

331
608

implacado

Gestão de Carreiras e Planeamento de Recursos Humanos na Empresa

Alfa Segurança

Wanda Paquete da Costa

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

CURSO GESTÃO

Maputo, 13 de Maio de 2008

DECLARAÇÃO

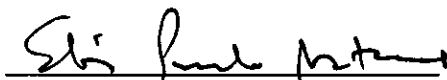
Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta do fruto da minha investigação.
Esta é primeira vez que o submeto para obter o grau de licenciatura no curso de gestão
numa instituição de ensino.

Maputo aos _____ de _____ de 2008

Wanda Paquete da Costa


APROVAÇÃO DO JURI

Este trabalho foi aprovado com _____ valores no dia ____ de _____ de
2008 por nós , membros do júri examinador da faculdade de Economia ,Universidade
Eduardo Mondlane.



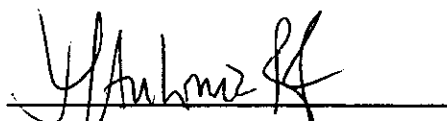
O Presidente do Júri





(Arguente)





(O supervisor)

DEDICATÓRIA

Ao meu filho Thiago Rafael, minha razão de viver.

Aos meus pais pelo apoio e confiança que depositaram em mim.

Ao meu namorado pela força e apoio que me deu.

EPÍGRAFE

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

Chiavenato (1991:29)

AGRADECIMENTOS

- D forma especial, a Prof. Dra. Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes, pela competência, dedicação com que orientou este trabalho.
- Aos funcionários da empresa Alfa Segurança em especial a Directora de Recursos Humanos, Representante do Sindicato pelo apoio que deu na obtenção de dados, sem os quais não seria possível.
- A minha família – minha mãe Maria Isabel, meu pai Leonildio Paquete, irmãos, tios, tias, meu namorado Madival das Neves..
- Aos meus amigos e amigas pelo incentivos constante, pelo apoio nos momentos difíceis e pela alegria quando as dificuldades eram superadas. Especialmente a Abel Moiambo, Amélia Sengo, Dinasalda de Ceita, Elizabeth Martins, Felismino Sardes, Nélia Ombe, Osvaldo Malate, Rossana Republicano, Wilisa Ferreira
- A todos aqueles que, directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho muito obrigada.

Resumo

Hoje, devido a questão de globalização, integração e concorrência, o desempenho e crescimento de uma organização, depende, dentre outros factores, de recursos humanos capazes e motivados.

Uma das formas de motivação e valorização dos recursos humanos é a gestão de carreiras dos profissionais. Para isso, é fundamental que as organizações tenham um plano e estratégia adequada de gestão de carreiras.

Assim, o principal objectivo deste estudo de caso é analisar a estratégia de gestão de carreiras dos profissionais adoptada pela empresa de segurança Alfa, e como esta se repercute na motivação, valorização e auto estima dos recursos humano, bem como, no desempenho da própria empresa.

Ao longo deste estudo analisa-se também como é que os recursos humanos estão sendo planeados, no que se refere a política de recrutamento, selecção e avaliação de desempenho incluindo a análise da sua eficácia.

A unidade de análise foi a empresa de segurança Alfa baseada na cidade de Maputo e a metodologia de recolha de dados foi basicamente qualitativa.

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Problema	2
3. Justificativa do tema	3
4. Objectivo Geral.....	4
4.1. Objectivos Específicos.....	4
5. Metodologia	5
6. Breve abordagem histórica sobre a importância dos Recursos Humanos na Gestão	5
6.1. As pessoas e as Organizações	5
7. Planeamento de Recursos Humanos	8
7.1. Recrutamento e Selecção	9
7.1.1. Recrutamento	10
7.1.2. Selecção	13
7.2. Avaliação de Desempenho.....	14
8. Gestão de Carreiras	16
8.1 Noção de Carreiras.....	16
8.2 Gestão de Carreiras	21
9. Promoção e evolução na carreira	26
10. Estudo de caso na Empresa Alfa — Segurança de Pessoas e Instalações, S.A.R.L. ..	29
10.1 Breve Caracterização	29
11. Processo de Planeamento dos Recursos Humanos e a Gestão de Carreira na empresa Alfa Segurança	30
11.1. Planeamento dos Recursos Humanos	30
11.2. Gestão de Carreiras Profissionais	34
12. Evolução profissional na empresa Alfa Segurança.....	36
13. Conclusão e Recomendações.....	38
14. Bibliografia	40
Anexos	42

1. Introdução

Os recursos humanos são considerados um dos principais factores para a prossecução dos objectivos estratégicos das organizações. Existe um conjunto de acções enquadradas nas políticas dos recursos humanos, que visam elevar o desempenho e motivação, bem como garantir a retenção dos quadros e um excelente nível de prestação serviços aos clientes cada vez mais exigentes.

Todas as organizações, para conseguirem atingir os seus objectivos, necessitam de pessoas que desempenham bem o trabalho que lhes é confiado. Estas pessoas constituem o recurso mais importante das organizações.

Ao decidirmos abordar, neste trabalho a questão de Gestão de Carreiras e o Planeamento de Recursos Humanos, faz-se consciente de que se o planeamento de recursos humanos visa assegurar o cumprimento de políticas e objectivos da organização, 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.

Actualmente vivemos em tempo de imensas transformações económicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas, que afectam as organizações, as pessoas 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 [Oliveira (1999:238)].

É, evidente que o processo de mudanças que se vive 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 organização e do indivíduo.

Obviamente que um trabalho desta natureza possui um âmbito bastante lato, pelo que foi preciso desenvolver uma 1ª parte de enquadramento teórico, e uma 2ª parte, em que se apresenta um estudo de caso baseado na empresa Alfa Segurança.

Por fim, espera-se com este trabalho contribuir de algum modo para a clarificação da importância da gestão de carreiras e da valorização dos recursos humanos, o que é imprescindível para o desempenho do trabalhador e a organização.

2. Problema

Dentro do actual contexto, a gestão de carreiras deve ser vista como uma estratégia de satisfação para o desempenho de uma organização e satisfação das expectativas individuais dos recursos humanos.

As pessoas que constituem o quadro dos recursos humanos de uma organização, devem possuir competências, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a organização, tendo em vista o alcance de seus objectivos e metas. A conciliação e gestão destes interesses individuais e organizacionais são uma estratégia importante de criação de um ambiente favorável à motivação, desempenho e desenvolvimento, baseado nos interesses comuns.

Embora no contexto actual, a gestão de carreiras devia ser encarada como um instrumento fundamental para o desempenho de uma organização e satisfação de expectativas individuais e organizacionais, em Moçambique existem muitas empresas que não possuem um plano adequado ou uma estratégia clara de gestão de carreiras dos seus recursos humanos.

Isso é particularmente grave na medida em que as organizações que não motivam e nem valorizam os seus recursos humanos, perdem a oportunidade de usar todo o potencial dos seus quadros, podendo até, perde-los para outras organizações concorrentes.

Na ausência de um plano eficaz de gestão de carreiras e uma estratégia adequada de sua implementação, os recursos humanos sentem-se desmotivados e com baixo nível de auto-estima, o que não é benéfico para seu desempenho e da própria organização.

A propósito deste estudo é analisar os mecanismos que permitem aos trabalhadores da empresa Alfa Segurança, progredirem e evoluir profissionalmente dentro da empresa, e como é feito o planeamento dos mesmos.

De acordo com que se abordou, procura-se saber o que a empresa de Alfa Segurança esta fazendo actualmente a planeamento e gestão de carreiras de seus profissionais?

Assim, deseja-se testar a hipótese segundo a qual a gestão de carreiras influencia na satisfação e motivação dos trabalhadores dentro da organização. Um planeamento de recursos humanos, contribui para melhor desempenho dos trabalhadores e um mau planeamento dos mesmos contribui para o não alcance dos objectivos da organização.

3. Justificativa do tema

A gestão de carreiras é um instrumento estratégico que possibilita a empresa obter o nível de contribuição esperado de seus recursos humanos, ao mesmo tempo que oferece espaço e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, preservando o seu domínio tecnológico, preparando sucessores, principalmente, para as posições estratégicas e otimizando a sua competitividade e capacidade de actuação num mercado, em que a capacidade de prever ou reagir com prontidão, é de capital importância.

A escolha deste tema para o estudo, tem a ver com a sua pertinência, e paradoxalmente, com um certo desinteresse muitas empresas moçambicanas principalmente as empresas

privadas, isso porque as mesmas estão apenas preocupadas em maximizar o seu lucro, e não se interessam com o desenvolvimento profissional dos seus profissionais.

A escolha de uma empresa de Segurança como objecto de estudo, deve-se ao estudo exploratório que indicou que ultimamente em Moçambique as empresas de Segurança, os trabalhadores ou seja os Vigilantes não são bem planeados nas suas tarefas, e as empresas não cumprem com a tarefa de proporcionar o desenvolvimento profissional dos recursos humanos dentro da organização. Desta forma, é importante que as empresas melhorem o desempenho dos seus trabalhadores, e também ajudem a fortalecer a sua capacidade profissional, o que é importante para o seu próprio desempenho enquanto que organização.

4. Objectivo Geral

Este trabalho tem como objectivo geral, analisar os mecanismos que a empresa Alfa Segurança adopta para proporcionar a realização profissional, motivação individual e colectiva dos seus Recursos Humanos, com vista a sua satisfação e obtenção de melhor desempenho.

4.1. Objectivos Específicos

- Analisar as condições de enquadramento profissional dos Recursos Humanos;
- Verificar as condições de acesso e progressão em cada cargo na empresa Alfa Segurança;
- Analisar os mecanismos que a empresa adopta para permitir a formação e desenvolvimento motivadora;
- Identificar os mecanismos que permitem a evolução na carreira profissional dos trabalhadores dentro da empresa;

5. Metodologia

Para a prossecução dos objectivos definidos, o presente trabalho baseou-se nos métodos de investigação qualitativa, o que permitiu analisar o fenómeno em estudo com enfoque na perspectiva do sujeito investigado.

A recolha de dados foi através de entrevistas em profundidade e entrevistas semi-estruturadas com informantes chave, entre responsáveis de Recursos Humanos, Representante do Sindicato, e Trabalhadores.

Foram administradas 20 entrevistas em profundidade, com duração de trinta (30) minutos cada. As entrevistas foram transcritas textualmente e a amostra foi seleccionada aleatoriamente, mediante a técnica de lotaria.

Depois, a informação foi codificada e posteriormente categorizada em função da pertinência e frequência das respostas, o que permitiu uma fácil análise de conteúdo. Assim, a análise de conteúdo dos dados da investigação entrevistados e a revisão da literatura que versa sobre o fenómeno em estudo, permitiu a elaboração do presente relatório, em que se apresentam os resultados do estudo de caso da empresa Alfa Segurança.

6. Breve abordagem histórica sobre a importância dos Recursos Humanos na gestão

6.1. As pessoas e as organizações

Segundo Chiavenato (2004:93), as primeiras preocupações de interligação entre o indivíduo e a organização surgiram com antigos gregos. Max Weber levantou a hipótese de que a organização pode destruir a personalidade individual com a imposição de regras e procedimentos no sentido de despersonalizar o relacionamento das pessoas.

Segundo Camara et al (1997:62), Max Weber apresenta um modelo de gestão das organizações baseada numa autoridade racional legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade. A definição de regras e procedimentos burocráticas é as bases para um bom funcionamento das organizações.

Segundo Chiavenato (2004:93) Elton Mayo¹ e Roethlisberger² 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

As primeiras teorias consagradas à administração das organizações, cujos pais são fundamentalmente Frederick Taylor³ e Henry Fayol⁴, de Estados Unidos de América e França, respectivamente, desenvolveram duas correntes distintas.

Segundo o autor Chiavenato (2000:99), 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”. Ele 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 responsabilidade, 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. Isso deu origem à divisão do trabalho, onde cada operário se especializou na execução de uma única tarefa, sendo assim criada uma linha de produção.

Segundo o autor Camara et al (1997:60), para Taylor o principal objectivo das organizações é assegurar ao empregador e a cada empregado a prosperidade máxima. Esta prosperidade máxima não consiste apenas em obter grandes lucros para a empresa e o

¹ Cientista social.– Teoria das Relações Humanas (1880-1949)

² Teoria das Relações Humanas

³ Engenheiro, nascido em 1856, nos EUA

⁴ Engenheiro de minas, nascido a 1841, em França

empregador, mas a optimização e um desenvolvimento integral que possibilita uma prosperidade permanente.

Ainda segundo Chiavenato (2000:100), uma das formas de motivação dos recursos humanos, naquele tempo, era a criação de 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.

Por seu turno, 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 [Chiavenato(2000:100)].

Ainda segundo este autor, esta teoria tem por objectivo substituir os métodos empíricos por métodos científicos, mas através de todo organizacional e estrutural da empresa. Ao contrario de Taylor, Fayol dá um grande valor ao peso da estrutura da organização e às funções administrativas.

O autor acrescenta ainda que, Fayol foi o primeiro a conceber a divisão de funções na empresa, atribuindo-lhe a seguinte classificação: função técnica, função comercial, função financeira, função contabilidade, função segurança, função administrativa.

Foi à função administrativa que Fayol deu maior destaque, em que atribuiu cinco funções da administração que a seguir referimos: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar [Chiavenato (2000:102)].

7. Planeamento de Recursos Humanos

Gerir os recursos humanos é um esforço planeado e contínuo das organizações para atingir melhores níveis de competência dos empregados e um maior desempenho organizacional mediante programas de treinamento, gerir o pessoal e gerir a organização.

Segundo Armando Cuesta, (1997:184) “o planeamento dos recursos humanos é o processo mediante o qual uma empresa se assegura do número suficiente de pessoal e cumpre com objectivo de otimizar sua estrutura humana, prevendo as futuras necessidades desde critérios de rentabilidade, determinando o número ideal dos trabalhadores necessários em cada momento, com a qualificação de competência oportuna e em posto adequados no presente e no futuro previsível”.

De acordo com o site⁵, “o planeamento de recursos humanos é o processo de determinar com antecedência as necessidades dos mesmos, e representa a organização, em correspondência com a estratégia de desenvolvimento e dos objectivos estabelecidos para o cumprimento das metas”.

Para planear esses recursos o requisito é contar com um estudo valorativo anterior do desenho e análises de postos de trabalho, ou seja, desenvolvimento de um processo que estabelece as complexidades, funções e requisitos de cada um deles tomando em conta as diferenças entre segmentos.⁶

Segundo o site⁷, existem dois tipos de planeamento: o logístico e o estratégico. O logístico, que não é mais do que conseguir número correcto de pessoas, com a

⁵ Mhtml:file://E:\Recursos Humanos.mht, 2007/07/12

⁶ Mhtml:file://E:\Recursos Humanos.mht, 2007/07/12

⁷ Mhtml:file://E:\Recursos Humanos.mht, 2007/07/12

qualificação necessária, no momento e lugares precisos, para a realização do trabalho da maneira mais eficiente possível.

O Estratégicos que é ganhar e estabelecer uma previsão das trocas internas que deverão efectuar-se na empresa, para se adaptar as constantes trocas competitivas. Assim, o planeamento de recursos humanos inclui os processos de recrutamento, selecção, formação, planos de carreira, planos salarial, etc., todos eles destinados a conseguir que a empresa disponha das competências adequadas no momento oportuno.

Por outro lado, o processo de planeamento de recursos humanos, está ganhando, actualmente um reconhecimento por parte das organizações, principalmente no domínio social.

Segundo Oliveira (1999:238), a gestão de recursos humanos deve estar ajustada às estratégias da organização, as políticas de pessoal deve estar integradas entre si e os valores dos gestores devem estar integrados com a filosofia de pessoal para assegurar que implementem as políticas e práticas de pessoal.

7.1. Recrutamento e Selecção

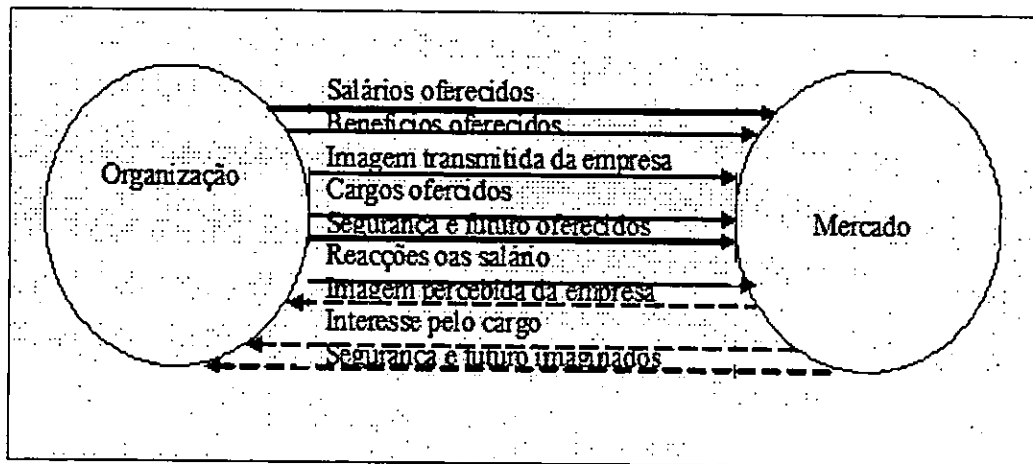
Pessoas e organizações convivem num processo dialéctico onde estão engajadas em um contínuo e interactivo processo de atrair um aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e seleccionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não [Chiavenato, (2004:165)].

Como se constata ver na 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 trabalho⁸ e espera da parte deste a reacção dos novos potenciais empregados.

⁸ Mercado de Emprego é formado, pelos candidatos que estão empregados (trabalhando em empresa), quer por aqueles que estão disponíveis (desempregados). Os primeiros podem ser tanto reais (à procura de

Este processo não é simples pois a empresa, com as características que oferece, tem de atrair novos empregados aferindo por outro lado o feedback⁹ destes.

Figura 1: As relações organização-mercado de emprego



Fonte: Chiavenato, Recursos Humanos, 1991, p.54.

Esta fase de planeamento de pessoal tem que funcionar em harmonia com as políticas da organização. Após a definição e execução deste planeamento, passa-se à fase de recrutamento propriamente dita.

7.1.1. Recrutamento

Segundo Chiavenato (2004:165), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos numa empresa. Ou seja, um sistema de informação, através do qual a

emprego, pretendem mudar de emprego), como potenciais que não estão interessados em procurar emprego).

⁹ Feedback processo de desenvolvimento pessoal e profissional que se caracteriza pelo provimento de percepções e opiniões a um indivíduo que é associado pelos demais nos diversos círculos de relacionamento.

organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Ainda segundo Chiavenato (2004:165), o recrutamento consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objectivos.

Para que o recrutamento seja eficaz deve atrair um contingente de candidatos suficiente para garantir um bom processo de selecção. Normalmente, esta responsabilidade é confiada a especialistas do departamento de pessoal, chamados de recrutadores.

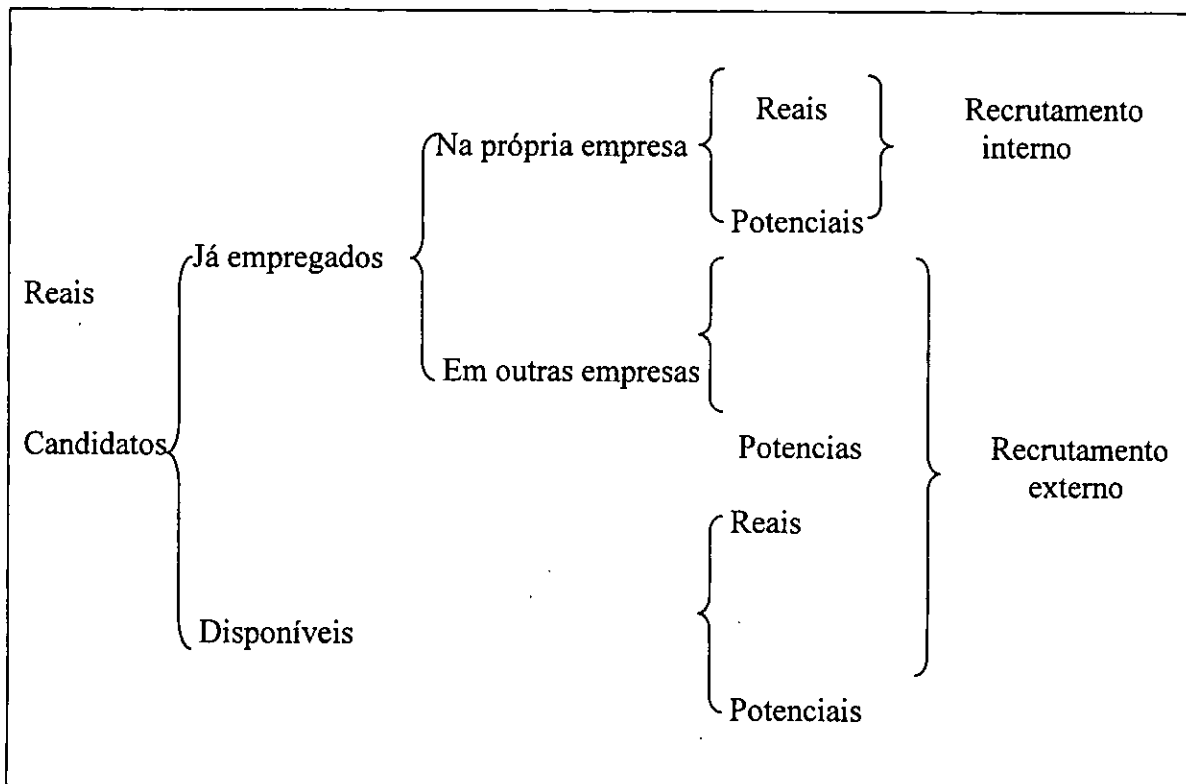
Ainda segundo Chiavenato (2004:165), antes de começarem a solicitar os candidatos, os recrutadores devem estar a par das limitações sob as quais trabalham. São de particular importância limitações como políticas organizacionais, disponibilidade orçamental, condições ambientais e requisitos da função. O processo de recrutamento de pessoal varia conforme a organização, embora tenha as suas regras basilares comuns.

Dentro dos requisitos que a empresa exige dos candidatos, o recrutador deve efectuar dois tipos de pesquisa externa e interna.

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. Segundo Chiavenato, (2004:171), toda a organização deve estar empenhada no processo de recrutar pessoas: trata-se de uma responsabilidade que deve ser compartilhada 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.

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 que são: recrutamento interno (candidatos reais ou potenciais que fazem parte do quadro de pessoal da empresa) e recrutamento externo (candidatos reais ou potenciais, e disponíveis), podemos ver na figura 2 [Chiavenato, (2004:172)].

Figura 2: Meios de recrutamento



Fonte: Chiavenato, Recursos Humanos, 2004, p.173.

De acordo com Chiavenato (2004:176), o recrutamento externo pode utilizar uma ou mais fontes tais como: base de dados da empresa através de candidaturas espontâneas, candidatos empregados há outras empresas, com os sindicatos, escolas e universidades, anúncios em jornais e revistas, empresas de recrutamento.

Tendo em consideração os propósitos deste estudo, dar-se-á mais ênfase ao recrutamento interno, dado que é o meio de recrutamento que apresenta uma relação mais imediata com a gestão de carreiras.

Conforme referiu-se, o recrutamento interno segundo Chiavenato (2004:174), 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 (movimento vertical) ou uma transferência com promoção (movimento 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, destacam-se 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 [Chiavenato, (2004:174)].

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 [Chiavenato, (2004:174-175)].

7.1.2. Selecção

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

Segundo Carvalho et al (1993:114), a selecção constitui a escolha, entre 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.

Segundo Chiavenato (2004:185), a um ditado popular que diz que a selecção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos, a selecção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização.

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

7.2. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma das tarefas mais importantes do gestor mas, a maioria deles, admite abertamente que esta lhe causa dificuldades. Nem sempre é fácil avaliar acuradamente o desempenho e, frequentemente, é ainda mais difícil comunicar esta avaliação de modo construtivo e indolor. O avaliador e o avaliado devem ser parceiros iguais e activos durante todo o processo de avaliação. A avaliação do desempenho precisa estar integrada à cultura geral da organização e à estratégia de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (1989:85), “avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.” Para ele toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de algumas pessoas.

A avaliação do desempenho relaciona todas as outras funções de recursos humanos com os objectivos da organização. Esta, tanto pode medir a performance com que se realizou a selecção e recrutamento de pessoal, o senso de missão dos colaboradores, o conhecimento e habilidades dos trabalhadores, bem como ajudar a reconhecer a necessidade ou não de desenvolvimento do pessoal e, a atribuir uma compensação justa a cada trabalhador [Hilário, (2003:5)].

Assim, os objectivos da avaliação do desempenho podem ser categorizados em três vertentes: objectivos da organização, objectivos dos avaliadores e objectivos dos avaliados, mas apenas iremos citar os da organização e os dos avaliados. As organizações

podem implementar o sistema de avaliação de desempenho para atingir três objectivos gerais [Caetano et al, (2002:360)].

- Objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização, que incluem determinação das necessidades de formação ao nível da organização, analisar o grau de realização dos objectivos, identificar necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional e negociar objectivos para o período seguinte;
- Objectivos de desenvolvimento individual, que incluem reconhecimento do desempenho individual, identificar as deficiências de desempenho e dar feedback sobre o desempenho do colaborador;
- Objectivos de gestão de recompensas que incluem a decisão sobre atribuição de prémios e outros benefícios e decidir sobre as remunerações.

Chiavenato (1989:90) apenas enumera os objectivos da avaliação do desempenho sem especificar os que são da organização e dos outros elementos interessados na avaliação do desempenho. Enumera como sendo os de “adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superior e subordinado; auto aperfeiçoamento do emprego; integrações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; oportunidade de conhecimentos dos padrões de desempenho organizacional; retroalimentação (feedback) da informação do próprio indivíduo avaliado; e outras decisões de pessoal, como transferências, e dispensas”.

A avaliação do desempenho pode trazer muitos benefícios para a organização, pois esta tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada trabalhador; pode identificar os trabalhadores que necessitam de reciclagem e aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividade e seleccionar os trabalhadores com condições de promoção ou transferências; e pode dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos trabalhadores (não só de promoções, mas principalmente de crescimento de desenvolvimento pessoal),

estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho[Chiavenato, (1989:92)].

A este respeito Chiavenato (1989:92) considera que a avaliação do desempenho temos seguinte benefícios para o subordinado:

- Fica conhecendo as regras do jogo, ou seja, os aspectos do comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários;
- Fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito do seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe;
- Fica sabendo as providências que o chefe está tomado quanto a melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, estágios, etc) e as que ele próprio o subordinado deverá tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos de conta própria;
- Tem condições para fazer auto-avaliação e autocrítica para o seu autodesenvolvimento e autocontrole.

Assim, pode-se dizer que a avaliação do desempenho é benéfica não só para a instituição como também para os outros intervenientes no processo, (avaliados e avaliadores).

8. Gestão de carreiras

8.1 Noção de carreiras

Segundo Dutra (2002:197) a gestão pessoal de carreira é um assunto que vem sido debatido na sociedade há muitos anos, mas somente agora ganha relevância. Provas disso são o sucesso de revistas e livros especializados, a preocupação crescente dos pais em relação à orientação da carreira dos filhos, o crescimento da demanda de profissionais e empresas especializados em aconselhamento de carreira e o interesse das organizações em incentivar as pessoas que nelas trabalham a pensar em suas carreiras. Embora os movimentos nesse sentido sejam ainda tímido, pode-se prever uma grande mobilidade em torno da carreira nos próximos anos.

Ainda de acordo com o autor Dutra (2002:198) as pessoas olham para o mercado ou para a empresa em busca de oportunidades sem considerar a si próprias, seus pontos fortes, suas preferências, seus desejos e seus sonhos. Ao fazê-lo, incorrem nos seguintes equívocos de carreiras que são: armadilha profissional, desconforto profissional e visão restrita de oportunidades.

Armadilha profissional: a pessoa cai em uma armadilha profissional quando muda de posição dentro da empresa ou muda de empresa atraída por recompensas financeiras, status. A armadilha se caracteriza por uma situação profissional que causa profundo desconforto profissional que ocorre em virtude de:

- Uma posição profissional que explora intensamente os pontos fracos e muito poucos pontos fortes da pessoa;
- Uma situação profissional em que é grande o conflito entre os valores pessoais e os valores da empresa;
- Uma realidade profissional em que não há a menor química pessoal com aqueles com os quais se deve entrar em contacto mais intenso.

Desconforto profissional: o desconforto profissional ocorre quando se chega a um limite em que não tem-se mais espaço para crescimento ou seja, fica-se maior que o espaço que a organização tem condições de oferecer.

Visão restrita de oportunidades: a visão restrita de oportunidades as pessoas não pensam de forma estruturada na carreira e para visualizar de forma restrita as possibilidades profissionais. Por isso têm dificuldade de enxergar as oportunidades ou de criar situações que podem gerar oportunidades.

Segundo Dutra (2002:201), pode-se 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 evolução numa profissão. De qualquer modo, o conceito de carreira traduz a ideia de um

caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém. Enquanto Aníbal e Costa (1988:266) define a carreira como “um conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os trabalhadores terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desempenho profissional”.

Ainda de acordo com Aníbal e Costa (1988:266) pode-se definir a categoria como 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 organização”.

Por seu turno, Hall (1976), citado por Dutra (2002:201), define carreira como “uma sequência de atitudes e comportamentos associados com a experiência e actividades relacionadas com o trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

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

Segundo Dutra (2002:202), as pessoas tendem a concentrar em uma área de actuação profissional seus investimentos em desenvolvimento porque, ao fazê-lo, sentem-se bem consigo mesmas, felizes em utilizar seus pontos fortes e gratificadas com os resultados. No que refere à gestão do desenvolvimento a carreira tem três momentos bem definidos:

- **Início:** A entrada na carreira é bem clara para a empresa e para as pessoas. É possível estabelecer com precisão os requisitos e as condições de acesso.
- **Crescimento:** As organizações monitoram bem o início do processo de crescimento das pessoas na carreira, depois as deixam completamente abandonadas.
- **Final:** As organizações e as pessoas raramente têm clareza do final da carreira. O fundamental na transparência sobre o final da carreira é a possibilidade de a pessoa prepara-se para outra trajectória, que pode ser dentro ou fora da organização.

A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que reflectem necessidades, motivos, aspirações individuais, expectativas, imposições da organização e da sociedade.

Outro autor, Jonhn Holland *apud* Passos (2002:427-428), 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 que são:

- **Orientação realista** – as pessoas sentem-se atraídas por funções que envolvam actividades físicas, que exijam perícia, força e coordenação.
- **Orientação investigadora** – preferência por funções que envolvam actividades cognitivas (pensar, organizar, compreender).
- **Orientações sociais** – as pessoas sentem-se atraídas por carreiras que envolvem actividades interpessoais e interesse nos outros.
- **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.
- **Orientação empreendedora** – actividades ligadas à comunicação em que o sujeito tem que saber como influenciar os outros atraindo personalidades empreendedoras.
- **Orientação artística** – pessoas atraídas por carreiras que envolvem auto-expressão, criação artística, exprimi emoções e actividades individuais.

Na perspectiva do individuo, engloba o entendimento que ele tem e a avaliação que ele faz da sua experiência profissional. Enquanto que na 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 [London e Stumph *apud* Dutra, (2002:201)].

Segundo Camara et al (1998:367), 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 organização hierárquicas para organizações horizontais e estruturas em rede. As carreiras podem ser verticais, horizontais ou mistas, respectivamente quando integrem categorias com funções diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade.

Efectivamente existem diversos significados aliados ao conceito de carreira. Assim, pode-se distinguir a “*carreira objectiva*” que refere a sequência de funções ou de profissões que uma pessoa desempenha ao longo da vida; a “*carreira subjectiva*” que se refere a sequência de mudanças que ocorrem nos valores, nas atitudes e nas motivações de uma pessoa, ao longo da vida; a “*carreira organizacional*” que se refere a sequência de funções ou categorias, estabelecidas por uma organização, constituindo um percurso, ou trajecto profissional, por onde os recursos humanos se podem movimentar dentro de determinadas condições ou regras de evolução [Dutra, (2002:203)].

No entanto, apesar da importância atribuída à carreira, a literatura sobre este tema revela uma falta de consenso no que diz respeito ao seu significado. Hall *apud* Passos (2002:192) distinguiu quatro significados diferentes que estão associados ao conceito de carreiras:

- *Carreira como desenvolvimento profissional*: é a mobilidade vertical do indivíduo através da hierarquia organizacional. Desta forma, a carreira corresponde a uma sequência de promoções no contexto de trabalho, ao longo da actividade profissional do indivíduo, sem que se torne necessário a sua permanência numa só organização ou ocupação.
- *Carreira como ocupação profissional*: surge em actividades que, por si só, pressupõem uma série de movimentos ascendentes ao longo do tempo de trabalho, independentemente da organização que têm lugar.

- *Carreira como uma sequência de trabalho funções ao longo da vida:* qualquer pessoa que trabalhe tem uma carreira, independentemente da ocupação ou promoções obtidas durante o período de trabalho.
- *Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida:* a carreira representa a vivência subjectiva das actividades que constituem a história profissional dos indivíduos.

Apesar da falta de consenso ao nível do significado do conceito de carreiras, Arthur e Lawrence (1984) *apud* Passos (2002:194), analisaram as várias definições de carreira existentes na literatura e chegaram à conclusão de que existem algumas componentes que se mantêm ao longo das várias definições: trabalho, sentido de vida, avaliação social e questões temporais.

Segundo estes autores, os aspectos mais comuns às diferentes definições de carreira são o trabalho e sentido de vida. Estes fortemente associados às questões de identidade e de vocação “a vida é meu trabalho”. Outro aspecto que merece atenção é a avaliação social. Esta sugere que a carreira de uma pessoa é uma forma de a sociedade medir o seu sucesso profissional. Por fim, as questões temporais referem-se a dinâmica dos aspectos quer subjectivos quer objectivos que influenciam as escolhas ocupacionais por parte dos indivíduos.

Segundo Aníbal e Costa (1988: 262), as carreiras se desenvolvem de acordo com as regras de progressão que, numa referência calendarizada, podem tipificar, designadamente, as carreiras de menor qualificação das mais qualificadas, mas não determina com exactidão onde que o trabalhador chega.

8.2 Gestão de carreiras

A gestão de carreiras pode referir-se às decisões que cada pessoa toma para gerir a sua própria carreira profissional, ou seja pode se designar por autogestão de carreira. Esta

compreende a definição dos objectivos de carreira a longo prazo, perspectivas de emprego como meio para atingir um objectivo, decisão sobre as oportunidades de emprego, decisão de quando e como mudar de emprego e consciência da relação entre o que se pode dar e obter da organização em termos de experiência e de realização profissional (Camara et al, 1998).

Aliás, de acordo com Camara et al (1998:367), a gestão de carreiras 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.

Porém o processo de autogestão de carreira nem sempre é linear. Por vezes surgem alguns obstáculos que impedem que uma pessoa possa atingir o nível mais elevado de competências e de sucesso em função do seu potencial e das suas qualificações. Estes obstáculos podem ter origem dentro ou fora da organização em que a pessoa pertence.

Ainda segundo os mesmos autores, a gestão de carreiras compreende os métodos e técnicas que visam dar resposta às necessidades de crescimento económico das organizações, de adaptação à mudanças e de obtenção de vantagens concorrenciais, através do desenvolvimento do potencial dos trabalhadores e da sua adequada movimentação interna.

Assim, a gestão de carreiras procura encontrar e equilíbrios 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 auto realização e progresso material (Camara et al. 1998).

Segundo os mesmos autores a gestão de carreiras tem assumido nos últimos anos um papel cada vez mais importante na gestão de recursos humanos. Os gestores, de uma forma geral, tomaram consciência de que o indivíduo passa grande parte do seu tempo no

local de trabalho, razão pela qual, a carreira assume um papel central e determinante da sua qualidade de vida [Camara et al, (1998:368)].

O instrumento fundamental para a implementação de uma gestão de carreira eficaz dentro de uma organização é o plano de carreira. Pode-se 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”[Camara et al, (1998:367)].

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 na organização porque a noção de carreira obriga cada individuo a tratar o seu futuro profissional como um património inserido as transformações que se produzem no mercado de trabalho inserido numa organização. Isto é ainda cada vez mais evidente actualidade, devido as transformações que se produzem no mercado de trabalho [Camara et al, (1998:367)].

Segundo Camara et al (1998:369), o planeamento de carreiras pretende operacionalizar o princípio de prioridade do recrutamento interno, ao procurar identificar no interior de empresas empregados de elevado potencial (EEP), capazes de satisfazerem as necessidades projectadas das pessoas e competências.

Para uma empresa, segundo Camara et al (1998:369), o planeamento de carreiras traz vantagens importantes entre as quais se destacam:

- O estabelecimento de orientações uniforme para o desenvolvimento de carreiras, em todos os sectores;
- A implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento;
- Assegurar a consistência inter funcional do processo;

- O aumento da satisfação profissional dos trabalhadores e a redução da rotação de pessoas-chave;

Segundo Passos (2002:438), os indivíduos muda durante a sua vida profissional de três e cinco vezes de emprego, ao contrário do que acontecia anteriormente. Esta alteração generalizada no percurso profissional deve-se, fundamentalmente, a mudanças profundas quer no mercado de trabalho quer em termos como o indivíduo projectam a sua carreira, com uma preocupação crescente com a sua qualidade de vida

Actualmente, as pessoas procuram, para além das recompensas monetárias, um emprego que permita a sua realização pessoal.

De acordo com a mesma autora (2002:438), o sistema de desenvolvimento de carreira não pode ser vistos como programas isolados mas, pelo contrário, deve estar integrado na estratégia de recursos humanos da organização.

A organização transfere seu património para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais na organização ou fora dela.

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 pelo 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 capacidade e estar preparadas para o momento em que lhes é oferecida uma promoção, ou uma mudança nas suas carreiras.

9. Promoção e evolução na carreira

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

De acordo com Aníbal e Costa (1988:74), a carreira de um trabalhador é constituída por todos os cargos desempenhados dentro da empresa durante a sua vida activa. Porém, não se deve confundir os conceitos de evolução de carreira e promoção.

Segundo Aníbal e Costa (1988:267), a promoção é a passagem de um posto de nível “n” de qualificação à um outro posto de nível “n+1”, sendo estes níveis determinados pelos resultados das qualificações.

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. Por outro lado, Aníbal e Costa (1988:263) referem que, em relação às carreiras profissionais, estão previstos dois tipos de promoção por antiguidade e por mérito.

As empresas, através do seu “Departamento de Pessoal”, devem ter um interesse activo no planeamento de carreiras dos seus trabalhadores.

Neste contexto Camara et al (1998:375) refere que, o planeamento de carreira efectuado pela organização 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 qualidades excepcionais e que poderão ser promovidos;
- *Aproveitamento do potencial do empregado:* dá âmbito aos empregados para explorarem mais as suas capacidades potenciais, uma vez que têm metas específicas de carreira;

- *Ajuda na 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 crescente 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.

A implementação de planos de carreira leva ao desenvolvimento de carreiras e obriga à formação para a melhoria das competências profissionais. Camara et al (1998:377) indica que, 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 do pessoal no desenvolvimento de carreira. As regras de evolução do pessoal na carreira passam basicamente por: definição do potencial humano ou seja habilitação académica, conhecimentos profissionais, experiência, formação e características pessoais; existência de vagas; formação profissional dirigida; avaliação de desempenho periódica e sistemática.

A definição das linhas de carreira profissional pressupõe as seguintes condições: a identificação do conteúdo das funções, enquadramento contratual das funções, atribuição de categorias profissionais de acordo com os níveis contratualmente existente, a definição das exigências mínimas para o desempenho da função no início das carreiras e para cada nível de progressão [Aníbal e Costa (1988:262)].

Ainda de acordo com o autor Aníbal e Costa (1988:262) existência das linhas de carreiras profissional possibilita, nomeadamente:

- O conhecimento prévio das regras, no que se refere às possibilidades de carreira profissional, de modo a contribuir para a segurança dos trabalhadores e o limite ao arbítrio;
- A evolução profissional dos trabalhadores, na base da garantia da sua competência, e em sintonia com os interesses e objectivos da empresa;
- Facultar aos trabalhadores, na medida do possível, a mudança de carreira profissional, desde que reúnam as condições exigidas para o ingresso na nova função e, nomeadamente, se for caso disso, desde que obtenham aprovação e curso profissional proporcionado pela empresa ou ainda formação académica adequada;
- Uma maior dinamização da formação, pela motivação que para ela desenvolve nos trabalhadores a criação de carreiras profissionais;
- Elaboração de planos de formação obrigatória e facultativa.

10. Estudo de caso na empresa Alfa — Segurança de Pessoas e Instalações, S.A.R.L.

10.1 Breve Caracterização

A empresa Alfa Segurança iniciou a sua actividade em 01 de Setembro de 1993, constituída segundo o decreto lei 16/94 aos 2 de Novembro de 1994, com a fusão dos guardas de todas as empresas que pertenciam ao grupo Entrepasto, Companhia de Moçambique, S.A.R.L., Entrepasto Comercial (Niassa), Limitada, Entrepasto Comercial (Zambézia), Limitada, S.E. Ginwala, Filhos, Limitada, e Toyota de Moçambique, Limitada, constituíram entre si, uma sociedade anónima de responsabilidade limitada.

A empresa tem como objectivo a prestação de serviços de protecção e segurança de pessoas, serviços, vigilância, controle de acesso, permanência e circulação de pessoas em instalações, edifícios e locais fechados ou vedados.

Gestão de Carreiras e Planeamento dos Recursos Humanos na Empresa Alfa Segurança

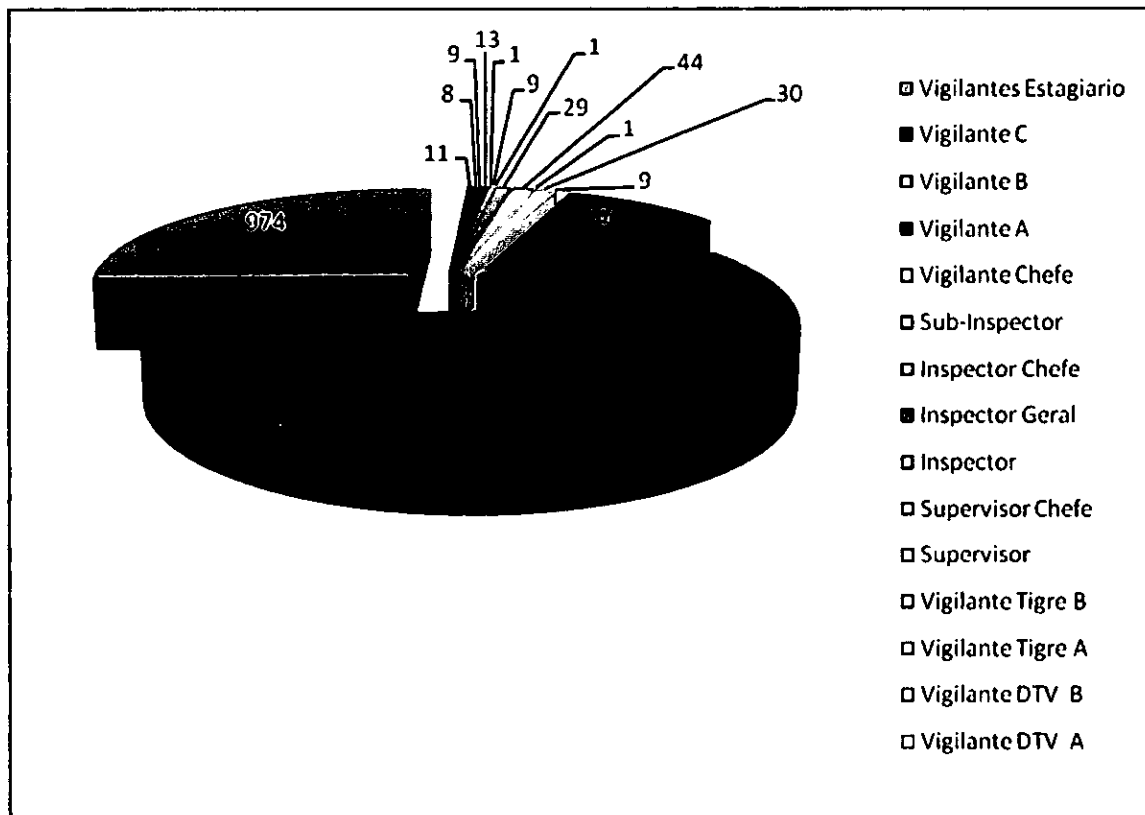
A empresa existe a nível nacional e neste momento conta com cerca de seis mil e quinhentos trabalhadores. Este estudo de caso abrange apenas a cidade de Maputo com cerca de três mil e seiscentos Vigilantes.

Para os propósitos do presente estudo, a análise circunscrever-se-á apenas na gestão de carreiras e planeamento dos recursos humanos em torno das categorias hierárquicas dos vigilantes: Inspector Geral, Inspector Chefe, Inspector, Sub-Inspector, Supervisor Chefe, Supervisor, Vigilante Chefe, Vigilante Tigre - A, Vigilante D.T.V¹⁰- A, Vigilante Tigre –

B, Vigilante D.T.V – B, Vigilante A, Vigilante B, Vigilante C, Vigilante Estagiário. Podemos visualizar no gráfico abaixo, a distribuição por categoria na cidade de Maputo.

¹⁰ D.T.V – Departamento de transportes de valores

Gráfico: Distribuição de trabalhadores por categoria na província de Maputo



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Empresa de Segurança Alfa, 2007

11. Processo de planeamento dos Recursos Humanos e a gestão de carreira na empresa Alfa Segurança

11.1. Planeamento dos Recursos humanos

Segundo Camara et al (1998:276), o planeamento de recursos humanos (PRH) deve assegurar à empresa um fluxo de profissionais, com o perfil necessário, nas quantidades pretendidas e no momento ideal para corresponder às necessidades da empresa. Também permite à empresa identificar com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal.

Gestão de Carreiras e Planeamento dos Recursos Humanos na Empresa Alfa Segurança

Neste estudo o planeamento dos recursos humanos será analisado com base nos mecanismos utilizados pela empresa para efectuar o recrutamento, selecção, avaliação do desempenho e gestão de carreiras dos seus profissionais da categoria de vigilantes.

De acordo com a Directora dos Recursos Humanos da empresa Alfa Segurança, no processo de recrutamento “a empresa elabora um edital que é afixado na empresa, indicando o número dos candidatos que a empresa necessita, os postos de trabalho e os requisitos necessários. Porém, quando a empresa necessita de um número elevado de vigilantes, o anúncio é publicado no jornal”.

Depois de recrutado, os candidatos são submetidos a um teste psicotécnico para se apurar as suas capacidades, e após isso, os candidatos são submetidos a um curso de tiros, durante quinze dias.

A selecção dos trabalhadores da empresa Alfa Segurança é feita com base nos requisitos plasmados no decreto lei 26/90 de 26 de Novembro do Ministério do Interior, o Ministério que tutela as empresas de Segurança em Moçambique.

O planeamento do efectivo do pessoal vigilante dentro da empresa é feito de acordo com as necessidades dos seus clientes, ou seja, o cliente requisita o número de vigilantes que precisa e a empresa procura recrutar o número exigido pelo cliente, em função das tarefas a serem efectuadas tais como guarda ou transporte de valores.

De acordo com o qualificador de carreiras do Ministério do Interior, todos candidatos entram com categoria de vigilante estagiário, e terminados os seis meses de estágio, no sétimo mês, passa para vigilante de categoria C.

No que se refere ao processo de avaliação de desempenho, a empresa tem um modelo próprio que se designa por “*prémio de informação do cliente*”, ou seja, o cliente avalia os vigilantes atribuindo-lhe o comportamento de (mau, razoável, bom ou muito bom).

Segundo o critério da empresa, o vigilante que obtém a classificação de *mau desempenho* é passível de um processo disciplinar, o que obtém a de *um desempenho razoável* não recebe o prémio, o que obter a classificações de *bom* e *muito bom desempenho*, recebe um prémio. E segundo a Directora dos Recursos Humanos, esse prémio consiste na atribuição de valores monetários.

Questionados para se pronunciarem sobre a viabilidade do critério de avaliação de desempenho adoptado pela empresa, a maior parte dos vigilantes entrevistados (65%), respondeu que não acham essa forma de avaliação viável, pois com essa forma de avaliação o trabalhador não pode reivindicar; os restantes, 35% dos entrevistados, responderam que é indiferente a este sistema de avaliação de desempenho.

Neste contexto, pode-se constatar que a maioria dos inquiridos, manifestou um grande descontentamento pela forma como são avaliados e, consideram o sistema de avaliação de desempenho como caracterizado por excessos de subjectivismo. Isso não é benéfico para a necessidade de um ambiente harmonioso entre o empregador e o empregado e, de um ambiente estimulante para o avaliado.

A este respeito, Hilário (2003:23), refere que uma boa avaliação de desempenho, promove a confiança entre o avaliador e o avaliado, estimula a ajuda recíproca e leva ambas as partes a sentir que ganharam com a avaliação.

A 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 expectativas estão a evoluir; o processo de avaliação de desempenho não deve ser carregado de subjectivismo e arbitrariedade para evitar que haja descontentamento por parte do avaliado, o que pode vir a se reflectir no seu desempenho profissional e criar condições que podem acelerar a sua demissão e consequente, a rotatividade dos recursos humanos na organização.

Questionados sobre as reivindicações mais frequentemente apresentadas pelos trabalhadores, dois informantes chave entrevistados¹¹, mencionaram o salário e a progressão na carreira. Quanto ao Acordo Colectivo de Trabalho, estes entrevistados referiram que a empresa tem cumprido em parte, as cláusulas pré-estabelecidas. Ainda de acordo com estes informantes chave, existe uma relação de diálogo excelente entre a Direcção da empresa e o Sindicato, visto que aquela sempre se tem mostrado aberta embora um pouco resistente em relação a todas as questões que lhe têm sido apresentadas.

No que respeita a satisfação das reivindicações dos trabalhadores, os informantes chave acima referidos, indicaram que existem questões que a empresa teima em não resolver. Por exemplo, a questão de horas extras por motivos alheios ao vigilante, não são pagas em dinheiro. Estas são pagas em forma de lanche, conforme se pode constatar no seguinte depoimento:

“ (...) quando um funcionário tem que ser rendido por outro que por motivos de doença não aparece, este tem que permanecer no posto até aparecer o supervisor que há-de ordenar a sua substituição. Porém as horas-extras que ele permanece no referido posto não são remuneradas. O vigilante apenas recebe o dobro do lanche”.

Outra das inquietações dos vigilantes prende-se com o fardamento. De acordo com os informantes chave acima mencionados, a empresa distribuiu alguns fardamentos, casacos, e exigiu que os vigilantes pagassem por eles, alegando que os custos de compra dos casacos foram elevados. Os vigilantes se recusaram a pagar e a solução encontrada pela empresa foi a de troca, ou seja, o uso compartilhado desses casacos, conforme ilustra o depoimento de um dos informantes chave:

¹¹ Por razões de confidencialidade, a identidade destes informantes chave não é revelada, valendo a sua informação para fins meramente estatísticos.

“ (...) o vigilante usa o casaco durante o desempenho da sua função e quando chega a hora de ser substituído é obrigado a passar o casaco para o colega substituto, ciente do risco de que este esteja sujo e ensopado de suor (...) ”

A empresa tem um seguro colectivo contra doenças de carácter profissionais ou acidente de trabalho. A seguradora tem vindo a honrar a compensação dos trabalhadores por via deste seguro.

11.2. Gestão de Carreiras dos profissionais

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.

Questionados a responderem como é que se sentem por ter escolhido essa profissão e se corresponde a seus objectivos, 80% dos vigilantes inquiridos respondeu que se sente bem. Isso pode ser evidenciado com o seguinte depoimento:

“Esta foi a primeira minha profissão desde 2000 e gosto muito de ser um vigilante e o meu objectivo é alcançar a categoria superior”.

Por seu turno, 20% dos inquiridos respondeu que não se sente satisfeito com a profissão, caracterizando-a apenas como uma simples forma de estratégia de sobrevivência. Isso pode-se evidenciar no seguinte depoimento.

“A escolha dessa profissão foi por falta de emprego no país, digo que sinto frustrado pois os meus objectivos não estão sendo alcançados e sinto-me muito limitado com esse emprego”.

Questionada quanto a gestão de carreiras dos seus profissionais, a Directora de Recursos Humanos afirmou que a empresa tem se esforçado juntamente com os Sindicatos, para encontrar meios de gerir os seis mil e quinhentos trabalhadores a nível nacional. Porém, segundo ela, esta tarefa é muito difícil, tendo em conta que para a empresa não é fácil articular, os seus objectivos com os objectivos dos seus profissionais.

Mediante os dados de campo foi possível averiguar que existem muitas deficiências no que se refere ao processo de gestão de carreira na empresa Alfa Segurança. A partir do conteúdo das entrevistas feitas aos trabalhadores vigilantes, se consegue perceber que os pontos de transição e de mudanças dentro da empresa não são respeitados.

Dos entrevistados, 90% responderam que não se sentem satisfeitos quanto a progressão da sua carreira, porque permanecem durante um período prolongado na mesma categoria e sem saber quando é que será promovido. A este respeito, dois entrevistados referiram o seguinte:

“Desde que passei de vigilante estagiário para vigilante C nunca mais fui promovido, e estou nessa categoria a quatro anos”.

“Infelizmente, até aqui não vi transição na minha carreira, a não ser, que com a chegada do novo Director da empresa, crie mudanças e tragam alegria para todos aqueles que abraçam esta carreira”.

Os restantes 10% dos entrevistados, responderam que conseguem perceber os pontos de transição e de mudanças na sua carreira dentro da empresa. Um destes vigilantes, referiu-se nos seguintes termos:

“Sim, houve mudanças na minha carreira. O trabalho realizado ao longo dos anos provocou as mudanças e de certo modo a equipa de trabalho foi também importante nas mudanças”.

12. Evolução profissional na empresa Alfa Segurança

Segundo a Directora, “a empresa não tem ajudado os trabalhadores no desenvolvimento da sua carreira, pois quando um trabalhador muda para uma categoria superior, o seu salário obviamente terá que aumentar e a empresa tem um número elevado de vigilantes e não conseguiria suportar os elevados custos com a promoção para categorias superiores”. A mesma acrescentou ainda que, “se a empresa tivesse que promover todos os trabalhadores que entram de acordo com o qualificador de carreiras do Ministério do Interior praticamente todos vigilantes estariam na categoria alta”.

Segundo Camara et al (1998:369), o planeamento de carreiras traz custos adicionais as empresas resultantes do investimento no desenvolvimento dos empregados de elevado potencial (EEP), porém, é forçoso reconhecer que não há alternativas válidas a um mecanismo de planeamento de recursos humanos nas empresas, porque a necessidade de dar aos EEP uma perspectiva de médio/longo prazo sobre a sua evolução profissional sobrelevada a estes inconvenientes e é condição necessária para a retenção e motivação das pessoas-chave na organização.

Na entrevista feita ao representante do Sindicato, este referiu que em 2006, pressionaram a direcção quanto a promoção dos vigilantes porque havia um número elevado de vigilantes que estavam há muitos anos na mesma categoria e que não se sentiam satisfeitos com esta situação. A direcção juntamente com o Sindicato decidiu em Dezembro de 2006, promover quatrocentos e oitenta e seis vigilantes com mais de cinco anos, da categoria de vigilante C para categoria de vigilante B.

Ainda de acordo com o Representante dos trabalhadores quanto à promoção do vigilante B para vigilante A, o Ministério do Interior está a trabalhar no assunto de forma a encontrar um meio para regularizar através de um diploma ministerial do qualificador de carreiras.

Gestão de Carreiras e Planeamento dos Recursos Humanos na Empresa Alfa Segurança

Porém, dos entrevistados, constata-se que 75% estão há mais de três anos na categoria de vigilante C, pois isso evidencia que a empresa não está a cumprir de acordo com o qualificador de carreiras do Ministério do Interior, que passado os três anos o vigilante deve ser promovido para a categoria seguinte.

Segundo os dados do campo, constata-se que em média, os vigilantes de categoria C permaneceram seis anos nesta categoria. O limite máximo de anos de permanência encontrado foi de sete anos. Este facto indica que existe discrepância entre a informação prestada pela Directora e o depoimento dos vigilantes entrevistados.

Solicitada para se pronunciar sobre esta questão, a Directora dos Recursos Humanos reconheceu que desde a criação da empresa até a actualidade, apenas um vigilante é que passou por todo o processo de evolução na sua carreira, pois ele começou como vigilante estagiário e evoluiu até a categoria de vigilante chefe.

Podemos ver no quadro abaixo as condições de acesso em cada categoria estipulada pelo Ministério do Interior.

Quadro 1: Condições de acesso em cada categoria

Categoria	Condições de Acesso
Vigilante A	Aprovação no plano de formação, 3 anos de prática como Vigilante B
Vigilante B	Aprovação no plano de formação, 3 anos de prática como Vigilante C
Vigilante C	Aprovação no plano de formação, 6 meses de prática como Vigilante Estagiário
Vigilante Estagiário	Ter 7ª classe, considerado apto em exame médico, considerado apto em exame psicotécnico

Foi possível averiguar também que, as condições de acesso em cada categoria no quadro acima estipulada pelo Ministério do Interior, não se verificam na empresa Alfa.

A evolução profissional na empresa Alfa Segurança processa-se de acordo com os requisitos estabelecidos pela empresa e se desenvolve sentido vertical.

De acordo com as entrevistas feitas pode-se dizer que os profissionais da Alfa começam a sua carreira com recrutamento, selecção e admissão, não passando por todo o seu desenvolvimento profissional até à aposentação. Isto é grave, na medida em que, é

também da responsabilidade da empresa garantir o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores, para que estes se sintam realizados e motivados no desempenho das suas tarefas.

Segundo Camara et al (1998:73), a empresa como gestora da carreira dos seus trabalhadores, deve criar condições para a plena realização das potencialidades pessoais destes, através de um plano de carreiras. A gestão de carreiras satisfaz uma grande parte as necessidades humanas e permite conjugar os objectivos organizacionais com os do trabalhador.

Cerca de 80% dos inquiridos respondeu que a empresa não cria condições para a plena realização das suas potencialidades pessoais, através de um plano de carreiras e não tem capacidades de perspectivar a sequência óptima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro dela própria para seus profissionais. Os restantes 20% preferiram não responder esta questão.

No que se refere a formação dos trabalhadores vigilantes, a Directora dos Recursos Humanos, indicou que, os vigilantes têm passado por um processo de reciclagem que é feito semestralmente. Questionados quanto a esta questão, todos entrevistados confirmaram que têm passado por esse processo de reciclagem.

13. Conclusão e recomendações

Fazendo uma análise comparativa entre os resultados esperados e os observados a partir das hipóteses, pode-se afirmar que as hipóteses foram confirmadas.

Relativamente à hipótese da influência da gestão de carreiras na satisfação e motivação DOS trabalhadores, constata-se que, a insatisfação e a desmotivação dos trabalhadores é basicamente explicada por falta de desenvolvimento profissional dentro da empresa, e falta de incentivo por parte da empresa de forma a motivar os trabalhadores vigilantes na sua realização pessoal.

Quanto a hipótese que se relaciona ao planeamento dos trabalhadores com o alcance dos objectivos da organização, verifica-se igualmente, que esta foi confirmada, na medida em que, analisando as declarações proferidas pelos informantes chave, verifica-se que a empresa tem planeado os seus trabalhadores de acordo com as exigências dos seus clientes.

Apesar das inúmeras dificuldades e obstáculos que foi necessário ultrapassar, pode-se concluir que a gestão de carreiras dos trabalhadores vigilantes quase que não existe na empresa Alfa Segurança.

Quanto ao planeamento dos seus vigilantes, a empresa tem-se preocupado em planear os seus trabalhadores, promovendo cursos de reciclagem para melhor desempenho das suas tarefas. Pode-se constatar, que no processo de recrutamento e selecção a empresa tem feito de uma forma coerente, ela peca quanto a avaliação do desempenho dos seus vigilantes que segundo a maioria-dos entrevistados, essa forma de avaliação não corresponde com as suas expectativas.

Assim, recomenda-se à empresa Alfa Segurança como gestora da carreira dos seus trabalhadores vigilantes, de criar condições para a plena realização das potencialidades pessoais e profissionais destes, através dum plano de carreira. Deve ter a capacidade de

Gestão de Carreiras e Planeamento dos Recursos Humanos na Empresa Alfa Segurança

perspectivar a sequência óptima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da empresa. Deve ainda dar prioridade do recrutamento interno e procurar no interior da empresa empregados de elevado potencial a ajudá-los no planeamento da sua carreira.

A empresa deve incentivar os seus profissionais a descobrir novos espaços de desenvolvimento porque isso cria condições concretas também para o desenvolvimento da empresa.

14. Bibliografia

- ANSELMO Aníbal, A; Costa, Vítor A; *Gestão dos Recursos Humanos e os Direitos dos Trabalhadores*. Volume 2.; editora Atlas SA, São Paulo 1988.
- AQUINO, Cleber Pinheiro; *Administração de recursos Humanos*; Editora Atlas SA, São Paulo 1989.
- CAETANO, António; Vala, Jorge (organizadores); *Gestão de Recursos Humanos, Contexto, processos e técnicas*; 2ª edição, RH Editora, Lisboa 2002.
- CAMARA, Pedro B. Da; Guerra, Paulo Balreira Rodrigues, Joaquim Vicente; *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; 2ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo 1997.
- CAMARA, Pedro B. Da; Guerra, Paulo Balreira Rodrigues, Joaquim Vicente; *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*; 4ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo 1998.
- CARVALHO, António Vieira; Nascimento, Luiz Paulo; *Administração de Recursos Humanos*; 2ª edição, Editora São Paulo 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos na Empresa. Descrição e análise de cargos, Avaliação de Desempenho humano*; Volume. 3, Editora Atlas SA, São Paulo 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos*; Volume. 3, Editora Atlas SA, São Paulo 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Teoria Geral de Administração*; 4ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos: O Capital Humanos das Organizações*; 8ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo 2004.
- CUESTA, Armando; *Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos*; Editora, Havana 1997.
- DECRETO 26/1990 de 29 de Novembro publicado no suplemento do BR nº 48, I Série.

- DESPACHO 02/1994 de 16 de Fevereiro publicado no suplemento do BR nº 07, III Série.
- DESSLER, Gary; *Human Resource Management*; 7ª edição, Prentice Hall 1997.
- DUTRA, Joel Souza ; *Carreiras: Diferencial para o sucesso profissional*; Editora Atlas SA, São Paulo 2002.
- GIL, António Carlos. (), *Administração de Recursos Humanos, um enfoque profissional*; Editora, Atlas SA, São Paulo 1994.
- HILÁRIO, Hermenegildo; *A Gestão de Recursos Humanos nas Alfândegas, como a Avaliação de Desempenho influencia o Sucesso da Instituição*; 2003.
- OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa; *Está a função de recursos humanos desaparecendo?* Editora Atlas SA, São Paulo 1999.
- PASSOS, Ana; *Gestão e Desenvolvimento da Carreira profissional*; RH Editora, Lisboa 2002.
- PERETTI, Jean-Marie; *Recursos Humanos*; 2ª edição; Edições Sílabo Lda, Lisboa 1998.
- Mhtml:file://E:\Recursos Humanos.mht, 2007/07/12.

Anexos

Roteiro de entrevista dirigida a chefia

1. Que enfoque a empresa pretende dar a sua política de Recursos Humanos. Fale um pouco sobre o funcionamento da carreira na vossa empresa?
2. Será que a empresa usa alguma política de Recursos Humanos? Se sim, qual é?
3. Quais as práticas de Recursos Humanos na empresa? Como e a partir de que parâmetros será feita a modificação dessas política?
4. Como é que a política de Recursos Humanos se articula com a missão e objectivos da empresa? Como é que a empresa define os requisitos do candidato para o preenchimento do cargo?
5. Quais são procedimentos de recrutamento adoptados na empresa?
6. Quais os modelos e estruturas de carreiras mais frequentes na vossa empresa?.
7. Quais as principais competências dos profissionais?
8. A gestão de carreira depende mais do profissional ou da empresa? A propósito as empresas estão preparadas para isso?
9. Como é que a empresa e o funcionário estão gerenciando as carreiras na actualidade? Existe algum modelo para a gestão de carreira?
10. Como é que a empresa pode ajudar nesse processo de progressão de carreira?
11. Quais são os critérios usados para a avaliação do crescimento profissional?
12. Como é que a empresa define as condições de acesso e progressão em cada função?
13. Será que os trabalhadores têm conhecimento antecipadamente sobre a evolução profissional que a empresa oferece?
14. De que forma a empresa planea os seus Recursos Humanos para o alcance dos seus objectivos?
15. Como é que a empresa contribui para a gestão previsional dos Recursos Humanos?
16. Como funciona o sistema de carreira na vossa empresa?
17. Quais as vossas perspectivas para o futuro?

Obrigada pela sua colaboração.

Roteiro de entrevista dirigida aos trabalhadores

1. Qual é a função que você exerce na empresa? E há quanto tempo exerce essa função? E que categoria você ocupa?
2. Como você se sente por ter escolhido essa profissão?
3. Como foi o seu primeiro emprego? Como você iniciou profissionalmente? De que maneira seu primeiro emprego corresponde a seus objectivos?
4. Quando iniciaste a sua carreira, tinhas alguma projecção em relação a sua carreira ou não? Tinhas definido alguns objectivos e metas onde querias chegar?
5. Quando revês a sua carreira, consegues perceber os pontos de transição e de mudanças importante? Como aconteceu? E quem a provocou?
6. Qual foi o processo de recrutamento usado para seu ingresso na empresa? Em que elemento se baseou a sua selecção?
7. Quando ingressou qual era o cargo que ocupava? Por quanto tempo esteve nesse cargo? Quais as razões que fizeram com que mudasse de cargo?
8. Pode descrever em poucas palavras a evolução da sua carreira dentro da empresa? Acha que essa evolução foi justa? No seu ponto de vista como é que acha que deveria ser feita essa evolução? Porquê?
9. Alguma vez foi avaliada/o seu nível de desempenho? Acha que o método adoptado pela empresa é viável. Diga porquê?
10. Como classifica a progressão de carreira utilizada pela empresa? Acha que a essa progressão esta sendo feita de uma forma coerente de acordo com o que esta estabelecido na empresa. Na sua opinião acha que deveria ser de uma outra forma?
11. Acha que a empresa tem ajudado os profissionais no processo de progressão de carreira?
12. Gosta das funções que exerce? Quais os factores que o motivam na empresa?
13. Já passou por um processo de formação dentro da empresa? Essa formação surtiu algum efeito do seu ponto de vista?
14. Quais as suas expectativas dentro da empresa?

15. Dentro da perspectiva de sua carreira tem alguma coisa que gostaria especialmente de evitar?

16. Você tem objectivo a logo prazo na sua carreira? Tens uma visão de futuro profissional?

15. O que desejas na sua carreira?

16. Achas que a empresa tem planeado bem seus profissionais? Se sim, em que medida isso acontece?

Obrigada pela sua colaboração.

Roteiro de entrevista dirigida ao representante sindical

1. Qual é a função que você exerce na empresa? E há quanto tempo exerce essa função?
2. Como é que se sente em exercer essa função?
3. Quais os benefícios e subsídios que a empresa concede aos seus trabalhadores? O que você acha face a isso?
4. Tem havido negociações entre o Sindicato e o patronato? Quais as reivindicações mais comum dos trabalhadores?
5. O patronato é sensível a reivindicações dos trabalhadores? Qual é normalmente a reacção do patronato?
6. Acha que a empresa cumpre a sua parte nos acordos colectivos de trabalho?
7. Constatou alguma vez cenas de discriminação social o comportamentos injustos dentro da empresa?
8. Como é que se manifesta o relacionamento entre o Sindicato da empresa e a Administração da empresa? Qual é seu grau de abertura?
9. Já viu alguma situação que a Administração da empresa não cumpriu o que prometeu aos seus trabalhadores?
10. Qual é sua opinião quanto a administração da empresa? Na sua opinião, acha que tem havido mudanças?
11. Acha que o sindicato juntamente com a empresa tem ajudado os trabalhadores?
12. Podes dar a sua opinião sobre aspectos positivos e negativos da empresa?

Obrigado pela sua colaboração