

Remunerações

Objetivos das Políticas de Remunerações

- O principal objetivo da Política de Remunerações é o de criar um sistema de recompensas ~~que~~ equitativo* quer para o trabalhador quer para o empregador: quanto mais equitativo melhor → ^{sentimento} justiça
- atrair trabalhadores p/ desempenhar determinadas tarefas se se oferecer uma Rem. comparada ou superior à do mercado, é possível atrair pessoas cf. qualificações
- motivar os trabalhadores p/ obter um bom desempenho: sistema de atribuição de recompensas aos trabalhadores q. colaborarem cf. os objetivos da organização
- alinhar as práticas remuneratórias cf. os objetivos e valores organizacionais e o objetivos individuais
- prevenir a discriminação: o salário deve ser estabelecido em função dos postos de trabalho e não dos trabalhadores p/ promover a igualdade (s/ qualquer discriminação das minorias - mulheres)

* Igualdade das remunerações: deve existir igualdade tanto a nível interno como a nível externo.

Podem aplicar-se métodos p/ garantir a igualdade como explorar as opiniões dos trabalhadores, efetuar uma avaliação de funções eficaz e abrange os acordos individuais a todos os trabalhadores. No entanto existem fatores q. influenciam as remunerações e a sua igualdade.

Influências externas nas remunerações

- mercado de trabalho (em alguns setores tem muita influência)
- condições económicas da envolvente: este fator tem por objetivo que o nível salarial ao pagar de compra
- níveis de remuneração setoriais (setores ⊕ valorizados q. outros)
 - ↳ algumas indústrias tecnologicamente + avançadas praticam Rem. ⊕ elevadas, o que tem consequências nas indústrias do mesmo setor, p. ex. outros fact. que criam desigualdades entre trab., nomeadamente nos ⊖ qualificados.

- **Regulação legal**: conteúdos mínimos a respeitar no estabelecimento dos níveis salariais - fixação salarial mínima, número de horas de trabalho; a empresa pode fixar a gestão salarial
- **sindicatos**: influenciam bastante o mercado de trabalho.

Influências internas nas Remunerações

- nacionalidade da "casa mãe"
- a dimensão e a idade da organização
- saúde financeira da organização: custos reservados quanto ao aumento dos salários, por os custos de mão-de-obra representam uma grande parte dos seus encargos
- o orçamento atribuído ao pessoal
- quem efetua os decréscios de pagamento e processos negociais
- natureza da função e a análise de funções seguida da avaliação de funções \rightarrow permite determinar os salários-base
 - se uma função exige + qualificações e responsabilidades, será melhor remunerada
- contribuição do trabalhador: o desempenho do trabalhador contribui, muitas vezes, para a subida do nível salarial.
- produtividade da mão-de-obra: relação direta c/ níveis de remuneração

Mercado Trabalho e Remunerações

- quando existe pleno emprego as remunerações são + elevadas
- quando a procura é grande e o nº de trabalhadores escasso, os salários são \oplus elevados.
- **Diferenças nos níveis de pagamento**
 - os níveis de pagamento distinguem-se de acordo c/ os níveis de qualificação e competência dos trabalhadores
 - existem diferenças entre os diversos setores de atividade, entre tipos de contratação e entre países

Decisão e nível de pagamento

- os níveis de salários podem ser determinados pela avaliação de funções (reúnem-se as funções por classes), por estudos salariais (estudo a vários org do mesmo setor e região) e/ou por salários globais (resultado da avaliação de funções e dos salários oferecidos no mercado de trabalho)

- os gestores comparam os níveis de pagamento internos q/ os valores pagos no mercado

• 3 Tipos de política remuneratória:

- Elevada estratégia dirigida à atração e retenção de trab

- Baixa estratégia associada a elevada rotatividade e constrangida por orçamentos

- No mercado: estratégia mais vulgar - pretende acompanhar o mercado e por isso segue os valores salariais medianos do mercado.

Orçamento do Pessoal

- o orçamento de pessoal define o valor a pagar aos trabalhadores nas suas \neq componentes

- não define, o montante individualizado por cada trab

- tende a definir os valores por cada área ou departamento

- pode depender dos valores fixados negociadamente em contratação coletiva

Política remuneratória

- A "política salarial" refere-se a normas ou a diretrizes que definem as orientações das organizações quanto a nível das remunerações q se devem aplicar aos trabalhadores dessas organizações, aos de um setor de atividade específico ou a uma organização específica.

→ Se quisermos entender a política remunerativa a nível geral depende das condições do mercado, da força dos sindicatos em alguns setores etc. Se entendemos a nível particular da empresa, depende da sua própria saúde financeira entre outros fatores e divide-se em 3 formas de compensação: fixa, variável e benefícios (compensação ã pecuniária).

• A estrutura remunerativa diz respeito ao q se define como diferentes níveis de progressão na empresa, por exemplo começar por ter uma base fixa reduzida e uma base variável maior, e os benefícios estarão mais presentes no topo das carreiras (pode ser ã de acordo c/ a política da empresa)

Fontes / Tipos de Pagamento

- Remuneração Fixa: remuneração global e constante (salário mensal, subsídio Natal e férias, isenção horário trabalho, subs. atribuídos de forma fixa)
- Remuneração Variável: remuneração regular e de montante variável (bônus anual, comissão, atrib. ações empresa)
- Benefícios: remunerações recebidas em formas não-monetárias mas q possuem equivalente monetário.
 - ↳ compensação ã pecuniária (utilidade empresa, gasolina, quotas health club, plano médico, seguro vida, apoio formação/educação, cartões crédito, plafond telemóvel etc.)

Rem. Fixa = vencimento base + diuturnidades

Rem. Total = Rem. Fixa + Variável

Rem. Global = Rem. Total + benefícios

Remunerações associadas a desempenho

Características

- é necessário conhecer o desempenho atual dos trabalhadores
- expectativa de melhoria de desempenho (por parte da org. e o/da oper)
- a remun. variável é uma promessa de uma recompensa futura em função da melhoria do desempenho
- são privilegiadas por organizações q pretendem controlar custos
- as grandes empresas adotam a maior frequência devido às economias de escala dos custos e sistemas de controle de desempenho

Remunerações e Motivação

- A motivação é uma força interna q predispõem uma pessoa a agir de uma determinada forma → este comportamento possui duas dimensões: a direcção do comportamento (objectivo) e a intensidade desse comportamento

→ Teorias Explicativas

1. Teoria das necessidades de Maslow: a satisfação das necessidades de 1º nível fazem surgir as do nível seguinte → as nec. satisfeitas deixam de ser motivadoras.

2. Teoria da Comparação Social

3. Teoria da Equidade: resultados A > resultados B → ganhos do trabalhador: salário, recompensas, estatuto, promoção, segurança emprego
(Teoria de Processo) inputs A inputs B
são investimentos ou contributos do trabalhador: conhecimentos específicos, formação, experiência, esforço, tempo...

4. Teoria da Privação Relativa: percepção de injustiça social devido à ausência de um recurso q se julga ter direito, quando comparado a outro indivíduo ou grupo. a comparação pode ser exterior ao próprio grupo ou mesmo dentro do próprio grupo.
privação relativa ③ privação egoísta

Remunerações Variáveis

• A atribuição da remun. variável está relacionada com o sucesso organizacional e/ou objetivos específicos; pode ser atribuída apenas a determinados grupos de profissionais • mais relacionada c/ os objetivos q. se pretendeu alcançar e é paga para além da remun. fixa regular e p/ além dos aumentos anuais de salários.

Normalmente são incentivos ou participação nos lucros

• Tipos Rem. Variáveis

• individuais $\begin{cases} \text{penetração o desempenho individual (vantagem)} \\ \text{procura injustiça (desvantagem)} \end{cases}$

• de grupo $\begin{cases} \text{espírito equipa / coesão (vantagem)} \\ \text{sentimento ineqüidade \rightarrow uns deram \oplus q outros (desvantagem)} \end{cases}$

• para toda a organização

\rightarrow Para que os sistemas de Rem. variável tenham sucesso as organizações devem basear os seus sistemas em objetivos claros, possibilidade de medir resultados sem ambiguidades e relação direta c/ o desempenho do ~~de~~ trabalhador.

Os fatores de sucesso desse sistema são o apoio dos chefes, a aceitação pelos trabalhadores, a calendarização e a integração do sistema na cultura da organização.

Remunerações Variáveis Individuais

\rightarrow os prémios pretendem recompensar trabalho futuro - são uma promessa de recompensa futura em troca de uma promessa de desempenho futuro.

\rightarrow Tipos de prémios individuais:

- produtividade (por uni. produzida)
- produção (valor total produzido)
- comissões
- realização de objetivos

→ Resultados e riscos dos prêmios individuais

- aumento da produção, redução de qualidade, resistência à mudança, aumento da competitividade
- riscos relativos ao desempenho do trabalhador, diffeiramento na atribuição, mudanças nos objetivos, percepção de se estar a ser colocado à prova constantemente

Remunerações Variáveis Grupo

→ os prêmios podem ser pagos aos grupos, sendo posteriormente repartidos pelos indivíduos

- Investigação
- os prêmios de grupo podem reduzir custos administrativos
 - tendem a ser distribuídos de forma igualitária
 - premiam o trabalho coletivo

→ Razões p/ escolher prêmios de grupo

- dificuldade em medir os resultados individuais
- é necessário trabalho cooperativo p/ q se atinjam os objetivos
- a administração pode considerar q se trata de uma forma mais adequada de recompensa do trabalho a efetuar

→ Condicionantes

- culturais
- organizacionais

Remunerações Variáveis p/ a Organização

→ As remunerações variáveis p/ toda a organização são ⊕ vulgares do q exclusivamente individuais ou de grupo.

- Os pagamentos costumam de 2 formas: dividir os lucros alcançados q o desempenho de todos os trabalhadores ou repartição de ganhos conseguidos por aumento de produtividade ou redução de custos alcançados coletivamente.

Avaliação Desempenho

Pessoas e o Desempenho

- As pessoas são diferentes nas suas características físicas, personalidade, inteligência, aptidões específicas e emoções
- O desempenho depende das características específicas dos indivíduos (capacidade física, cognitiva, inteligência, aptidões específicas, emoções, valores, necessidades...), de fatores situacionais (equipamentos, obstáculos...) e da interação chefe/colaborador/função (pode não se adequar à função ou chefe)

Desta forma podemos referir que a adequação dos objetivos da organização, o comportamento ~~o ambiente~~ (trabalho em equipa, inovação...), os conhecimentos e competências (experiência, técnica...) e o ambiente (políticas, cultura da org., pessoas...) são variáveis que ajudam a explicar o desempenho de um indivíduo.

Avaliação do Desempenho

→ É o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores, servindo como ferramenta de auditoria e controlo da contribuição p/ os resultados e/ou objetivos organizacionais.

É assim um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão através da mensuração do desempenho e do seu direcionamento p/ objetivos individuais, grupais ou organizacionais.

Este processo permite formular uma opinião sobre o desempenho no passado, no presente e no potencial futuro de um subordinado comparativamente ao seu ambiente de trabalho bem como identificar pontos fortes e fracos dos trabalhadores, tanto a nível do saber como da competência e comportamento. → Risco

"AD é uma atividade da ORT que consiste em formular uma opinião global e objetiva sobre um trabalhador quanto à execução dos seus tarefas durante um determinado período, cf base em critérios e regras explícitas

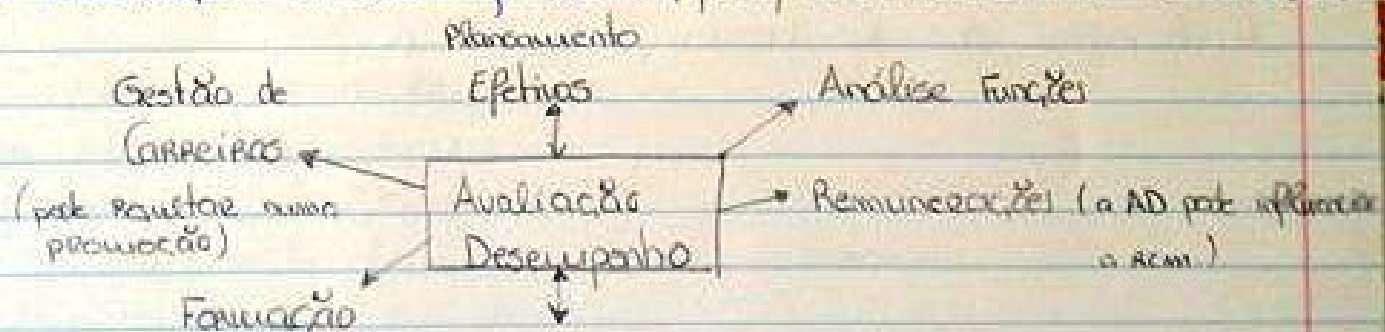
→ Objetivo

• avaliar o desempenho presente conseguido pelo trabalhador a fim de o comparar quer q os regras estabelecidas quer q o desempenho de outros trabalhadores q ocupam postos de trabalho idênticos.

O resultado desta avaliação ajuda a GRH na definição de programas de formação p/ os trabalhadores e a tomar decisões administrativas (promoções, remunerações...) de uma forma mais eficaz.

A AD pode dar a conhecer ao trab. como pode progredir na organização, aumentar o sentido de responsabilidade do trab., fornecer ao trab. um meio p/ o ajudar a aperfeiçoar-se etc. Por outro lado, pode criar uma base de estudo e de construção de programas de GRH destinados a promover a eficiência dos RH, ajuda a conhecer a competência dos RH e as suas necessidades em matéria de ações de formação profissional, ajuda a identificar os trab. ⊕ e meritados a fim de os recompensar justamente, ajuda a validar o processo de selecção etc.

→ Alguns autores apresentam um modelo integrado, no qual a avaliação de desempenho surge como o ponto angular das act. de GRH. Mesmo q a organização evidencie algumas act. em detrimento de outras, as suas decisões fundamentam-se na avaliação de desempenho (q pode por em causa técnicas de selecção).



(é através da AD q se descobre se os trab. têm necessidade de adquirir outros conhecimentos)

Gestão do ciclo de AD

1. Fixação de Objetivos de acordo q/ a estratégia, visão, missão e valores da empresa.
2. Acompanhamento e revisão
3. Avaliação de Resultados
4. Ações de apoio: podem ser tomadas durante o acompanhamento e também depois da avaliação p/ a fixação de novos objetivos

• Quer-se que o sistema evolua, mas as pessoas também → estas têm de se sentir apoiadas.

→ Fases da AD (segundo o livro)

1. Condições prévias à avaliação: diagnóstico do contexto organizacional, inventariação das necessidades das outras act. de G.R.H.
2. Preparação p/ a avaliação: definição dos objetivos da AD, informação e formação dos avaliadores, escolha dos critérios e técnicas de avaliação
3. Avaliação: recolha dos dados relativos ao desempenho
4. Análise dos resultados e recomendações: comunicação dos resultados ao avaliado, recomendações de ordem administrativo (promoção, salário), informar o avaliado s/ as mudanças esperadas a nível do seu desempenho e acompanhamento (orientações p/ os programas)

Condições de Eficácia do sistema de AD

- **Relevância**: diferenças usadas na avaliação são importantes para o desempenho e existe relação entre as posturas de desempenho e os objetivos organizacionais. Por isso, não faz sentido "medir" uma dimensão se ela não é importante p/ a função a desempenhar ou se não é de acordo c/ os objetivos da org.
- **sensibilidade**: distinção entre bons e maus desempenhos (capacidade p/ determinar quem tem ou não)
- **fiabilidade**: consistência de julgamentos entre os avaliadores (i.e. a nota atribuída corresponde realmente ao desempenho da pessoa, pois através de vários avaliadores a análise é subjetiva)
- **aceitabilidade**: aceitação do sistema de AD da parte de quem é avaliado e de quem avalia
- **praticabilidade**: compreensão do sistema e sua utilidade (sistema fácil de aplicar e útil)

Tipos de avaliação (ou fontes)

- avaliação pela chefia direta → ainda a mais utilizada em Portugal
- avaliação pelos colegas
- autoavaliação
- avaliação pelos subordinados
- **Avaliação 360°**
 - é composta por um questionário estruturado em relações interpessoais, competências técnicas e competências de eficácia pessoal.
 - o questionário é distribuído pelo superior hierárquico,

pelos pares e pelos subordinados do avaliado e é um questionário de resposta anónima.

- o feedback é fornecido por consultores externos à empresa de forma a garantir objectividade e preservar o avaliado.

- no modelo 360° cada funcionário é avaliado por todos e todos os tipos de avaliação têm o mesmo peso.

- apresenta custos de implantação elevados, grande envolvimento dos participantes e também stress → desvantagens

- deve ser praticada em organizações de cultura transparente.

Métodos e instrumentos de AD

que se baseia p/ criar um modelo de AD

- Traços de Personalidade: - escala gráfica ou de atributos
- escalas ancoradas em traços

- Comportamentos: - incidentes críticos ^{requerem-se os incidentes ocorridos p/ análise e identificar quais foram os pontos de falha do grupo de avaliação}
- escalas de escolha forçada ^{atribuídas a todo o grupo}

exemplos de enunciações específicas de comport. associados a escalas de classificação e relacionadas ao desempenho do avaliado

- " ancoradas em comportamentos
- " de padrões comportamentais mistos
- " de observação comportamental
- listas de verificação

- Comparação y outros: - ordenação simples ^{o nível de um trab. é comparado ao dos outros trab. e atribuído uma função}
- comparação por pares
- distribuição forçada

- Orientação para resultados: - padrões de desempenho
- gestão por objetivos

Benefícios da AD

- para o avaliador: poderá conhecer-se melhor, refletir a sua autoridade sendo justo e seguro e validar a sua capacidade de liderança
- para o avaliado: poderá identificar os seus pontos fracos ou os positivos e reavaliar condições para o alcance de melhores resultados
- para a organização: melhor conhecimento dos colaboradores que poderá levar a maior produtividade, melhores níveis de satisfação, ajuda a cumprir os objetivos da organização e a identificar as necessidades de recursos

Entrevista de avaliação

"Tempo de conversa oficial entre um responsável hierárquico que representa a organização e o avaliado, a partir da troca de opiniões sobre o desempenho anterior do avaliado e sobre as suas capacidades de melhorar esse desempenho"

Para que esta seja útil para a organização tem de ser bem preparada, o entrevistador tem de deixar o avaliado à vontade, ser objetivo e discutir o desempenho e as características pessoais.

- O objetivo da entrevista é o feedback → reconhecer e incentivar o desempenho superior, manter comportamentos aceites e alterar o comportamento do avaliado cujo desempenho não corresponda ao nível organizacional.

Formação

Conceitos

- **Desenvolvimento**: processo primário através do qual se proporciona o crescimento individual e organizacional, ao longo do tempo, no seu máximo potencial
- **Educação**: é o principal contribuidor para o processo de desenvolvimento afeta diretamente e continuamente a formação de conhecimentos, capacidades, carácter, cultura e objetivos.
- **Formação**: processo sistemático através do qual um indivíduo é ajudado a desempenhar tarefas específicas ou áreas de competências e conhecimentos a um determinado nível.

→ A Formação e Desenvolvimento são processos que visam dotar os profissionais de informação, competências, conhecimentos da organização e seus objetivos e compreensão de atitudes positivas p/ uma boa performance

→ Um programa de formação é uma oportunidade p/ os profissionais adquirirem competências, atitudes e conhecimentos

nota: são objetivos da formação assegurar a adequação entre as capacidades e os conhecimentos dos trab., melhorar o estatuto dos trab., promover a adaptação às exigências do ambiente em constante mudança, adaptar os trab. a tarefas bem definidas e a mudança de funções etc

→ na última década a formação assumiu um lugar significativo no âmbito das outras act. da GRH. A formação pode dar resposta às necessidades identificadas no planeamento de RH e manter a competência dos RH sempre atualizada; a formação pode corrigir os lacunas detectadas na análise de funções; pode-se formar em vez de recrutar etc

- Os princípios da aprendizagem podem ser aplicados à formação:
 - o formando deve ser motivado a aprender
 - " " " " capaz de aprender
 - a aprendizagem pode ser reforçada
 - a formação deve fomentar a prática de matérias
 - o sentido da formação deve ser transferido para a formação

Formação Profissional

• é o processo de aquisição de conhecimentos, capacidades, práticas e competências ou adopção de atitudes e comportamentos / vista ao desenv. pessoal e organizacional.

→ visa uma mudança ao nível de 4 vertentes:

- cognitiva → corresponde ao domínio do saber, isto é, à aquisição de conhecimentos teóricos e à compreensão de conceitos e suas relações.
ajudar o ind. a pensar e raciocinar
- sócio-afetiva → refere-se ao domínio do saber ser e tem por objetivo a alteração ao nível dos comportamentos, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal.
- operacional → diz respeito ao saber fazer, ou seja, visa a aquisição de aptidões e habilidades p/ a execução das tarefas.
aptidões e capacidade de fazer e realizar tarefas

→ Modalidades de Formação

- Formação pré-profissional
- Formação profissional
 - qualificação inicial: o q. fazer p/ entrar em determinada profissão
 - aperfeiçoamento
 - atualização conhecimentos
 - reciclagem: ⊕ formação ao q. p/ se manter
 - promoção
- Reconversão

→ A formação profissional surge da identificação de lacunas de competências no indivíduo ou na organização. É esperado q a formação traga valor acrescentado, traduzindo-se num indivíduo + competente e uma organização + enriquecida (pois tem indivíduos + competentes).

→ Fases do Processo Formativo

→ 1. Diagnóstico da Situação - Levantamento das necessidades de formação

É nesta fase q se compararam os objetivos da organização q os resultados da AD e os requisitos mínimos dos trab. e se analisaram os relatórios de gestão. Depois da análise dos dados recolhidos, identificaram-se e classificaram-se as necessidades. Por fim, faz-se a conversão das necessidades em objetivos de formação.

→ 2. Decisão Estratégica - Programação da Formação

É nesta fase que se determina quem se vai formar, como, em que, onde (numa sala, no trabalho...), quando, quem é o formador. Ou seja, determina-se o conteúdo, estuda-se o custo, escolhe-se o formador, divulga-se o programa, escolhem-se as técnicas e os suportes → Tudo isto tem q estar especificado e definido.

→ 3. Implementação - execução das ações

Nesta fase faz-se a passagem para a prática daquilo q foi determinado na fase anterior, ou seja, transmite-se o conteúdo da formação e aplicam-se os programas.

→ 4. Avaliação e Controlo - avaliação dos Resultados

Medem-se os resultados, compararam-se os resultados q os objetivos definidos e verifica-se a alteração provocada pela formação.

Feedback

→ existem 3 tipos de determinação das necessidades: a partir das competências exigidas para as situações profissionais e a finalidade da empresa, a partir das expectativas dos indivíduos e dos grupos (só eles podem experimentar as nec. de formação) e a partir da análise da situação de trabalho (procedimento de inquérito)

↳ Métodos Pedagógicos: forma como se explora a informação

- expositivo: não há interação entre formandos e formador
- interrogativo: há + envolvimento do formando e há várias questões
- demonstrativo: dar exemplos, fazer p/ outros verem
- ativo: grande envolvimento do formando

↳ Técnicas Pedagógicas

- estudo de casos: caso real e põe-se as pessoas a pensar nele p/ facilitar a aprendizagem
- brainstorming: num grupo de pessoas, sem haver críticas, as pessoas lançam ideias
- jogo pedagógico: os jogos e puzzles criam-se situações lúdicas por forma tudo ⊕ informal
- Role playing: teatraliza-se um papel (ex. situação negociação)
- autoscopia
- coach

Gestão Estratégica da Formação - níveis

- Aprendizagem Organizacional: não só do indivíduo mas também da organização → aprendendo para nós mas também p/ outros
- Gestão das e pelas competências: individuais ⊕ capazes de gerir os q surge, os erros q se tomam → ter pessoas ⊕ competentes
- Avaliação do impacto da formação: qual o retorno que conseguimos ter da formação

Avaliação da Formação

- avaliação ex-ante: realizada antes da formação p/ o objetivo de avaliar conhecimentos, competências dos formandos, entre outros aspetos, em relação aos objetivos da aprendizagem
- avaliação on-going: durante o processo formativo tendo por fim a monitorização e controlo de custos
- avaliação ex-post: efetuada após a formação p/ avaliação do seu impacto (o q ganhos físicos)

→ níveis de avaliação

1. Reação ou satisfação: tem q se avaliar todos os níveis pois se os formandos gostarem da formação a reação é positiva, mas tem q se avaliar se houve resultados e aprendizagem
2. aprendizagem
3. mudança de comportamento
4. resultados (verificar se foi um investimento ou um custo)

→ Como se avalia

1. Teste diagnóstico no início da formação
2. Teste conhecimentos (avaliação sumativa) no fim da formação
→ aplica-se ao nível 2 - aprendizagem
3. Questionário satisfação aplicado aos formandos
→ aplica-se ao nível 1 - reação
contempla os objetivos e conteúdos da formação, formador e equipamentos
4. observação de mudança de comportamentos através de escalas de observação
→ aplica-se ao nível 3 - mudança comportamentos

$$ROI = \frac{\text{Benefícios Líquidos da Formação}}{\text{Custos Totais Formação}} \times 100$$

Benefícios - custos

Gestão da Carreira

Carreira

→ no sentido restrito define-se carreira como a sequência de funções e cargos ocupados por um indivíduo ao longo da sua permanência numa empresa.

no sentido lato é o conjunto de experiências de trabalho desenvolvidas por um sujeito ao longo da sua vida.

→ as carreiras seguem um padrão bastante uniforme de fases, sendo que cada fase produz diferentes oportunidades e tensões que afetam o desempenho no trabalho → gestores eficazes ajudam os empregados a enfrentar e lidar com a carreira e as necessidades da vida.

→ Fases de uma carreira

1. Início: um indivíduo tem um conjunto de expectativas de onde quer chegar.

2. Consolidação: acontece quando se atinge os objetivos - quando já se está realizado e se é extremamente competente.

→ se as suas expectativas são reais ou não e se são compreensíveis.

→ consolida as suas competências e experiências.

→ chega ao topo da carreira.

→ sente-se realizado.

3. Balanço / Crise: pode-se fazer o balanço sem passar pela crise → a crise pode ser uma consequência.

→ reavaliar a própria carreira.

→ questionar o porquê de ter atingido os seus objetivos ou não.

→ pode levar a problemas psicológicos (depressão, burnout, cinismo).

4. Fim

Gestão de Carreiras

→ é um processo através do qual se torna consciência dos interesses, valores e capacidades dos trabalhadores e das expectativas e necessidades da empresa; se obtém informação sobre oportunidades de trabalho; se identificam objetivos de carreira e o seu ajustamento em termos organizacionais e se estabelecem planos de ação p/ alcançar os objetivos de carreira.

Planeamento de Carreiras

→ deve conseguir conciliar ambas as perspetivas.

• Perspetiva organizacional

- identificar necessidades futuras de pessoal
- elaborar os planos de carreira
- avaliar o potencial individual e necessidades de formação
- ajustar as necessidades organizacionais e as potencialidades individuais
- desenvolver e auditar o sistema de carreiras

• Perspetiva individual

- identificar as capacidades e interesses individuais
- planejar a vida e objetivos profissionais
- avaliar alternativas dentro e fora da empresa
- ajustar a mudança de alterações nos interesses e objetivos individuais

→ O planeamento da carreira organizacional significa igualar as expectativas de um indivíduo e as oportunidades de carreira.

→ Tipologias de Evolução

- Evolução vertical - para níveis de responsabilidade superiores dentro de uma mesma área funcional
- ↓
promoção

• Evolução horizontal - evoluir horizontalmente em termos de senioridade dentro da mesma função
↓
progressão dentro da mesma função (ex. por níveis salariais)

• Evolução p/ funções de outras áreas funcionais (mobilidade funcional / Reorientação de carreira) - enquadrar os trab. em áreas para as quais o seu potencial seja relevante
↳ assumir outra função

→ o planeamento da carreira é importante durante todas as fases de uma carreira, mas são especialmente importantes para o recém-admitido, a pessoa no meio da sua carreira e a pessoa pré-reformada.

Um bom plano de carreira ajuda os funcionários a determinar a sua própria carreira, desenvolver e divulgar as oportunidades de carreira na organização e associar as necessidades / metas individuais e as da organização.

→ Condicionantes da envolvente

- mudanças estruturais
- internacionalização
- avanço da tecnologia
- mudança nos modelos de gestão
- diversidade
- ajustamento vida profissional / familiar

Downsizing e Perda de Trabalho

→ processo de reestruturação da empresa para aumentar a sua eficiência e eficácia → uma das forças é gerir as carreiras.

Não tem q' envolver, necessariamente, despedimentos. Pode-se pôr a trabalhar a tempo parcial, tele-trabalho entre outros.

○ processo deve ser comunicado aos trabalhadores de forma clara.