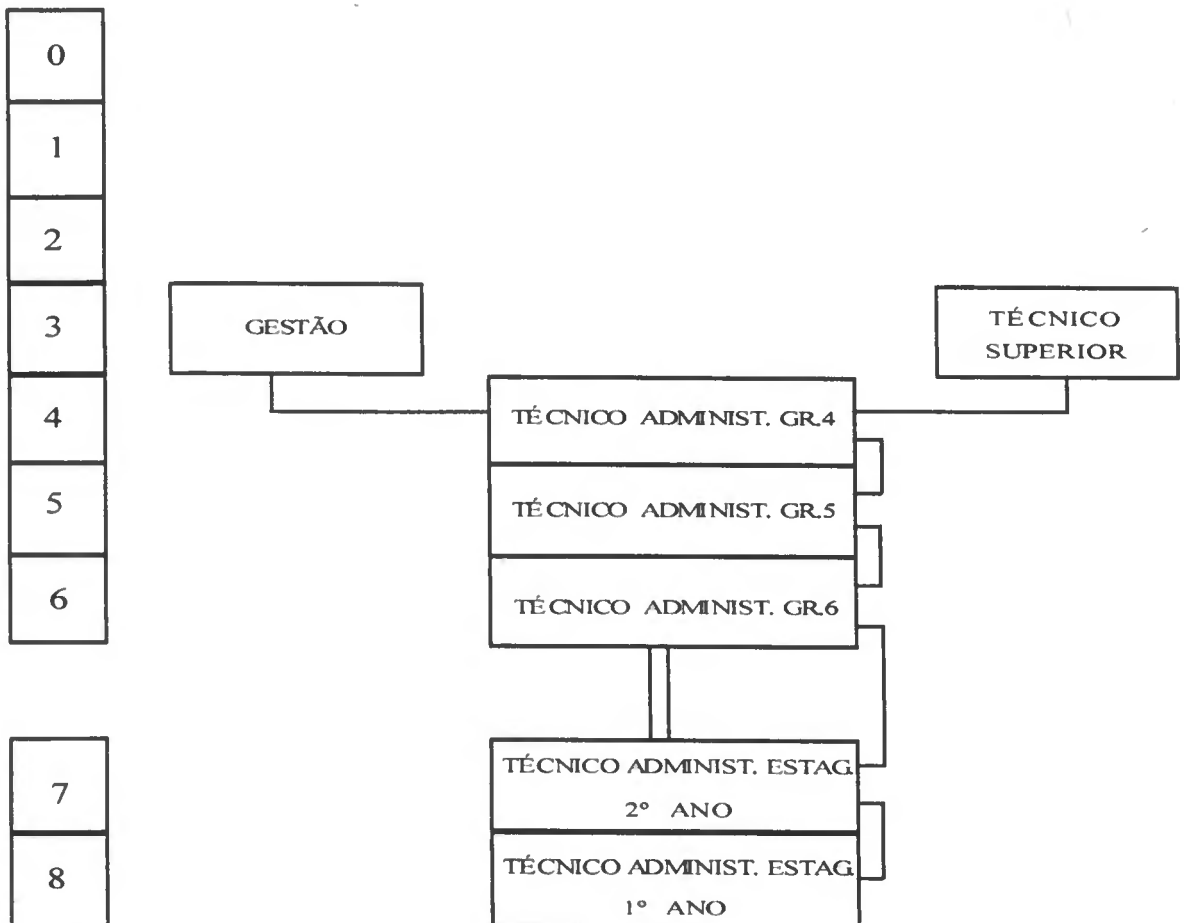
As funções de proveniência para Técnico Industrial são as seguintes:

- . OPERADOR DE PROCESSO
- . TÉCNICO DE CONTROLO E POTÊNCIA
- . SERRALHEIRO DE CONSERVAÇÃO
- . CHEFE DE EQUIPA
- . AGENTE DE CONSERV. PREVENTIVA
- . ANALISTA DE LABORATÓRIO
- . ENCARREGADO
- . CHEFE DE TURNO
- . DESENHADOR

TÉCNICO ADMINISTRATIVO		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
4	TÉCNICO ADMINISTRATIVO GRUPO 4	- Aprovação no plano de formação - 5 anos de prática como Técnico Administrativo Gr. 5 - Informação positiva e proposta da chefia
5	TÉCNICO ADMINISTRATIVO GRUPO 5	- Aprovação no plano de formação - 5 anos de prática como Técnico Administrativo Gr. 6 - Informação positiva e proposta da chefia
6	TÉCNICO ADMINISTRATIVO GRUPO 6	- Aprovação no plano de formação - 1 ano de prática na categoria de Técnico Admin. Estag. de 2º Ano  ou - Aprovação no plano de formação - 2 anos de prática na categoria de Principal ou 5 anos na categoria de Qualificado - Informação positiva e proposta da chefia
7	TÉCNICO ADMINISTRATIVO ESTAG. 2º ANO	- Aprovação no plano de formação - 1 ano de prática como Técnico Administrativo Estagiário de 1º Ano
8	TÉCNICO ADMINISTRATIVO ESTAG. 1º ANO	- Curso superior adequado, a nível de Bacharelato - Considerado apto em exame psicotécnico - Considerado apto em exame médico

LINHA DE EVOLUÇÃO  
TÉCNICO ADMINISTRATIVO

G.R.	GESTÃO	CHEFIA DIRECTA	TECNICO SUPERIOR
------	--------	----------------	------------------



Funções de origem:

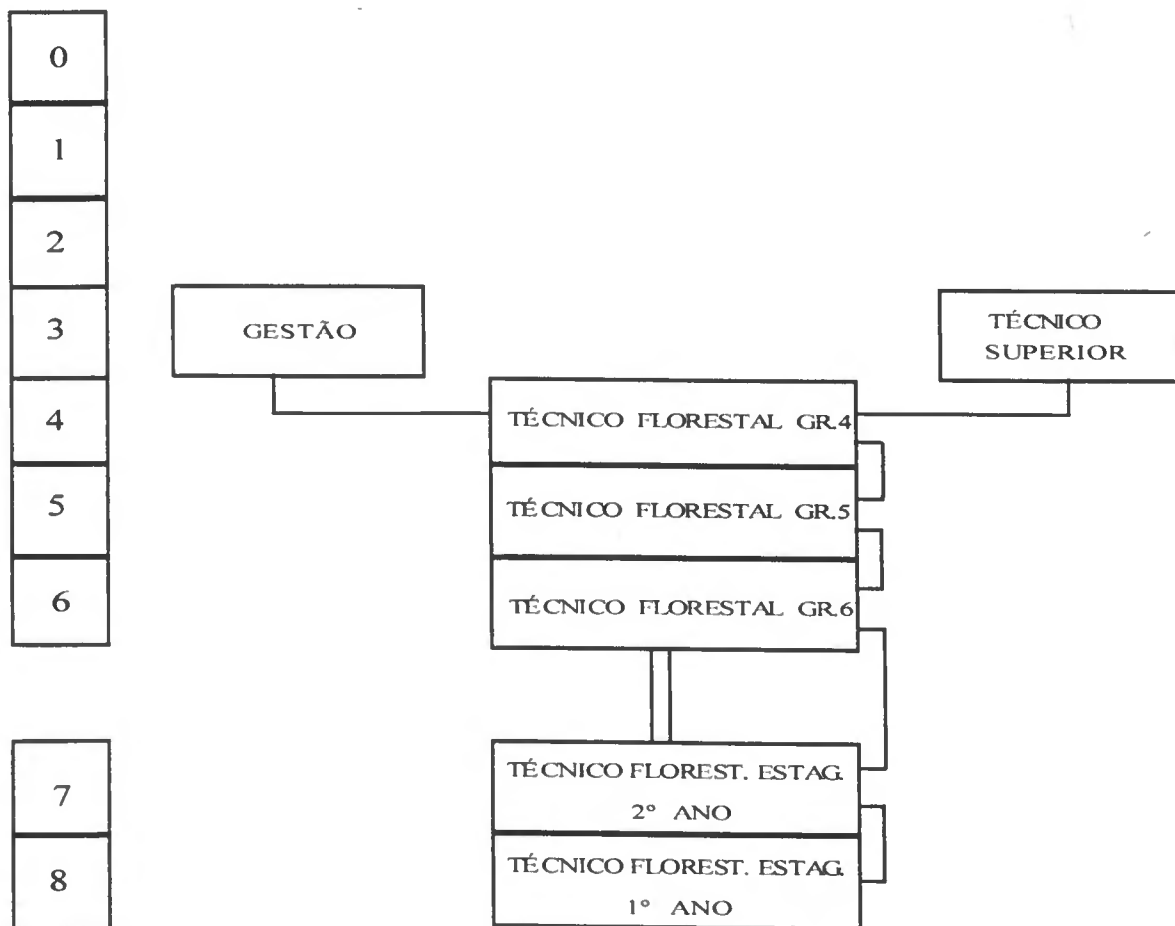
As funções de proveniência para Técnico Administrativo são as seguintes:

- . ESCRITURÁRIO
- . SECRETÁRIO
- . PROGRAMADOR INFORMÁTICO
- . OPERADOR INFORMÁTICO

TÉCNICO FLORESTAL		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
4	TÉCNICO FLORESTAL GRUPO 4	- Aprovação no plano de formação - 5 anos de prática como Técnico Florestal Gr. 5 - Informação positiva e proposta da chefia
5	TÉCNICO FLORESTAL GRUPO 5	- Aprovação no plano de formação - 5 anos de prática como Técnico Florestal Gr. 6 - Informação positiva e proposta da chefia
6	TÉCNICO FLORESTAL GRUPO 6	- Aprovação no plano de formação - 1 ano de prática na categoria de Técnico Florest. Estag. de 2º Ano  ou - Aprovação no plano de formação - 2 anos de prática na categoria de Principal ou 5 anos na categoria de Qualificado - Informação positiva e proposta da chefia
7	TÉCNICO FLOREST. ESTAG. 2º ANO	- Aprovação no plano de formação - 1 ano de prática como Técnico Florestal Estagiário de 1º Ano
8	TÉCNICO FLOREST. ESTAG. 1º ANO	- Curso superior adequado, a nível de Bacharelato - Considerado apto em exame psicotécnico - Considerado apto em exame médico

LINHA DE EVOLUÇÃO  
TÉCNICO FLORESTAL

G.R.	GESTÃO	CHEFIA DIRECTA	TECNICO SUPERIOR
------	--------	----------------	------------------



OPERADOR DE PROCESSO		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
6	OPERADOR PROCESSO PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- Aptidão para operar todos os postos de uma área de operação</li> <li>- 5 anos de prática como operador de processo qualificado</li> <li>- Existência de vaga</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> <li>- Capacidade de coordenação</li> <li>- Oportunidade permanente de coordenação de equipa</li> </ul>
7	OPERADOR PROCESSO QUALIFICADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática de Operador de Processo de 1ª</li> <li>- Qualificado na operação, no mínimo de 4 postos sendo pelo menos 1 posto C e 2 postos B</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
8	OPERADOR PROCESSO DE 1ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática de Operador de Processo de 2ª</li> <li>- Aptidão para operar, no mínimo, 1 posto B e 1 posto C ou 2 B e 2 A</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
9	OPERADOR PROCESSO DE 2ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 3 anos de prática de Operador de Processo de 3ª</li> <li>- Aptidão para operar, no mínimo, 1 posto A e 1 posto igual ou maior que B</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
10	OPERADOR PROCESSO DE 3ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 2 anos de prática como Operador de Processo Estagiário, no mínimo em postos do grupo A</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
11	OPERADOR PROCESSO ESTAG.2º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano como Operador de Processo Estagiário de 1º ano</li> </ul>
12	OPERADOR PROCESSO ESTAG.1º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 11º ano ou curso técnico profissional adequado</li> <li>- Considerado apto em testes psicotécnicos</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>

## EVOLUÇÃO PROFISSIONAL DO OPERADOR DE PROCESSO

### 1.- CLASSIFICAÇÃO DAS INSTALAÇÕES NA DIRECÇÃO PASTA

O agrupamento de postos de trabalho, para efeitos de evolução profissional, é o seguinte :

#### Posição C

Digestor e afins, Máquina de Pasta e Depuração, Branqueamento, Caldeira de Recuperação, Caldeira Auxiliar e a Óleo.

#### Posição B

Produtos Químicos, Secagem, Crivagem de Pasta, Acabamentos, Evaporadores, Equipamento Auxiliar (turbinas, desmineralização, compressão e combustíveis), Forno e Caustificação, Águas e Efluentes, Recuperação (Ajudantes de C.R.), Medição e Recepção de Madeiras.

#### Posição A

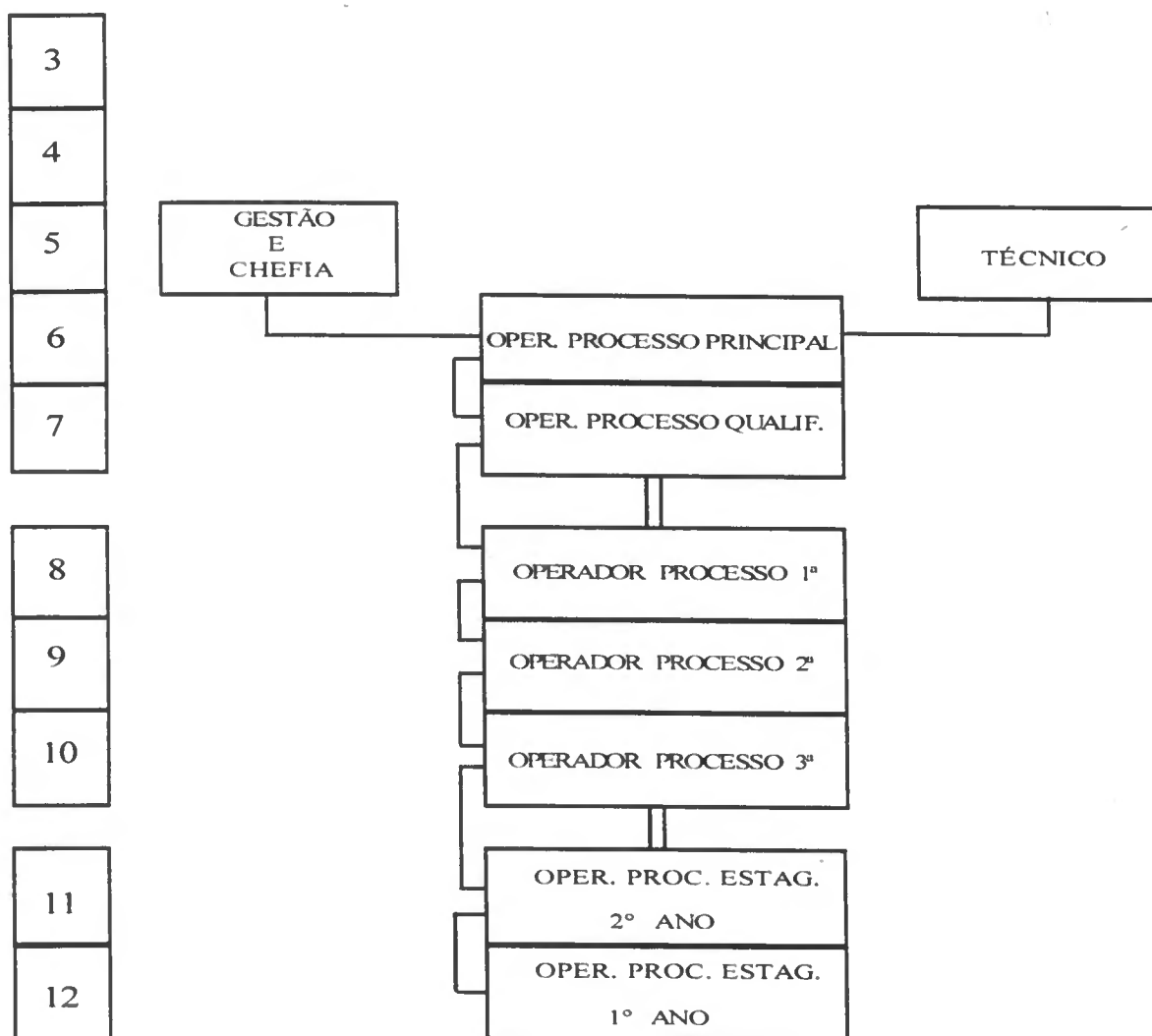
Aj. Produtos Químicos, Aj. Acabamentos, Aj. Forno e Caustificação, Aj. Águas e Efluentes, Destroçamento de Madeira.

### 2.- ACESSO À CATEGORIA DE OPERADOR DE PROCESSO PRINCIPAL

- 2.1. - Existe a vaga de 1 Operador de Processo Principal por Secção (Sc. Recuperação e Energia, Sc. Pasta).
- 2.2 - O acesso à categoria de Principal, tal como se encontra definido na evolução profissional, deve ser entendido nos seguintes termos:
  - a aptidão para operar todos os postos de uma área (ou seja todos os postos da Secção).
  - colaborar na formação de operadores de todas as instalações da Secção.
- 2.3 - O último escalão do respectivo Gr. fica reservado aos que exerçam, de forma efectiva e continuada, funções de coordenação.

LÍNEA DE EVOLUÇÃO  
OPERADOR DE PROCESSO

G.R.	GESTÃO E CHEFIA DIRECTA	EXECUTANTES	TECNICA
------	-------------------------	-------------	---------

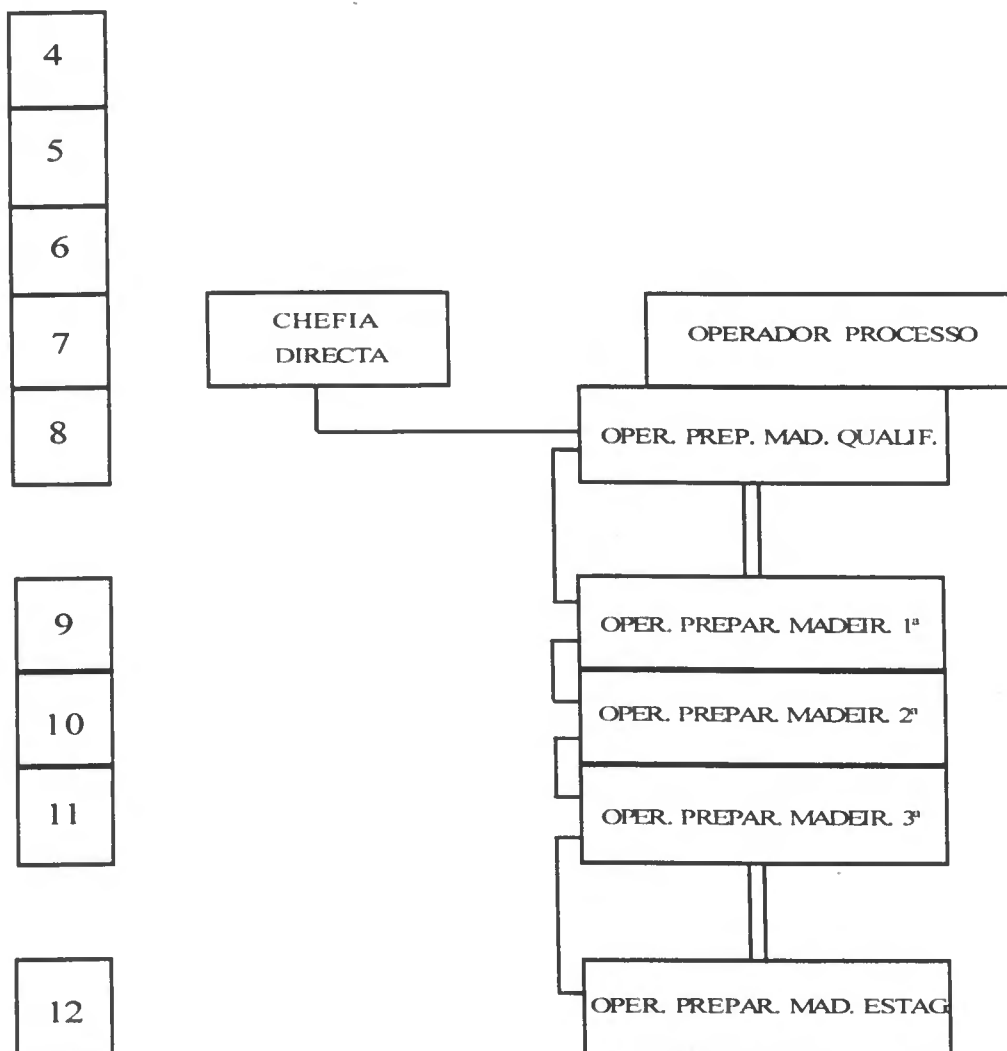


OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
7	OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Operador Preparação de Madeiras Qualificado</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> <li>- Existência de vaga</li> <li>- Capacidade de coordenação</li> <li>- Oportunidade permanente de coordenação de equipa</li> </ul>
8	OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS QUALIFICADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Operador Preparação de Madeiras de 1ª</li> <li>- Aptidão para operar em todos os postos de trabalho da função</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
9	OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS - 1ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Operador Preparação de Madeiras de 2ª</li> <li>- Aptidão para operar em três postos de trabalho</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
10	OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS - 2ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 3 anos de prática como Operador Preparação de Madeiras de 3ª</li> <li>- Aptidão para operar em dois postos de trabalho</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
11	OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS - 3ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano como Operador Preparação de Madeiras Estagiário</li> <li>- Aptidão para operar num posto de trabalho</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
12	OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS ESTAGIÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso técnico profissional adequado</li> <li>- Considerado apto em testes psicotécnicos</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>

Agrupamento de postos de trabalho para efeitos de evolução profissional:  
 • Destroçamento • Afição de navalhas • Crivagem de aparas • Medição/Recepção de Madeiras

LÍNEA DE EVOLUÇÃO  
OPERADOR DE PREPARAÇÃO DE MADEIRAS

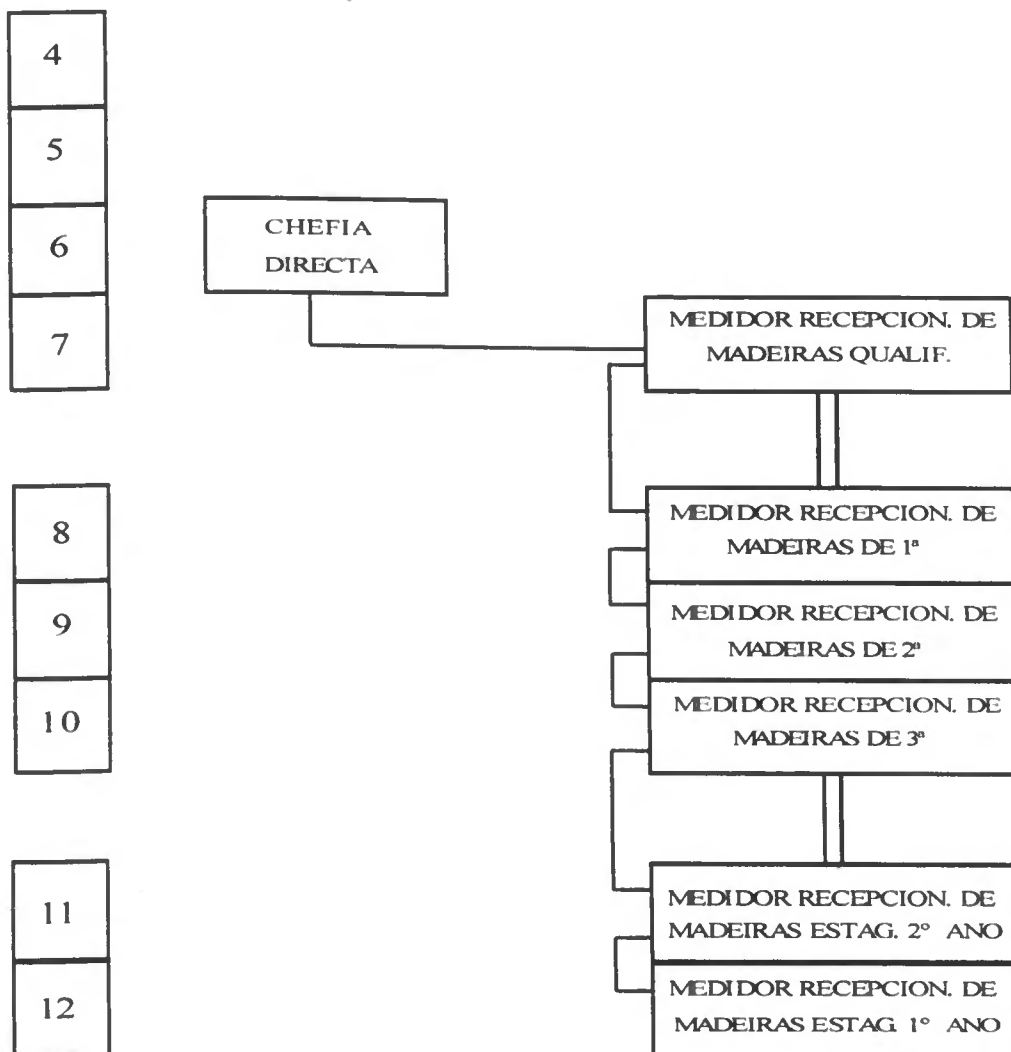
G.R.	CHEFIA DIRECTA	EXECUTANTES
------	----------------	-------------



MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS		
G.R.	CATEGORIA	CONDIÇÕES DE ACESSO
7	MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS QUALIFICADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Medidor Recepcionista de Madeiras de 1ª</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
8	MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS-1ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 5 anos de prática como Medidor Recepcionista de Madeiras de 2ª</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
9	MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS-2ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 3 anos de prática como Medidor Recepcionista de Madeiras de 3ª</li> <li>- Informação positiva e proposta da chefia</li> </ul>
10	MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS-3ª	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano de prática como Medidor Recepcionista de Madeiras Estagiário de 2º ano</li> </ul>
11	MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS ESTAGIÁRIO 2º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação no plano de formação</li> <li>- 1 ano de exercício como Medidor Recepcionista de Madeiras Estagiário de 1º ano</li> </ul>
12	MEDIDOR RECEPCIONISTA DE MADEIRAS ESTAGIÁRIO 1º ANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso técnico profissional adequado</li> <li>- Considerado apto em exames psicotécnicos</li> <li>- Considerado apto em exame médico</li> </ul>

LINHA DE EVOLUÇÃO  
MEDIDOR RECEPTIONISTA DE MADEIRAS

G.R.	CHEFIA DIRECTA	EXECUTANTES
------	----------------	-------------



## CONCLUSÃO

Queremos salientar que ao terminarmos a abordagem ao tema “Gestão de carreiras e o planeamento de recursos humanos”, verificamos que no final do nosso século, existe uma forte interdependência dos indivíduos, das organizações e da sociedade, bem como um grande progresso na gestão de recursos humanos.

Com este estudo, pretendemos dar um contributo, embora modesto, que não deixou de ser gratificante, pois apesar de inúmeras dificuldades e obstáculos que foi necessário ultrapassar, nomeadamente a limitada bibliografia que trata a gestão de carreiras, podemos dizer que enriquecemos muito os conhecimentos sobre esta matéria.

Podemos verificar que um longo caminho foi percorrido desde Taylor e Fayol, até às mais recentes teorias sobre a administração e o planeamento de recursos humanos.

Era um dos objectivos deste trabalho demonstrar a importância do factor humano na empresa, desde o seu recrutamento e selecção, até à sua promoção e **evolução na carreira**.

As empresas que caminham para a excelência são aquelas em que os seus recursos humanos julgam que controlam o seu destino, acreditam no valor do seu trabalho, sentem-se desafiados e reconhecidos pelo seu desempenho.

Para terminar, queremos deixar algumas conclusões:

1. A gestão de pessoas, até há pouco tempo centrava-se mais no controlo dos recursos humanos do que no seu desenvolvimento.

2. Na generalidade, as empresas que se preocupam com o planeamento dos recursos humanos e com as carreiras dos seus trabalhadores, limitam-se a movimentar esses recursos de acordo com as suas qualificações para ocuparem determinado cargo ou posição, sem envolverem o próprio nessa tarefa. Ou seja, a gestão de carreiras é planeada por um pequeno grupo de gestores da empresa ou especialistas na área de recursos humanos e os interessados são marginalizados na construção das suas próprias carreiras.

Contudo, podemos dizer que a realidade do ambiente em que se inserem as empresas, neste final de século, exerce uma pressão constante no sentido de cada vez mais a empresa envolver as pessoas (trabalhadores) e das pessoas serem envolvidas na empresa.

A gestão de carreiras tem que efectivamente ser o reverso de uma medalha em que na outra face está o planeamento dos recursos humanos, num processo dinâmico e participativo.

**A N E X O S**

## Principais termos utilizados na gestão de carreira

TERMOS	DEFINIÇÕES
ETAPAS DE CARREIRA	Etapas progressivas que a pessoa transpõe nos empregos que ocupa durante a sua vida activa, a fim de poder atingir um sucesso profissional com base na sua competência, acompanhado de um estatuto social.
PLANO DE CARREIRA	Esboço sumário de carreira elaborado pelo indivíduo ou pela organização: serve de guia para marcar a progressão na vida profissional.
PLANEAMENTO DE CARREIRA OU DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA	Estabelecer actividades precisas, sob a forma de previsões, que a organização elabora para o empregado ou que o próprio indivíduo visa executar na sua vida profissional. Várias etapas minuciosamente preparadas em todo o detalhe sucedem-se até que o nível hierárquico desejado seja atingido.
PLANEAMENTO ORGANIZACIONAL DA CARREIRA	Designa um certo número de acções que podem ser executadas pela organização para encorajar os empregados a desenvolver projectos de carreira que, sendo orientadas para o desenvolvimento do seu potencial, permitem que a organização tenha tempo de realizar a sua missão mais facilmente.
CONSELHEIRO DE ORIENTAÇÃO	Pessoa cujo trabalho consiste em ajudar indivíduos de qualquer idade na avaliação das suas aptidões e das suas características pessoais para que possam escolher os cursos ou o domínio profissional que lhes convém. No meio organizacional, serve para orientar os empregados que possuam qualificações para postos específicos.
PADRINHO OU MENTOR	Pessoa competente num domínio específico, designada pela organização, para ser responsável por um empregado e o ajudar a adquirir uma determinada rodagem na profissão, de forma a aceder a postos hierarquicamente mais elevados, previstos no seu plano de carreira.
LIMITE DE CARREIRA	Quando a pessoa não pode ultrapassar um dado nível no seu plano de carreira devido a dificuldades pessoais ou a mudanças imprevistas na organização onde ela trabalha ou no sector de actividade profissional.
VISIBILIDADE	É uma qualidade que é um pré-requisito para todo o indivíduo que deseja desenvolver a sua carreira. É o facto de estar sempre visível em situações que implicam a presença de pessoas que podem agir na sua vida profissional (por exemplo, a chefia, o mentor).

## LISTA DE QUADROS

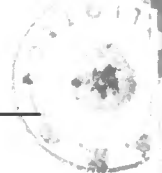
- QUADRO I - Algumas razões que aconselham a gestão de carreira
- QUADRO II - Comparação das categorias de preferências de carreiras desenvolvidas por Schein e Derr
- QUADRO III - Estádios da vida vocacional
- QUADRO IV - Metodologias para auto-avaliação das opções de carreira
- QUADRO V - Estratégias possíveis dentro de cada ambiente

## LISTA DE FIGURAS

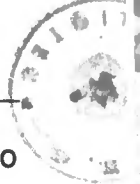
- FIG. 1 - As relações organização-mercado de emprego
- FIG. 2 - Meios de recrutamento
- FIG. 3 - Plano de recursos humanos e gestão de carreiras
- FIG. 4 - Etapas do processo de gestão de carreira
- FIG. 5 - Análise do ambiente de carreira
- FIG. 6 - Estrutura de um plano de carreiras
- FIG. 7 - Modelo de progressão de carreira numa empresa com estrutura hierárquica
- FIG. 8 - Modelo de progressão de carreira numa empresa com estrutura horizontal
- FIG. 9 - Modelo de evolução na carreira
- FIG. 10 - Elemento de ascensão funcional
- FIG. 11 - Estrutura em linha
- FIG. 12 - Estrutura em rede
- FIG. 13 - Estruturas totalmente paralelas
- FIG. 14 - Estruturas em Y
- FIG. 15 - Estruturas múltiplas

## BIBLIOGRAFIA

- Anselmo Aníbal, A e Costa, Vitor. (1988), *A gestão dos recursos humanos e os direitos dos trabalhadores*. Vol.2. Editorial Caminho, S.A.
- Aquino, Cleber Pinheiro de. (1989), *Administração de Recursos Humanos - Uma Introdução*, São Paulo: Editora Atlas SA.
- Associação de Trabalhadores para a Cultura e Desenvolvimento. (1979), *Educação e Trabalho*: Labor. Nº10 Abril-Junho.
- Camara, Pedro B. e Guerra, Paulo Balreira e Rodrigues, Joaquim Vicente. (1997), *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*.
- Carvalho, António Vieira de e Nascimento, Luiz Paulo de. (1993), *Administração de Recursos Humanos*, Volume I. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Ceitil, Mário. (S.D.), *Recursos Humanos - Eis a Questão*, IAPMEI.
- Chiavenato, Idalberto. (1989), *Administração de Recursos Humanos*, Vol. 1. São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1989), *Administração de Recursos Humanos*, Vol. 2. São Paulo Atlas S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1989), *Administração de Recursos Humanos*, Vol. 3. São Paulo Atlas S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1993), *Teoria Geral de Administração*. 4ª edição. Vol.1. São Paulo: McGraw-Hill.



- Costa, Adélia. (1991), *Representações Sociais de Homens e de Mulheres*, Portugal: Edição da Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres (Ministério do Emprego e da Segurança Social) Cadernos Condição Feminina nº34.
- Dall F., Bounine. J. (1972), "A empresa do futuro". Cabalé, Editores Moraes.
- Daniels, John L. e Daniels, N. Caroline (1996), *Visão Global*, Makron Books, São Paulo.
- Dessler, Gary. (1997), *Human Resource Management*. 7ª edição. Prentice Hall.
- Dutra, Joel Souza. (1996), *Administração de Carreiras*, São Paulo: Editora Atlas SA.
- Gil, António Carlos. (1994), *Administração de Recursos Humanos, um Enfoque Profissional*, São Paulo: Editora Atlas SA.
- Hall, Douglas T. Associates. (1996), *The Career is Dead - Long Live the Career*, San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Hersey, Paul e Blanchard, Keneth H. (1986), *Psicologia para Administradores*. Editora Pedagógica e Universitária Lda. São Paulo.
- Koontz, H. O'Donnel, C. Weihrich H. (1986), *Administração - Fundamentos da Teoria e da Ciência*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo.



- Marques, Jorge. (S.D.). *Recursos humanos, técnicas e gestão*. Texto Editora. Lisboa.
- Mitrani, Alain e Balziel, Munay M. e Bernard Aunick. (1994), *Homens e Competência, A Gestão de Recursos Humanos na Europa*, Zénite Edições de Gestão, Lda.
- Peretti, Jean Marie (1997), *Tous DRH*, Les Editions d'organisation, Paris.
- Pernin, Daniel. (1985), *La Gestion des Cadres - Acteurs de leur Carrière*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Portugal. (1994), *Situação das Mulheres*, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres: Ministério do Emprego e da Segurança Social.
- Portugal. (1995), *Situação das Mulheres*, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres: Presidência do Conselho de Ministros.
- Rodrigues, Maria João (1994), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa: Publicações D. Quixote, 2ª Edição.
- Sekion, Blondin, Fabi, Besseyne des Honts, Chevalier. (1993), *Gestion de Ressources Humaines*, Les Editions 4IL Inc.
- Sparrow, Paul e Hiltrop, Jean-M.-European. (S.D.), *Human Resource Management in Transition*.
- Walken, James W. (1992), *Human Resources Strategy*, McGraw-Hill, International Edition.
- Werther, William B. e Davis, Jr. Keith. (1983), *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*, São Paulo: McGraw-Hill.