

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ARQUITETURA DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA: ETAPAS DO PROCESSO E DESAFIOS

Lucas Alves Camba Fernandes

M

2024

FACULDADE DE ECONOMIA

ARQUITETURA DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA: ETAPAS DO PROCESSO E DESAFIOS

Lucas Alves Camba Fernandes

Relatório de Projeto
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Eduardo André da Silva Oliveira

2024

Resumo

Este trabalho explora a arquitetura de uma sistema de gestão de carreira em uma organização multinacional do setor de energias renováveis. O objetivo principal foi apresentar as etapas deste processo e desafios encontrados. O estudo abrange a identificação dos principais intervenientes do processo, os conceitos de gestão da mudança e também da gestão de carreira, bem como análise da percepção dos funcionários sobre os impactos de suas ações no processo de arquitetura. O trabalho abordará as etapas desde a identificação da necessidade de um sistema de gestão de carreira até o momento de prontidão para seu lançamento. Para tal, foi realizada revisão da literatura e pesquisa documental junto à organização, além de entrevistas semi-estruturadas com seus funcionários. Ao final, este trabalho permitirá que futuros interessados na implementação de um sistema de gestão de carreira retirem daqui informações as necessárias para o processo.

Palavras-chave: gestão de carreira, desenvolvimento de carreira, gestão da mudança, mudança organizacional, retenção.

Abstract

This work explores the architecture of a career management system in a multinational organization in the renewable energy sector. The main objective was to present the stages of this process and challenges encountered. The study covers the identification of the main participants in the process, the concepts of change management and also career management, as well as analysis of employees' perception of the impacts of their actions on the architecture process. The work also covers the steps from identifying the need for a career management system to being ready for its launch. To this end, a literature review and documentary research were carried out within the organization, in addition to semi-structured interviews with its employees. In the end, this work allows future interested parties in implementing a career management system to obtain information necessary for the process.

Keywords: career management, career development, change management, organizational change, retention.

Índice

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
GESTÃO DE CARREIRA	4
MUDANÇA ORGANIZACIONAL	8
GESTÃO DA MUDANÇA	9
METODOLOGIA	13
PERTINÊNCIA DO TRABALHO	13
CICLO DE VIDA DO PROJETO	13
INVESTIGAÇÃO	14
SOBRE A ORGANIZAÇÃO	14
ARQUITETURA DO MODELO DE GESTÃO DE CARREIRA	17
GÊNESE	17
PLANEAMENTO	18
Abordagem	18
Identificação de fornecedor e cotação	20
HARMONIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO ÂMBITO	21
TRIAGEM E DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	22
PLATAFORMA	25
Go LIVE	27
ENVOLVIMENTO EQUIPA DE EPC	28
PERSPETIVA – SITE	28
PERSPETIVA – TENDER & SALES	29
PERSPETIVA – PROJECT	31
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
AFTER Go LIVE	36
CONCLUSÃO	38
APÊNDICES	39
a. Ecrã inicial do sistema – perspetiva colaborador	39
b. Ecrã de preenchimento do perfil – perspetiva colaborador	39
c. Janela de descrições de função EPC – perspetiva do colaborador	39
d. Visualização de descrição de função – perspetiva colaborador	40
e. Visualização de competências requisitadas para uma função – perspetiva colaborador	40
f. Visualização de comparativo: Minhas competências x Competências desejadas para uma função	41
g. Resumo de perfis profissionais preenchidos em minha equipa – perspetiva gestor	41
h. Percentual de expertise da minha equipa para suas respetivas funções – perspetiva gestor	42
i. Média de gaps de competências da minha equipa para uma função – perspetiva colaborador	42
j. Média de gaps de competências por colaborador da minha equipa – perspetiva gestor	43
k. Média de motivação para uma função – perspetiva gestor	43
l. Percentual de ocupação de uma função entre todas da minha equipa – perspetiva gestor	44
m. Visualização de competências por maestria x motivação na minha equipa – perspetiva gestor	44
n. Lista de competências x número de membros da minha equipa que a possuem	45
o. Grau de motivação para uso de uma competência – perspetiva gestor	45
p. Nível de presença de uma competência na equipa x grau de expertise	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	60

Índice de figuras

Figura 1 - Fases e etapas do processo de arquitetura do sistema de gestão de carreira
(página 42)

Lista de abreviaturas e acrónimos

ADKAR - *Awareness, Desire, Knowledge, Ability e Reinforcement*

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Customer*

EPC - *Engineering, Procurement & Construction*

ETD - *Equipment, Trading & Distribution*

GAT - Gestão e Aquisição e Talento

GCO - Gestão de Carreira Organizacional

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HR - *Human Resources*

HR BP - *Human Resources Business Partner*

HRMS - *Human Resources Management System*

HSE - *Health, Security and Environment*

IA - Inteligência Artificial

ICM - *Individual Career Management*

IPP - *Independent Power Producer*

O&M - Operação & Manutenção

REX - *Return of Experience*

Introdução

A gestão de carreira é tida como um dos elementos mais importantes da gestão de recursos humanos (Lazarova et al., 2012). Tanto a gestão de carreira quanto a sua evolução têm sido estudadas há décadas e, em pouco mais de 30 anos, acreditava-se que a gestão de carreira era da responsabilidade única do indivíduo (Arthur et al., 1989) e, ainda de acordo com os autores, era apenas uma sequência de experiências ao longo do tempo.

Para Guan e Li (2015), este modelo tradicional foi influenciado pelas rápidas mudanças na economia e no mundo em que vivemos hoje. Para as autoras, o processo de desenvolvimento de carreira tornou-se tão dinâmico e particular que os seus resultados podem ser completamente diferentes de pessoa para pessoa.

Ainda em relação à evolução da definição de gestão de carreira, esta passou a ser vista como um processo de desenvolvimento do indivíduo, dentro de uma ou mais organizações, a experimentar diferentes funções e atividades (Baruch & Rosenstein, 1992) e que, logo a seguir, passa a sofrer o impacto da dinâmica do mercado (Chudzikowski, 2012) já mencionada.

Em pouco tempo, vimos a responsabilidade da gestão de carreira mover-se do indivíduo para as organizações (Gutteridge et al., 1993), passando a ser planeadas e gerenciadas maioritariamente por elas (Baruch, 2006), em busca de funcionários cada vez mais flexíveis e adaptáveis (Klehe et al., 2011), oferecendo o suporte para os indivíduos desenvolverem as competências para a melhor execução das suas tarefas (McDonald & Hite, 2016).

Por outro lado, os indivíduos, que antes procuravam segurança e estabilidade nas organizações (Feldman & Ng, 2007) hoje percebem que possuem uma variedade de objetivos (Baruch, 2004), novas formas de carreira (Briscoe & Hall, 2006) e diferentes perspectivas do que é uma carreira de sucesso (Gunz & Heslin, 2005). Optam, assim, por criar as suas próprias identidades de carreira, a partir das suas motivações individuais, interesses e competências (Stojanovic & Robinson, 2024), dando prioridade a esta possibilidade particular de desenvolvimento de carreira (Briscoe & Hall, 2006; Herriot & Pemberton, 1995; Rousseau, 1995, 1996).

A partir de uma revisão sistêmica realizada por Zhao et al. (2022), a gestão de carreira organizacional (GCO) pode ser definida por três fatores: uma ou mais políticas, práticas ou

processos de desenvolvimento; é, maioritariamente, uma iniciativa das organizações; tem o objetivo de ajudar o desenvolvimento de carreira dos colaboradores e promover a gestão de recursos humanos.

Para Andreu e Verd (2013), existem três aspetos inerentes às políticas das empresas que podem influenciar no desenvolvimento de carreira sendo, o primeiro, a organização do trabalho e as condições do trabalho; o segundo, as políticas de formação; e o terceiro, avaliação de desempenho e promoções. Ainda de acordo com os autores, o progresso de carreira dá-se a partir da interação dinâmica entre os recursos do indivíduo e fatores de conversão com as políticas da empresa. Esta interação gera o resultado que será analisado em períodos de promoção e impactará na trajetória dos trabalhadores.

Para além disso, a gestão de carreira organizacional também apresenta resultados positivos para a empresa. De Vos e Cambre (2017) identificaram que a gestão de carreira organizacional possui relação positiva com a performance organizacional, assim como estudos realizados por Balint e Karoliny (2017) que apresentam o mesmo resultado. Apresenta, também, relação positiva com a satisfação com a carreira (Cheung et al., 2014; Kong et al., 2020), comprometimento com a organização (Moon & Choi, 2017) e relação negativa com intenções de *turnover* (de Oliveira et al., 2019).

Neste sentido, o autor deste estudo propõe-se a rever o processo de arquitetura de um projeto piloto de plano de carreira, na organização onde trabalha. Uma vez que o projeto já se encontra na etapa de implementação, será estudado todo o processo conduzido durante sua arquitetura, desde a identificação de sua necessidade até à conclusão final para o seu lançamento. Assim, o objetivo central deste trabalho será apresentar um *framework* sobre a arquitetura de um sistema de gestão de carreira numa organização do setor de energias renováveis.

Outros objetivos do trabalho serão (i) a identificação dos principais intervenientes do processo de arquitetura de um sistema de gestão de carreira; (ii) a identificação dos conceitos da gestão da mudança organizacional ao longo do processo, como lideranças, resistências, entre outros; (iii) identificar como os conceitos de gestão de carreira se relacionam com o modelo proposto e (iv) analisar a perceção dos colaboradores envolvidos em relação ao seu papel e impacto no processo de arquitetura do sistema de gestão de carreira.

Um dos desafios encontrados pelo autor deste trabalho, no momento inicial desta pesquisa, prendeu-se com a identificação de estudos com as práticas adotadas na etapa de

arquitetura do plano de carreira. Um ‘passo a passo’ identificando quais as ações as organizações, e suas respectivas gestões de recursos humanos, devem tomar no momento da sua elaboração.

Como exemplo, e abordando um dos temas deste trabalho, é possível citar o estudo de Kotter (2007), republicado pela *Harvard Business Review*, que refere os passos a serem seguidos pelas organizações que se preparam para implementar uma grande mudança organizacional. Nesta publicação, são listados desafios que deverão ser encontrados numa grande mudança dentro da organização, como as organizações se podem prevenir e alguns estudos de caso.

Desse modo, este estudo espera oferecer uma pequena contribuição ao meio académico apresentando as etapas seguidas durante a arquitetura de um modelo de gestão de carreira, quais os principais intervenientes do processo, conceitos abordados e a percepção dos funcionários sobre o impacto do seu envolvimento, ajudando futuros processos de arquitetura noutras organizações ou estudos acerca do tema.

Enquadramento Teórico

Gestão de Carreira

Uma vez que os principais objetivos da organização em estudo são a oferta de desenvolvimento de carreira aos seus trabalhadores e a melhoria da retenção de talentos, torna-se necessário entender os conceitos que englobam a gestão de carreira, sua evolução ao longo do tempo dentro das organizações e quais fatores que a influenciam. Para Ali e Mehreen (2018), o desenvolvimento de carreira é o ato de usar orientações planejadas para encorajar a aprendizagem.

De acordo com Ali et al. (2019), as organizações que visam reter talentos devem estar atentas ao desenvolvimento de carreira. Dessa forma, entendendo como a gestão de carreira se relaciona com o desenvolvimento dos trabalhadores, bem como sua relação com a retenção de talentos, será possível realizar a arquitetura deste sistema de forma mais eficiente e garantir o resultado esperado.

Sobre a definição de gestão de carreira, Zhao (et al., 2022) acreditam que não há consenso, mesmo que a definição de Baruch e Peiperl (2000) seja a mais adotada no meio acadêmico. Para estes autores, gestão de carreira é vista como a preocupação que a organização tem de conduzir atividades que sejam importantes para o desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores. E, ainda de acordo com Zhao et al. (2022), além do debate sobre a definição, também não há consenso sobre as partes que integram a gestão de carreira organizacional (GCO – Gestão de Carreira Organizacional).

Para Zhao et al. (2022), muitos acadêmicos referem-se a GCO como um conjunto de práticas, políticas, programas e processos que suportam o desenvolvimento de carreira dos trabalhadores. Na mesma linha, outros autores possuem perspectivas similares, como Krishman e Maheshwari (2011), que acreditam que a GCO é um conjunto de políticas e práticas que fazem parte de um sistema, e Kulkarni (2016) que diz que a GCO é um portfólio de práticas de gestão e planos de carreira. De forma mais sucinta, Vinkenburg e Weber (2012) definem a GCO como um conjunto de atividades que ajudam o trabalhador a receber promoções salariais e de função, bem como a atingir posições de liderança.

Ainda que, para muitos, o conceito de gestão de carreira tenha evoluído e deixado de ser apenas o aumento salarial e crescimento hierárquico (Ng et al., 2005), a sua responsabilidade moveu-se do indivíduo para a organização nos últimos anos (Strauss et al., 2012), a sua proposta deve sempre alinhar os objetivos da organização com os dos

trabalhadores, elevando a performance de ambos (Sinha, 2020).

Para Clarke (2013), a GCO ainda fica sob gestão da organização por conta de três motivos: (i) pois ajuda a atrair, motivar e reter os talentos (De Vos & Dries, 2013); (ii) os indivíduos ainda necessitam de suporte, plataformas de desenvolvimento e recursos de suas organizações (Clarke, 2013; Guan et al., 2014), (iii) as organizações ainda se aproveitam da GCO, que resulta em melhores performances (De Vos & Cambre, 2017). Assim, na perspectiva dos trabalhadores, e pelos motivos descritos, é mais vantajoso e confortável que esta gestão seja oferecida pela própria organização (Lazarova et al., 2012).

Neste sentido, muitos estudos focam na importância da retenção de trabalhadores valiosos num mundo cada vez mais dinâmico e competitivo (Khaleel et al., 2016), fazendo com que muitas organizações reconheçam a importância das práticas de GCO como uma ferramenta para aumentar a satisfação profissional dos trabalhadores (Kong et al., 2012). E, ainda, facilitando a mobilidade interna dos indivíduos quando requisitado (Eby et al., 2005).

Um estudo, realizado por Kong et al. (2012), possibilitou aos autores identificarem que a gestão de carreira pode influenciar a satisfação profissional, uma vez que a gestão de carreira envolve o desenvolvimento de competências profissionais, sendo que este último apresenta efeito positivo em relação a satisfação profissional.

Outros estudos comprovam que a percepção dos trabalhadores sobre o suporte da organização em relação à GCO, assim como a satisfação profissional, apresentam efeito negativo nos números de intenção de *turnover* (Cheng et al., 2018; de Oliveira et al., 2019; Guan et al., 2015). Ou seja, quanto mais colaborativa uma organização for com a gestão e desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores, maior a probabilidade de retenção de talentos. Assim, a gestão de recursos humanos poderá garantir maior longevidade destas pessoas na organização (De Vos et al., 2008).

Na mesma linha, Kim et al. (2016) sugerem que os indivíduos podem apresentar menos *burnout*, e maior nível de comprometimento com a organização, por consequência, reduzindo o número de intenções de *turnover*, a partir da forma como avaliam a GCO. Tudo isso faz com que este seja um dos maiores desafios das equipas de recursos humanos nos dias de hoje (Koch et al., 2017). Apesar disso, outros estudos comprovam que estes efeitos tendem a diminuir e até se tornarem inexistentes no longo prazo (Sturges et al., 2008).

De todo modo, ainda que a gestão deste processo esteja com as organizações nos dias de hoje (Guan et al., 2019), podemos encontrar autores que já abordam a GCO como um processo de coparticipação que envolve, além da organização, os trabalhadores (Lips-

Wiersma & Hall, 2007), membros da equipa de recursos humanos (De Vos et al., 2008), gestores de equipa (Segers & Inceoglu, 2012) e a alta gestão (Budhwar & Baruch, 2003). Ou seja, deve envolver toda a cadeia organizacional (Appelbaum et al., 2002). Além disso, alguns autores defendem que a GCO deva ser mais flexível e abrangente, não focando apenas na progressão hierárquica (Krishman & Maheshwari, 2011).

Dentro deste contexto, Bagdadli e Gianecchini (2019) realizaram uma revisão sobre as práticas de gestão de carreira mais comuns dentre alguns modelos de gestão analisados, e puderam identificar que, em geral, as práticas adotadas são muito semelhantes e diferem-se na nomenclatura de cada prática, número de práticas de cada modelo ou na forma como abordam cada prática. Dentre as mais utilizadas, ainda de acordo com os autores (Bagdadli & Gianecchini, 2019), estão: avaliação de performance e *feedback* dos gestores, aconselhamento de carreira, formações, desenvolvimento de plano de sucessão, *workshops* sobre planeamento de carreira, disponibilidade de candidaturas internas para outras equipas, programas de mentoria, entre outros.

Para Ugoani (2020), a avaliação de performance possui dupla função, uma vez que durante a avaliação do trabalhador, a organização tem a possibilidade de reavaliar os seus objetivos, padrões de performance e se as suas exigências refletem a sua cultura e valores. Além disso, para Zhang e Bartol (2010), a avaliação de performance oferece suporte crucial para a gestão de compensações, desenvolvimento dos colaboradores, motivação e promoções.

Ainda que a organização tenha a avaliação de desempenho como uma ferramenta formal para oferecer *feedback* e suporte no direcionamento de carreira, de acordo com Udeze (2000), o *feedback* informal dos gestores, no dia a dia do trabalho, tem suma importância para o desenvolvimento do trabalhador. O autor acredita que, devido ao acompanhamento *in loco* da rotina, o gestor estará em melhor posição para avaliar como os seus subordinados executam as tarefas e fornecer o *feedback*, mesmo que de modo informal, no exato momento da ação, agilizando o entendimento do que precisa ser melhorado e como.

As formações também desempenham papel crucial no desenvolvimento do trabalhador, dado que oferece conhecimento, habilidades e *expertise* necessária para execução das atividades com alta performance (Ramendram et al., 2014), além de promover maior vantagem competitiva num ambiente cada vez mais competitivo (Jehanzeb et al., 2013; Silva & Dias, 2016).

Mentoria é, basicamente, entendida por uma pessoa que tem mais experiência e que

passa a orientar outra pessoa com menor nível de experiência (Kram, 1985) e tem sido mais frequentemente percebida como suporte *one-to-one* (Mullen & Noe, 1999). Podemos encontrar a mentoria agindo de duas formas, de acordo com Ghosh e Reio (2013): suporte relacionado a carreiras, oferecendo as ferramentas necessárias para o crescimento do “menos experiente”, desde oferecer desafios a partir de tarefas exigentes a fim de ganhar experiência, orientação comportamental, exposição dentro da organização, entre outros. A segunda forma é o suporte psicológico, fortalecendo a identidade do “menos experiente” dentro de sua carreira e o sentimento de importância para a organização (Shen & Kram, 2011).

O plano de sucessão apresenta-se como uma grande prática, na medida que procura garantir qualidade e continuidade em posições importantes, desenvolvendo trabalhadores com potencial e mantendo-os motivados para o futuro (Rothwell, 2010). Além disso, aumenta o nível de compromisso dos funcionários (Hassan & Siddiqui, 2020) e permite a redução dos custos com contratações e desenvolvimento de novos trabalhadores (Adebola, 2019).

Conforme mencionado anteriormente, o propósito da GCO em alinhar os objetivos da organização aos objetivos individuais (Sinha, 2020) é, por si só, um grande desafio, e, de acordo com De Vos (et al., 2009), trabalhadores que possuam um elevado interesse pela sua Gestão de Carreira Individual (ICM – *Individual Career Management*), tendem a apresentar elevado nível de expectativa em relação à GCO, que, por consequência, exige maior esforço da organização.

Adicionalmente, de acordo com Zhao et al. (2022), outros estudos conseguiram apresentar demais fatores que podem influenciar a percepção dos trabalhadores em relação à GCO como, por exemplo, a confiança dos trabalhadores de que as organizações os envolveram na GCO (Crawshaw & Game, 2015), o desejo de aprendizagem e a percepção de que os benefícios apresentados na GCO estivessem relacionados com as suas participações (Noe & Wilk, 1993), o género dos funcionários também influencia como abordaram a GCO (Selmer & Leung, 2003) e a *career anchors* (Arnold et al., 2019), ou seja, um conjunto de motivações e orientações intrínsecas ao indivíduo que funcionam como uma diretriz para as escolhas e decisões sobre a sua carreira (Coetzee & Schreuder, 2009).

Para além destes fatores que podem influenciar a GCO, conforme estudo realizado por Baruch e Budhwar (2006), a GCO deve oferecer atenção e consideração em relação às diferenças culturais entre duas ou mais geografias, quando falamos em organizações globais. Thite (2001) também propõe que as diferenças culturais devam ser consideradas na

elaboração da GCO e, mais recentemente, um estudo realizado por alguns autores indicaram que pessoas de diferentes países possuem expectativas diferentes sobre a GCO (Arnold et al., 2019).

Mudança Organizacional

De acordo com Armenakis e Harris (2009), nenhuma organização é imune à necessidade de implementar mudanças. E ainda que as organizações sejam fortemente direcionadas para a mudança (Birkinshaw & Ridderstrale, 2017), a taxa de falhas ainda é alta (Palmer et al., 2016).

Para que tais falhas sejam evitadas ou minimizadas, e tendo em conta a conjuntura dinâmica em que vivemos, Armenakis e Harris (2009), assim como Montreuil (2024) acreditam que a administração da organização precisa estar sempre atenta ao ambiente em que a companhia está inserida e, para garantir a prosperidade e sobrevivência da organização, devem ser capazes de implementar mudanças que sejam aceites pelos seus trabalhadores.

Para que estas mudanças sejam aceites pelos membros da organização, Amis et al. (2002) acreditam que seja importante o alinhamento de valores entre a organização e os membros da organização. Para os autores, isto pode não só determinar o ritmo da mudança, mas a sua aceitação ou nível de resistência.

Nesta mesma linha, organizações que possuem trabalhadores que compartilham dos seus valores foram capazes de mudar mais rapidamente do que aquelas organizações que não os possuíam (Klein, 2021). Mais a fundo, Burnes e Jackson (2011) acreditam que, além de ter os valores compartilhados entre organização e membros, o objetivo da mudança e o discurso utilizado são também peças importantes no processo.

Para além da importância da partilha de valores entre organização e os seus membros, para Dabrowska et al. (2022) é importante ressaltar que são os membros da organização que sustentam todos os processos de trabalho. Isto é, mesmo num momento de implementação da mudança, é preciso considerar que a rotina de trabalho continua e é operacionalizada pelos membros da organização (Ouedraogo & Ouakouak, 2021). De acordo com estes autores, assim será evitada a sobrecarga dos trabalhadores e facilitada a aceitação da mudança por parte deles.

A partir destas ideias, o sucesso da mudança organizacional pode ser alcançado por aqueles que conseguem prever as tendências e desafios do mercado, implementando novas

metodologias de gerir e trabalhar para assumir vantagem num mercado tão competitivo (Aslam et al., 2018).

Para Aslam et al. (2018), a mudança organizacional pode ser dividida em três etapas, sendo elas a prontidão para a mudança, implementação e institucionalização. Trata-se de um processo que tem como base atitudes e intenções de mudança, bem como a crença no processo (Armenakis et al., 1993) e, como dito anteriormente, trata-se de um processo contínuo, para a revolução ou evolução de processos, políticas ou procedimentos, sendo radical ou incremental (Burke, 2018). Por conta disso, vale ressaltar a importância do tema para este trabalho, uma vez que visa analisar a arquitetura de novas políticas, sistema e procedimentos a serem implementados.

Dessa forma, a mudança organizacional é um fenómeno que ocorre diariamente numa organização, sendo mudanças grandes ou pequenas, serão conduzidas de forma simultânea (Montreuil, 2024). Ou seja, durante toda sua vida operacional, a organização terá exigências externas e internas que requisitarão mudanças incrementais (e.g., mudança de processos) ou mesmo grandes mudanças, como seja a mudança cultural da organização (Montreuil, 2024).

Assim dizendo, as mudanças organizacionais são implementadas enquanto a rotina de trabalho segue diariamente. Para que isto ocorra, são necessários conhecimentos e práticas de gestão da mudança (Cawsey et al., 2012).

Gestão da Mudança

Para Kotter (2007), o primeiro erro dos gestores da mudança organizacional é não perceberem que a transformação trata-se de um processo e não um evento único. Desse modo, defende que o processo de mudança deve seguir (ou evitar) algumas etapas que consolidarão, respetivamente, cada uma delas e suportarão o início da etapa seguinte. Mais recentemente, Grimalizzi-Jensen (2018) define a gestão da mudança como uma abordagem estruturada de forma a garantir que as mudanças ocorram de forma suave para atingir os respetivos objetivos. De modo geral, a gestão da mudança é uma disciplina utilizada como guia, pelos líderes, para preparar, oferecer ferramentas e dar suporte às suas equipas, para que adotem a mudança e sejam direcionadas ao sucesso almejado (Tang, 2019).

De acordo com estudos realizados por Peng et al. (2021), as lideranças possuem papel de suma importância na mudança organizacional, uma vez que apresentam relação positiva com o compromisso e abertura para a mudança, bem como relação com a “prontidão” para

a mudança, além de relação negativa com a resistência e cinismo para com a mudança.

Hoje em dia, o mercado tornou-se muito flúido e extremamente competitivo, requerendo das organizações um alto nível de abertura às mudanças (Alhaddad & Kotnour, 2015). Ainda conforme os autores, tais mudanças exigem ajustes internos para adaptação ao ambiente externo, aumentando o nível competitivo da organização. Anteriormente, Kotter (2007) já havia identificado que a análise de mercado em busca de oportunidades era um dos pontos mais importantes da primeira etapa, das oito que levam ao sucesso da mudança organizacional.

Nesta primeira etapa, Kotter (2007) identificou que pelo menos 75% das lideranças da organização devem-se convencer de que a mudança é necessária. Na mesma linha de pensamento, Sparr (2018) acredita que a mudança organizacional parte da mudança das pessoas, a começar por todos os níveis de liderança dentro da empresa, sejam executivos, diretores, coordenadores, supervisores e, também, o próprio *staff*.

Dessa forma, a mudança organizacional ganha força quando o grupo que lidera a mudança (ou o indivíduo) consegue obter o compromisso de mais pessoas para com a mudança, indo além de gerar o senso comum da necessidade dela, conforme a segunda etapa do modelo de gestão da mudança de Kotter (2007).

Para Bouckennooghe (2010), o meio acadêmico ganhou mais conhecimento nos últimos anos sobre a importância da reação dos funcionários relativamente às mudanças, tornando-os peça-chave neste processo. Assim, para o autor, a reação dos trabalhadores à mudança determinará suas respectivas condutas no processo, seja cooperando ou resistindo, facilitando ou dificultando o avanço da mudança organizacional.

Por conta disso, Chou (2013) acredita que a liderança deve exercer a sua função de orientador, direcionando a reação dos trabalhadores em benefício da mudança. Neste sentido, a terceira etapa do modelo de gestão da mudança de Kotter (2007), aponta para a importância da criação de uma visão, ou seja, uma direção de onde a organização quer chegar/estar. De acordo com Kotter (2007), muitos casos que falharam a implementação da mudança nas organizações possuíam muitos planos, programas e diretivas mas não era possível encontrar onde a organização gostaria de estar ou para que direção seguiria.

A partir desta criação, e ainda de acordo com o autor (Kotter, 2007), aliada a uma comunicação objetiva e clara desta visão, as lideranças poderão estimular os trabalhadores a pensar diferente, sempre levando em consideração os interesses pessoais destes e, com isso, aflorar atitudes positivas e reduzir as negativas em prol da mudança organizacional (Zhao et

al., 2016). E mais, a qualidade da comunicação pode, inclusive, ter efeito positivo no empoderamento dos funcionários para o atingimento dos objetivos (Chiang & Hsieh, 2012). Ou seja, as lideranças têm a função de alinhar os interesses individuais dos seus funcionários aos da organização, fazendo com que estes se preocupem também com o sucesso da organização (Bass, 1985).

Outro fator que tem sido estudado e considerado importante no âmbito da mudança organizacional, é a relação entre liderança e o empoderamento dos trabalhadores (Bish et al., 2015). Para Idris (et al., 2018), gestores que oferecem empoderamento aos seus subordinados possuem maiores chances de conseguir cooperação em situação de grandes mudanças organizacionais. O suporte da organização e a participação dos membros da organização, neste sentido, tem grande influência para o sucesso da mudança (Fuchs & Prouska, 2014), e mais recentemente, estudos realizados por Gigliotti et al. (2019), indicam uma relação positiva entre suporte da organização e a proatividade para com a mudança.

O empoderamento também é um fator identificado no modelo de gestão da mudança de Kotter (2007). O autor identificou que a estimulação dos trabalhadores para assumirem uma nova postura e para assumirem riscos suporta a mudança de comportamento e facilita a mudança organizacional, gerando o sentimento de *thriving at work*, aumentando também a satisfação com o trabalho (Li et al., 2016).

Neste ponto, o *thriving at work* pode-se, também, atrelar a sexta etapa do modelo de gestão de Kotter (2007). Nesta etapa, de acordo com o autor, é importante que seja celebrado cada pequeno avanço ao objetivo almejado (uma forma de comemorar pequenas vitórias), sendo uma maneira de criar motivação recorrente nesta caminhada. Para Termeer e Dewulf (2019), o objetivo de aglomerar e celebrar pequenas vitórias é criar o sentimento de progresso.

Em paralelo, de acordo com Huang (2022) ainda que haja pouco estudo que analise o impacto da auto motivação num processo de mudança organizacional, há um número crescente de estudos que abordam a percepção sobre o suporte organizacional e as atitudes e as suas relações com a mudança organizacional.

Na mesma linha, estudos já comprovam que atitudes positivas possuem elevada relevância e exercem papel importante na implementação de uma mudança organizacional (Drzensky et al., 2012; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015). Seguindo esta linha de raciocínio, percebemos que o *thriving at work*, a celebração as pequenas vitórias, previamente abordado por Kotter (2007), e o estímulo a atitudes positivas e suporte organizacional, estudado por

Huang (2022), Drzensky et al. (2012) e Ming-Chu e Meng-Hsiu (2015), estão conectados.

Ainda que todas as etapas sejam importantes e necessitam de muita atenção na sua busca por sucesso (Kotter, 2007), esta mostra-se um pouco mais, no ponto de vista do autor deste estudo, uma vez que aborda os principais elementos que necessitam de mudança para que a grande mudança organizacional aconteça – ou seja, os indivíduos.

Outros autores, como Kwahk e Lee (2008), já defenderam que atitudes positivas suportam a visão de necessidade de mudança, por parte dos membros da organização, bem como suporta a ideia de que a mudança trará resultados positivos para eles. E mais, para alguns autores (Kwahk & Kim, 2008), quanto mais atitudes positivas os membros da organização possuem, menor será a probabilidade de resistirem a mudança.

Outra etapa que é considerada muito importante neste processo é a consolidação das mudanças (Kotter, 2007), sendo a sétima etapa do modelo de gestão da mudança do autor. Para Kotter, uma vez que a mudança se inicie, ela deve consolidar-se na “forma de ser e agir” da organização. Lewin (1947), divide seu modelo de gestão da mudança em 3 etapas, sendo a última a responsável pela sua consolidação. Ou seja, uma vez a mudança alcançada e “abraçada” pela organização, as suas novas práticas, procedimentos e políticas devem tornar-se o novo padrão.

Outros modelos de gestão da mudança que mencionam a importância desta etapa do processo é o de Jick (1993), sendo a sua décima etapa a que aborda a necessidade de institucionalização da mudança; o modelo ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability e Reinforcement*), sendo a quarta e quinta etapa as que abordam a importância de assimilar novas posturas e consolidá-las como o novo padrão (Hiatt, 2006).

Por conseguinte, ainda que possamos encontrar diferentes modelos de gestão da mudança, de acordo com Errida e Lotfi (2021), cada modelo apresenta um foco diferente do outro. Por exemplo, Kotter (2007) coloca ênfase na importância da liderança para o processo de mudança, o modelo ADKAR foca nos membros da organização e suas capacidades de mudança (Galli, 2018), Carnall foca nas habilidades de gestão (Carnall, 2007) e o modelo de Lewin foca na diminuição da força de resistência (Galli, 2019), fazendo com que cada modelo apresente suas vantagens e desvantagens (Brisson-Banks, 2010; Galli, 2018).

Metodologia

Pertinência do trabalho

A gestão de carreira nas organizações é de grande importância na medida em que suporta na atração, retenção e motivação dos colaboradores (de Oliveira et al., 2019) e relação positiva com a performance da organização (De Vos & Cambre, 2017). Os indivíduos, por sua vez, necessitam do suporte da organização na oferta de formações e sistemas que ajudam no planeamento de suas carreiras (Guan et al., 2014) bem como as organizações se beneficiam com aumento de performance, em consequência do desenvolvimento de seus colaboradores (De vos & Cambre, 2017).

Assim, o resultado deste trabalho será de grande ajuda para membros de equipas de recursos humanos, gestores e estudantes que tenham interesse neste tema, dado que apresentará uma estrutura englobando os desafios e quais etapas foram seguidas durante o processo de arquitetura de um modelo de gestão de carreira.

Além disso, no momento da elaboração deste estudo, o processo de arquitetura do modelo ocorre para apenas uma linha de negócio (EPC – *Engineering, Procurement and Construction*), sendo um projeto piloto e, posteriormente, será replicado para as outras. Com este estudo, será possível identificar potenciais desafios e práticas, bem como processos que podem ser adicionados ou melhorados para os processos futuros de arquitetura nas outras linhas de negócio.

Ciclo de vida do projeto

Atualmente, o ciclo de vida do projeto, ou seja, a arquitetura do modelo piloto encontra-se finalizado para a linha de negócio de EPC. Durante este ciclo, foram identificadas diferentes etapas, dentre elas a génese, o planeamento, harmonização e definição de *scope*, triagem e definição das competências, a plataforma e o *go live*, caracterizado pelo fim dos ajustes na plataforma e lançamento do programa.

A génese, que se caracterizou pela análise das diferentes fontes de informação que levaram a decisão de arquitetura do sistema e posterior implementação. O planeamento, que é basicamente a definição da abordagem a ser utilizada, âmbito do projeto, seleção de fornecedores e definição do orçamento do projeto. Em seguida, as etapas que consistiram na harmonização e definição do *scope* de funções participantes do projeto piloto, a triagem e definição das competências, inserção das informações na plataforma e a formação dos

pontos focais da organização em conjunto com o planeamento da comunicação.

Investigação

Além da revisão da literatura, para aprofundamento dos conceitos abordados no meio académico e pertinentes para este trabalho, este estudo realizou pesquisa documental, recolhendo dados primários junto à organização para perceber cada etapa do ciclo de vida do projeto. Ou seja, foram analisados formulários de pesquisas internas, bem como entrevistas semiestruturadas com a Diretora Global de Gestão e Aquisição de Talento (GAT), que foi a líder do projeto de arquitetura e implementação do sistema de gestão de carreira da organização em estudo, com a Gestora de Projetos HRMS (*Human Resources Management System*), a HR Business Partner de EPC e funcionários da equipa de EPC, indicados pela Gestora de Projetos HRMS e a HR BP, para perceber quais foram os seus respetivos envolvimento, impacto no processo e perceção sobre o mesmo, para posterior análise qualitativa dos dados coletados.

Foram analisados documentos que suportaram a análise e decisão da organização pela implementação do projeto. Além disso, outros documentos não identificados (ex.: relatórios em excel, apresentações, entre outros) também foram analisados para perceber as demais etapas do processo de arquitetura, desafios e a conceptualização do modelo.

Sobre a organização

A Voltalia SA (Voltalia, 2023) é uma multinacional francesa do segmento de energias renováveis. Criada em 2005, com foco na geração de energia e desenvolvimento de projetos de energias renováveis de grande dimensão, é conhecida como uma empresa IPP (*Independent Power Producer*), ou seja, uma organização detentora de ativos com foco no desenvolvimento de plantas de geração de energia renovável. No início, a atividade da empresa estava focada nas fontes de geração a partir da biomassa, eólico e solar. Através de um crescimento orgânico a companhia chegou a ter presença global em 5 países (França, Guiana Francesa, Brasil, Marrocos e Grécia) e, em 2011, passa a ter como principais acionistas a Associação Família Mulliez (também acionistas de organizações de outros segmentos, como: Leroy Merlin, Decathlon, Norauto, Kiaby, Auchan, entre outras).

Em 2011, com a confiança de seus principais acionistas, a Voltalia recebe aumento de capital e passa a ter ações cotadas na bolsa da Euronext. Já no ano de 2016, visando

expandir seus negócios e sua presença em outros países, a organização realiza a compra de outra, do mesmo setor, chamada Martifer Solar. A partir deste momento, a organização aumenta sua presença global em mais de 15 países e passa a oferecer outros serviços para o segmento de renováveis. De uma organização que focava no desenvolvimento de projetos e geração de energia, passa a oferecer serviços de Operação & Manutenção, EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) e ETD (*Equipment, Trading & Distribution*).

A linha de EPC, principal foco deste trabalho, concentra-se no fornecimento de serviços para a construção. Como o objetivo desta linha de negócio é a entrega de projetos “chave na mão”, ou seja, a entrega do projeto construído do “zero” e pronto para operação ao cliente (seja ele externo ou interno, caso a construção seja de um ativo próprio), a Voltalia oferece o serviço de engenharia para o desenho da melhor solução da planta de geração, negociação e compra de suprimentos para que sejam entregues aos serviços da equipa de construção do parque.

Dessa forma, as equipas que compõem a linha de EPC são: *Tender & Sales*, gestão de contratos, gestores de projetos, construção, administrativo e controlo de gestão. Vale ressaltar que, apesar de prover soluções de engenharia, a equipa de Engenharia, responsável pelo dimensionamento e desenho dos projetos, não faz parte do EPC, sendo uma equipa à parte e que presta serviço transversal a diferentes linhas de negócio.

Em relação a O&M, a organização também presta este serviço tanto para clientes externos quanto para cliente internos (tratando-se de serviços de O&M para as próprias plantas), e conta com equipas, por exemplo, de O&M de campo, supervisão remota dos parques, métodos e processos, aquisição de dados, *revamping*, *tender & sales*, contratos, entre outras.

O ETD foca-se na comercialização e distribuição de equipamentos para projetos, neste caso, especificamente de fonte fotovoltaica (solar). Este segmento atende tanto B2B quanto B2C, limitando-se ao fornecimento de equipamento para instalações e suporte técnico à equipa de instalação (contratada pelos clientes), e também conta com diferentes equipas para o funcionamento da linha de negócio, como suprimentos, logística, vendas, suporte técnico ao cliente, entre outras.

Atualmente, a Voltalia conta com presença em mais de 20 países, com foco em 6 tecnologias renováveis (eólica, hídrica, solar, biomassa, armazenamento e hidrogénio verde), contando com mais de 1,750 colaboradores em todo o mundo, além de outras empresas integrantes do grupo Voltalia como Helexia, Greensolver e Triton.

Arquitetura do modelo de Gestão de Carreira

Sobre o processo de arquitetura do modelo de gestão de carreira, foram identificadas seis fases, sendo: (i) génese, (ii) planeamento, (iii) harmonização e definição do âmbito, (iv) triagem e definição de competências, (v) plataforma e (vi) *go live*. É de referir que a fase de planeamento engloba duas etapas que foram realizadas simultaneamente, sendo a etapa de abordagem e a etapa busca de fornecedor e cotação.

Génese

De acordo com a Diretora Global de GAT, a ideia de estruturar/implementar o sistema já era uma visão da empresa e acompanhava a sua estratégia de crescimento e maturação enquanto organização global. Além disso, por ser uma organização com sede em França, a gestão de carreira é mandatória nas organizações do país, por uma obrigação legal, e o acompanhamento acontece periodicamente. Isto também serviu de inspiração para que esta gestão fosse implementada em escala global na organização.

Ainda assim, a decisão por arquitetar e implementar foi suportada também por análises de diferentes fontes de informação como, por exemplo, as entrevistas de saída (realizadas sempre quando um colaborador sai de forma voluntária da organização), o *engagement survey* (que foi inspirado no modelo *Great Place to Work*, com *feedback* dos funcionários sobre o ambiente da organização) e o *employee experience survey*.

No caso das entrevistas de saída, foi possível perceber que, em muitos casos, os funcionários saíam para outras empresas em busca de desenvolvimento de carreira e de melhores oportunidades. Em 2022, dos 38 funcionários que deixaram a organização por iniciativa própria e realizaram a entrevista de saída, 34 apontaram que saíam por melhores oportunidades/desenvolvimento de carreira. Já em 2023, dos 43 que saíram sob as mesmas condições, 37 apontaram a saída por melhores oportunidades/desenvolvimento de carreira como a razão para o abandono da organização..

O *engagement survey* procurou avaliar questões relacionadas com Credibilidade, Respeito, Justiça, Orgulho (relacionado a sua trabalho) e Companheirismo (em relação aos colegas de trabalho) para identificar pontos fortes e fracos na organização, em busca de maior *engagement* dos colaboradores. A partir da análise das respostas relacionadas com estes temas foi possível perceber a necessidade de implementação de um sistema de gestão de carreira.

Adicionalmente, foi realizada a análise das respostas obtidas através do *employee*

experience survey. Este programa consistia na realização de *workshops* com 15 funcionários, de diferentes geografias e posições, para perceber como analisavam a jornada do colaborador dentro da organização. O objetivo final era a melhoria da jornada dos funcionários de forma a atrair, criar engajamento e motivação.

De entre os diferentes tópicos abordados durante os *workshops*, foi possível perceber que os gestores não se sentiam equipados com as ferramentas adequadas para oferecer suporte à gestão de carreira das suas equipas. Por parte dos membros de equipa, os pontos mais abordados foram a falta de visibilidade sobre processos de crescimento e promoções, bem como pedidos de melhoria para a comunicação de novas oportunidades.

A partir deste ponto, foram definidos planos de ações para solucionar tais problemas, dentre eles a implementação de um modelo de gestão de carreira, maior divulgação das oportunidades internas e a criação de conteúdo, em conjunto com a equipa de Comunicação & Marketing, com testemunhos de diferentes colaboradores que tiveram crescimento de carreira e/ou participaram de mobilidade interna.

Além disso, foi levado em consideração o desejo de reestruturar o modelo de avaliação de desempenho que, até então, considerava o atingimento de metas de grupo, equipa, individuais e competências pessoais (ex: proatividade, espírito de equipa, solução de problemas, comprometimento com *HSE – Health, Security and Environment*, entre outros), passando o mesmo a focar-se mais nas competências.

O objetivo do projeto será oferecer desenvolvimento dos trabalhadores, evolução de carreira e a retenção destes talentos, proporcionando uma forma mais estruturada de gerir este processo, tanto aos colaboradores, gestores de equipa e recursos humanos.

Ou seja, neste caso, não foi um evento único que levou a esta decisão mas um conjunto de análises de diferentes fontes que apontavam para o mesmo caminho.

Planeamento

Abordagem

Ainda de acordo com a Diretora Global de GAT, a abordagem definida para que pudessem conduzir o processo da forma mais suave, foi a procura por um fornecedor que facilitasse e agilizasse o trabalho da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no processo e oferecesse uma plataforma *user-friendly*. Em outras palavras, que o fornecedor assumisse muito do trabalho “pesado” (que será abordado mais à frente) e, ao mesmo tempo, que a

plataforma tivesse navegação atrativa e fácil, com informações claras para a GRH, funcionários e gestores.

Outros aspectos analisados no processo foram a (i) eficiência, em oferecer a gestão de carreira a todos os participantes do processo de forma simples, clara e objetiva; (ii) flexibilidade, seja no suporte durante o processo de arquitetura do sistema, seja na customização da plataforma para atender as necessidades da organização; (iii) *scope* global, de forma que a empresa pudesse estender a plataforma para outras geografias, respondendo ao maior número de pessoas possível (quando a implementação ocorrer a nível total).

Em paralelo, procurou-se definir o âmbito do projeto. Assim, optaram por desenhar um projeto piloto, para apenas uma linha de negócio, pois apresentaria maior facilidade de mapeamento dos sucessos, falhas e dificuldades identificadas durante o processo para, posteriormente, replicar o projeto para as outras linhas de negócio. No caso de desenhar e implementar, simultaneamente, o projeto de forma global, para todas as linhas de negócio, , haveria, também, o risco de mobilizar toda a organização para o projeto, sendo que a equipa responsável pelo projeto não teria capacidade para gerir todas as atividades e pessoas, numa escala global, de uma só vez.

A escolha pela linha de EPC deu-se por diferentes motivos, dentre eles (i) o facto de que o diretor de EPC evidenciar elevada motivação para o projeto, motivando toda a equipa da sua linha de negócio para tal, sendo um facilitador e promotor da implementação; (ii) EPC não ser uma linha de negócio tão grande quando comparada às outras linhas de negócio; (iii) estar estruturada a nível internacional e em países de diferentes dimensões (grandes e pequenos, por exemplo); (iv) número de cargos com complexidade e relevância para o projeto.

As pessoas envolvidas no projetos foram a Diretora Global de GAT, a Gestora de Projetos HRMS, as equipas de recursos humanos das respetivas geografias, o diretor da linha de negócio, alguns gestores e membros das equipas de EPC e a HR *Business Partner* de EPC (por ter a visão global de EPC e ser o ponto focal de recursos humanos dentro da linha de negócio).

Abordando superficialmente o envolvimento destas pessoas, uma vez que os detalhes de cada fase serão tratados mais à frente neste trabalho, a Diretora Global de GAT foi a pessoa responsável por definir a estratégia e liderar as fases do projeto, definir os prazos, conduzir as negociações, entre outras atividades.

A Gestora de Projetos HRMS foi a pessoa responsável por liderar a gestão e

implementação de sistemas de Recursos Humanos dentro da organização. Neste projeto, foi responsável por conduzir a procura por potenciais fornecedores da plataforma de gestão de carreira, em alinhamento com a Diretora Global de GAT, e por participar de todo o processo que envolvia o fornecedor e a plataforma.

O diretor de EPC foi, além de facilitador e promotor do projeto junto da sua equipa, a pessoa responsável por definir os gestores de equipa a serem envolvidos no projeto e participar, também, das validações. Os gestores de equipa foram responsáveis por passar as informações relativas às suas funções e às funções das suas equipas, dentro do EPC, indicando membros que também seriam responsáveis por dar informações sobre as suas respetivas funções.

As equipas locais de recursos humanos funcionariam como ponto focal do projeto em cada geografia, participando dos processos, contactando e acionando intervenientes no processo sempre que necessário. Por último, e participando de quase todas as fases do projeto, a *HR Business Partner* de EPC foi responsável por passar os detalhes sobre a linha de negócio à gestão do projeto, uma vez que possuía visão global e, ao mesmo tempo, conhecia as informações mais específicas sobre o negócio em cada geografia e que poderiam ser importantes durante o processo.

Identificação de fornecedor e cotação

Esta etapa do processo ocorreu em simultâneo com a definição da abordagem a ser utilizada e caminhos que o projeto deveria seguir. O orçamento para o projeto foi definido após a identificação do fornecedor e, tendo em consideração os preços apresentados no mercado. Ou seja, não havia um orçamento inicial mas, este, foi definido quando a procura foi finalizada e o fornecedor foi selecionado. O orçamento solicitado e aprovado foi baseado na proposta deste fornecedor, tendo todo o valor sido revertido para a aquisição do serviço.

Como mencionado anteriormente, a busca pelo fornecedor teve como diretrizes a eficiência da plataforma, ser *user-friendly*, flexível e suporte a estrutura global da organização. Foram encontrados diversos fornecedores para este tipo de serviço e os que se destacaram foram os que usavam inteligência artificial para determinadas ações e, por esse motivo, poderiam acelerar o processo e fazer com que fosse “menos cansativo”, nas palavras da Gestora de Projetos de HRMS.

Entretanto, muitos destes fornecedores ainda eram *start-ups*, sem grandes

experiências no mercado, com plataformas e IA ainda muito imaturas para a necessidade da organização ou pouco *user-friendly*. Neste ponto, foi reforçada a necessidade de que a plataforma apresentasse navegação amigável e atrativa para o colaborador, não o oposto. No fim, foi selecionado e aprovado o fornecedor que preenchia os requisitos já mencionados e também apresentava experiência de mercado.

Harmonização e definição do âmbito

Nesta fase, um dos desafios foi identificar todos os cargos existentes nesta linha de negócio e uniformizá-los a nível global, criando um parâmetro e respeitando as descrições e as respetivas competências necessárias. Para esta arquitetura, foram consideradas apenas as competências técnicas de cada função. As *soft skills* foram desconsideradas, à exceção daquelas que eram realmente críticas para o desempenho da função.

Um desafio nesta fase foi o facto de que as descrições de função, de um modo geral, possuíam peculiaridades e criavam diferenças em cada geografia. Ou seja, pela falta de harmonização destas descrições, uma mesma posição possuía descrições variadas ou mesmo nomes diferentes, dependentes da geografia. Naquele momento foram identificadas 30 descrições para as posições existentes.

Cabe ressaltar que, esta fase, “definição de âmbito” tem um conceito diferente do da “definição de âmbito” da etapa anterior. Na etapa anterior, compreende-se como a seleção da linha de negócio e abrangência geográfica. Neste caso, o “âmbito” deve ser compreendido como o grupo de funções críticas e que farão parte do projeto piloto.

Assim, optaram por definir o âmbito de funções que participariam no projeto piloto, focando nas posições que eram mais críticas dentro da linha de negócio e uniformizando-las globalmente para, assim, trabalhar sobre estas descrições. Com o suporte da HR *Business Partner* de EPC, que ficou com a responsabilidade de mapear as descrições de função existentes, identificando as que tratavam da mesma função e uniformizando-las, conseguiu-se reduzir o número inicial para 15 descrições.

Além disso, estas posições críticas para a linha de negócio foram divididas em três categorias: “*project*”, “*site*” e “*tender & sales*”. Na categoria de *Project*, com posições relacionadas à gestão de projetos de EPC, as posições definidas são EPC *Deputy Project Manager*, EPC *Project Manager*, EPC *Project Manager Senior* EPC *Portfolio Manager* e EPC *Regional Manager*, em ordem respetiva de crescimento de senioridade. Na categoria *Site*, posições que trabalham em obra/construção dos parques de energia, como EPC *Site Technician*, EPC *Site Supervisor*,

EPC *Site Coordinator* e EPC *Site Manager*. E, por último, na categoria de *Tender & Sales*, cargos técnico-comerciais e outros que trabalham na etapa de *handover* de desenvolvimento do projeto para a construção, como EPC *Sales Engineer* e EPC *Sales Manager*, EPC *Tender Engineer* e EPC *Tender Manager*, EPC *Project Development Support Engineer* e EPC *Project Development Support Manager*.

Após a definição e harmonização global destas descrições de função foram realizados *workshops* com alguns gestores e membros das equipas mencionadas para a primeira etapa de validação destas descrições de função. Nesta fase, foram envolvidas algumas pessoas na posição de EPC *Regional Manager*, EPC *Portfolio Manager*, EPC *Project Manager* e EPC *Site Manager*, de diferentes países, e capazes de validar as descrições da categoria de *Project*, assim como outras pessoas da vertente de *Site*. Bem assim como a participação do EPC *Global Sales Manager*, envolvido nas validações de *Tender & Sales*.

Ainda nesta fase, envolveram-se os recursos humanos de cada país, para compartilhar suas perspectivas locais sobre as descrições. Em paralelo, a HR BP realizava reuniões com os respetivos membros das equipas para validação das informações retiradas dos *workshops*. Dessa forma, foi possível garantir a assertividade das informações, uma vez que foram fornecidas por diferentes perspectivas e validadas em diferentes momentos.

Triagem e definição de competências

Com a etapa anterior finalizada, as descrições foram enviadas para o fornecedor que as colocava numa ferramenta com suporte de inteligência artificial. Esta IA, por sua vez, realizava uma busca na internet sobre quais as competências necessárias para o desempenho daquelas descrições de funções.

De acordo com a gestora de projetos HRMS, o primeiro resultado obtido pela IA apresentava muitas competências e, por conta disso e a pedido da própria Voltalia, foi necessário que a equipa do fornecedor fizesse uma triagem daquelas competências apresentadas pela IA, reenviando, apenas, as competências realmente relevantes para aquelas funções. De facto, após a revisão do trabalho realizado pela IA, por parte de uma equipa, foi possível iniciar a etapa seguinte. E, na visão da gestora de projeto, a mais difícil.

De acordo com ela, mesmo após a triagem da equipa do fornecedor, muitas competências eram similares e/ou duplicadas mas com definições diferentes. Então, foi necessário realizar a “limpeza” destas informações, identificando quais apresentavam as definições que faziam mais sentido para aquelas funções.

Além disso, em alguns casos, as funções ficaram com mais de vinte competências quando, por decisão durante processo de arquitetura do sistema, aceitar-se-iam um número máximo de dez competências por função. Nestes casos, foi necessário um novo filtro de competências de forma a manter aquelas dez que seriam as mais críticas para a função.

Outra atividade que exigiu muito tempo e trabalho nesta etapa foi garantir a consistência destas competências. Uma competência poderia estar associada a diferentes funções e era importante que a definição fizesse sentido para qualquer função a que ela estivesse associada.

Por fim, foi necessário rever todas as competências de modo a garantir, uma vez mais, que o número máximo de competências estava a ser respeitado, que as competências estavam associadas da maneira mais assertiva e que as definições das competências eram claras, facilitando o seu entendimento, e abrangentes, de modo que se adequassem a todas as funções em que se apresentem e fizessem sentido a cada uma delas.

Após realizar a definição das competências para cada função, foi necessário nivelar as competências para cada função. Foram definidos quatro níveis, sendo eles: iniciante, intermediário, avançado e *expert*. O nível iniciante, caracteriza o conhecimento básico, que necessita de suporte para atividades básicas. O nível intermediário, seria a capacidade de realizar atividades básicas de forma autónoma. O nível avançado, é a capacidade para desempenhar atividades avançadas com autonomia. E o nível *expert*, capacidade de fornecer análises completas de situações complexas, com capacidade de aconselhar e ensinar habilidades.

Isto significa que, para uma mesma competência, é expectável a diferença de *expertise* entre um EPC *Deputy Project Manager* e um EPC *Project Manager Senior*.

Depois, as competências foram niveladas por grau de importância para cada função. Por exemplo, a competência de “gestão de projetos” poderá ser mais importante para um EPC *Project Manager* do que “orçamentação”. Para o grau de importância da competência foram definidos três níveis, (i) “não é essencial para aceder à função e ter sucesso no trabalho”, (ii) “essencial para o sucesso na função, mas não para o acesso à função (poderá aprender no exercício da função)”, (iii) “essencial para o sucesso e acesso à função”.

Ao final desta etapa, foi realizada segunda ronda de *workshops* para validação das competências indicadas, junto às equipas de EPC, com o suporte da HR BP. O envolvimento da equipa de EPC nesta etapa foi de suma importância pois eram as pessoas que, de facto, poderiam informar qual o nível de relevância e *expertise* que cada competência demandava

nas respectivas funções.

Ainda assim, uma dificuldade encontrada pela organização nesta fase do processo foi a confusão conceitual entre tarefas x competências. Tanto por parte do fornecedor, quando este apresentava a lista de competências e suas definições, quanto por parte da equipa de EPC, durante a realização dos *workshops*.

Em suma, por falta de conhecimento sobre a diferença entre tarefa e competências, a equipa de recursos humanos precisou dedicar algum tempo na explicação e ajustes de determinadas informações, que misturavam o que é uma tarefa e quais são as competências necessárias para a realização de uma tarefa. De acordo com a gestora de projetos HRMS, este tema é muito complexo, mesmo para equipa de recursos humanos, e acredita que, mesmo após o trabalho de refinamento das informações e revisão dos conceitos, as definições podem não estar perfeitas.

Plataforma

Nesta fase, os objetivos eram a definição das funcionalidades e configurações da plataforma, inserção das informações de competências e descrições de funções obtidas ao longo do processo na plataforma, criação da matriz de oportunidades e realização de testes. Em relação às funcionalidades, estas foram divididas em duas perspectivas: a do trabalhador (membro de equipa) e a do gestor de equipa.

Na perspectiva dos membros de equipa, é possível preencher o seu perfil com as suas experiências prévias, sendo um processo muito similar à criação de perfil na rede social/profissional LinkedIn. Inclusive, além de poder preencher manualmente seu perfil na plataforma, é possível importar o perfil do LinkedIn ou mesmo o currículo, para agilizar esta etapa.

Ainda sobre a criação do perfil, o trabalhador pode adicionar competências que já possui e, até mesmo, apontar em quais experiências anteriores as utilizou ou foram adquiridas através de formação. As competências podem ser técnicas, como habilidades com excel, capacidade de se comunicar em outras línguas, controlo de custos, gestão de contratos ou pessoais, capacidade de desenvolver relacionamentos interpessoais, gestão de prioridades, entre outras. Adicionalmente, as competências incluídas pelos trabalhadores ficam sinalizadas de forma única.

Além do mais, os trabalhadores podem verificar as competências requisitadas para a função em que estão, bem como seu grau de relevância e nível de *expertise* desejado para o pleno exercício da função, conforme já informado. E, claro, têm acesso a uma matriz de competências para outras posições, tal como seus respectivos graus de relevância e *expertise*. Podem, inclusive, realizar comparações de competências de outras funções com a sua atual, para eventuais análises.

A plataforma também pode indicar competências aos funcionários, a partir da inteligência artificial, com base nos seus currículos e outras posições na organização. Mais, dentro da mesma lógica, a plataforma poderá sugerir formações para desenvolvimento de competências necessárias para o seu plano de carreira ou para suprir eventuais *gaps* de competências que os funcionários tenham para as posições que ocupam. Entretanto, esta última funcionalidade é um serviço cobrado separadamente pelo fornecedor selecionado.

Ainda em relação às competências, os funcionários poderão indicar o seu grau de motivação para as competências. A partir disto, a gestão de recursos humanos e o seu gestor

poderão analisar qual o nível de disposição do trabalhador para determinadas competências. Isto é importante pois ajuda a organização em relação à mentoria de carreira dos trabalhadores, visto que para assumir determinadas posições, o colaborador poderá desenvolver novas competências, ou melhorar as que já possui, que não tem tanto interesse.

Quanto a novas oportunidades, os trabalhadores também podem visualizar posições de outras linhas de negócio, caso visem mobilidade interna para outro departamento. Por último, a plataforma está integrada com a “página de carreiras”, onde as posições em aberto são anunciadas. A partir desta integração, a inteligência artificial faz análise das descrições de funções existentes e sugere vagas em aberto que podem fazer *fit* com o perfil do funcionário.

Para os gestores de equipa, a plataforma oferece uma gama de *dashboards* com informações sobre os membros de sua equipa e competências. As buscas podem ser realizadas tanto na perspectiva de analisar os membros da equipa quanto na perspectiva de analisar competências.

Assim, poderão acessar o perfil de cada membro, verificar suas respectivas competências, bem como identificar quais competências estão mais presentes dentro de sua equipa (ou menos), as que possuem maior nível de *expertise* (ou menor) dos seus membros para cada uma delas ou procurar alguma competência para descobrir se algum membro da equipa a possui.

Os gestores também têm acesso a *dashboards* que apresentam o nível de compatibilidade de um membro da sua equipa para a posição em que ocupa ou outras, a partir de análise da IA sobre suas competências e as descrições de funções para cada posição.

Por exemplo, podem acessar relatórios que apresentam o percentual de formulários de perfis que foram preenchidos da sua equipa, índice médio de *gaps* de competência por posição existente, índice de *gaps* de competência por colaborador, índice médio de motivação em relação às competências dos membros da equipa, percentual de ocupação de cada posição em relação ao todo do departamento, grau de motivação para usar determinadas competências, bem como grau médio de *expertise* por competência.

Por fim, os gestores podem sugerir posições aos seus membros. As equipas de recursos humanos possuem perfil de administração e também têm acesso a todas estas informações. Todas estas funcionalidades e relatórios facilitam a organização, gestores e membros de equipa no planeamento de suas respectivas carreiras.

Go Live

Esta etapa consiste na preparação para o lançamento do programa. Aqui, foram planeadas as sessões de formação sobre a plataforma e as suas funcionalidades para gestores e membros de equipa, planeamento da comunicação sobre o lançamento do programa e realização de sessões de formação entre o fornecedor e pontos focais da organização.

Neste sentido, foram realizadas sessões de formação entre o fornecedor, a Gestora de Projetos HRMS e a HR BP. Estas pessoas foram definidas como pontos focais dentro da organização no que se refere à utilização da plataforma e suas funcionalidades. O objetivo era deixá-las preparadas para darem as formações aos gestores e membros de equipa para o lançamento do programa e, após isso, tornarem-se as referências quanto ao suporte no dia a dia.

Também planearam a comunicação sobre o lançamento do programa, quais os canais de comunicação seriam utilizados e a comunicação sobre as sessões de formação para gestores e membros (realizadas separadamente dado às diferenças de uso). Por fim, os canais de comunicação escolhidos foram o *e-mail* e a intranet da organização.

Envolvimento equipa de EPC

Conforme mencionado anteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a alguns membros da equipa de EPC, que participaram do projeto piloto, para perceber como avaliavam a importância dos seus respetivos envolvimento no projeto. Para isso, a Gestora de Projetos HRMS e a HR BP apontaram três membros de EPC que pertencem às equipas de *Site*, *Project* e *Tender & Sales* e que estão situados em diferentes geografias, sendo estas Brasil, Espanha e França, respetivamente.

Como já foi adiantado, e de acordo com os três entrevistados de EPC, o início dos respetivos envolvimento foi na etapa de harmonização e definição do âmbito. Ou seja, a etapa com os *workshops* entre a equipa de recursos humanos liderando o projeto e as equipas EPC, para harmonização e seleção daquelas que são as funções mais críticas para a linha de negócio e que fariam parte do projeto piloto.

Ainda de acordo com os membros de EPC, a segunda etapa em que foram envolvidos foi a etapa de validação das competências para cada posição, nível de senioridade e nível de maestria de cada competência para cada nível de senioridade. A principal interface que tiveram foram com a Diretora Global de GAT, a Gestora de Projetos HRMS, a HR BP e entre os membros de EPC. Em relação ao fornecedor, o único contacto que tiveram foi uma breve apresentação da plataforma. A partir disso, toda a interface foi feita com membros da organização.

Perspetiva – *Site*

Para JO, integrante da equipa de *Site Construction* e que fica situado no Brasil, o mais difícil foi desenvolver a visão de “helicóptero”. Como foram envolvidas pessoas com elevado nível de senioridade e, na sua opinião, uma decisão acertada, precisou refletir sobre as responsabilidades dos diferentes níveis da equipa de *Site Construction*, as interações que realizam no dia a dia, como cada função se complementava e quais competências utilizam na sua rotina, quais eram competências obrigatórias e quais não eram, bem como nível de *expertise* para cada nível da posição. Como possui grande interface com a equipa de *Project*, acabou por contribuir também com informações para esta vertente.

Quando questionado sobre a sua contribuição, especificamente, acredita que tenha sido positiva pois, durante os *workshops*, esteve apto a fornecer informações e ideias que acabaram por integrar o projeto final.

Outro ponto positivo sobre o projeto, para JO, foi a inclusão da equipa de EPC no projeto. Para ele, não faria sentido desenvolver este projeto sem as pessoas que, de facto, entendem e fazem parte da rotina do EPC. Adiciona, inclusive, que se não tivessem pessoas de EPC envolvidas, o projeto não teria a confiança dos membros da sua linha de negócio, pois não acredita que a equipa de recursos humanos poderia analisar estas informações de forma assertiva como foi com o envolvimento do EPC.

De acordo com JO, isto trouxe validade para aquilo que o projeto busca ser e elogiou o facto de que também foram envolvidas pessoas de diferentes geografias. Em sua visão, isto injeta maior representatividade para o projeto e mostra que a organização se preocupou em considerar a heterogeneidade das formas de trabalhar e o seu espírito global.

Sobre sua opinião sobre a plataforma, avalia como *user-friendly* e com as ferramentas necessárias para entregar o resultado esperado. Ainda assim, acredita que a ferramenta é dependente de quem a alimenta com informações. Por isso, reforça a importância de ter o envolvimento de pessoas com alto nível de senioridade no desenvolvimento do sistema, com capacidade de contribuir com a sua experiência e de forma assertiva.

Por fim, completa que a plataforma será uma grande aliada para pessoas que procuram a mobilidade interna, como é seu caso. Em vias de assumir o mesmo cargo mas na base da Guiana Francesa e com o processo iniciado antes mesmo da implementação do sistema, entende que outros colaboradores poderão beneficiar das ferramentas que a plataforma oferece em buscas de novas oportunidades em novas geografias.

Perspetiva – *Tender & Sales*

Na visão de LC, que é o Diretor Global de *Sales & Tender* e fica baseado num dos escritórios da França, a parte mais desafiante de todo processo em que se envolveu foi a parte das competências e o seu respetivo nivelamento. Para exemplificar, explica que quando participa dos processos seletivos para sua equipa, esta análise de competências dos candidatos e nível de *expertise* é feita de maneira mais orgânica durante as entrevistas.

Ainda que não tenha sentido dificuldade efetiva nesta parte e de já ter as descrições de funções elaboradas, muitas descrições precisaram ser harmonizadas e reajustadas. Além disso, o processo de elencar as competências, nível de *expertise* por nível de senioridade, quais eram obrigatórias e quais eram um “*plus*” o faz considerar esta etapa a que mais exigiu esforço e dedicação de sua parte. Assim como JO, LC acabou por dar suporte também a equipa de *Project*.

Sobre a sua avaliação quanto à sua contribuição, LC cita que é difícil afirmar com clareza. Para ele, em projetos como este, com envolvimento de pessoas de muita experiência, muitas ideias são “colocadas na mesa” e, ao mesmo tempo, muitas concessões também são feitas. O resultado final acaba por ser uma mistura grande em que se torna difícil definir o quanto foi, de facto, uma contribuição unicamente sua. Apesar disso, acredita que deu o seu máximo para ajudar e contribuir com aquilo que acreditava ser o melhor.

Em relação à eficiência do modelo proposto, confia que é eficiente e que é uma ferramenta poderosa para quem tem real interesse em crescer na carreira. De todo modo, e considerando sua perspectiva de gestor de equipa, acredita que esta eficiência se apresentará mais para aqueles que estão na organização há algum tempo. Visto que os gestores de equipa, aliados à ferramenta, terão um papel importante na mentoria e suporte dos membros de equipa na gestão de suas carreiras, conhecer as pessoas (os seus pontos fortes e fracos) para além daquela informação ajudará muito.

Para ele, poderá ser um problema se as informações inseridas na plataforma, por parte dos colaboradores, não cruzarem com a realidade. Ainda de acordo com LC, será importante o acompanhamento e confirmação se as competências, e seus respectivos níveis, dos membros da equipa fazem *match* com aquilo que demonstram no dia a dia.

Quanto a credibilidade do projeto e a participação dos membros de EPC, afirma que a participação destas pessoas era, na sua opinião, obrigatória. Além disso, também ressalta a importância de pessoas de alto nível de senioridade envolvidas neste processo e, mais do que isso, acredita na importância da participação de pessoas que estão na organização há muito tempo. Para LC, uma pessoa que faz parte de um departamento de *Tender & Sales* numa outra organização, não necessariamente possui as mesmas responsabilidades que uma pessoa que faz parte da equipa de *Tender & Sales* na sua organização. Por conta disso, considera importante o envolvimento de pessoas com alto nível de senioridade e também com bastante tempo de “casa”, para contribuírem de forma mais assertiva para o projeto.

Sobre a plataforma, cita que ela apresenta fácil navegação, preenchimento de informação e compreensão sobre suas funcionalidades enquanto membro de equipa. Já na perspectiva de líder de equipa, afirma que ainda não teve a oportunidade para usá-la, visto que era muito recente, até o momento da entrevista.

De modo geral, vê como importante a participação de pessoas de diferentes geografias para apresentarem um resultado final com maior acurácia, principalmente por ser uma empresa global. Cita, inclusive, alguns exemplos de situações cotidianas do ambiente de

trabalho em que as diferentes formas de trabalhar nas diferentes geografias geraram situações de desconforto. Por isso, acredita que o envolvimento de pessoas multi-culturais resultará em algo melhor.

Ao fim da entrevista, ao ser questionado se havia mais alguma informação que gostaria de compartilhar e que não fora abordada até aquele momento, LC ressalta que as análises e ajustes feitos para inclusão na plataforma, acabaram por impactar na forma como a organização via as funções existentes. Tal facto explica-se pelas modificações e uniformizações feitas durante a etapa de harmonização das descrições de função e mapeamento das competências, que afetaram a forma como aquelas descrições eram vistas pela organização e acabaram por ser reiventadas para o projeto e pensadas no longo prazo.

Perspetiva – *Project*

Em relação à vertente de *Project*, a entrevista ocorreu com MS, gestor regional da equipa em Espanha. Neste sentido, MS também confirma que teve a interação com os principais intervenientes no processo, sendo a equipa de recursos humanos já mencionada e os diferentes envolvidos das equipas de EPC.

Para ele, a parte mais desafiante no processo foi alinhar as descrições de função de forma global, de modo que fossem adequadas as diferentes realidades. Acredita que a sua contribuição foi positiva para o projeto, com participação nos ajustes das descrições de função e na elaboração da matriz de oportunidades para as equipas.

Na sua visão, o envolvimento das pessoas de EPC no projeto traz maior credibilidade para o programa, uma vez que estas pessoas são as que melhor conhecem a rotina e as “dores” do departamento. Acredita que o modelo será eficiente e tem as ferramentas suficientes para que as pessoas sintam confiança em se desenvolver na organização, ajudando mais na retenção dos talentos, um dos objetivos do programa.

Sobre a plataforma, vê-a como simples mas funcional. De todo modo, espera que o modelo tenha o prosseguimento adequado para atingir o seu objetivo. Na sua visão, um momento muito sensível para a organização atualmente é o período pós-pagamento do prémio anual, após a avaliação de performance. Acredita que algumas pessoas esperam o recebimento deste prémio para procurarem melhores oportunidades de desenvolvimento e, por isso, deseja que o modelo proposto seja usado da melhor maneira e continuamente, passando confiança e retendo aqueles que procuram desenvolvimento de carreira na própria organização.

Apresentação dos resultados

Conforme abordado anteriormente, o objetivo principal deste estudo é a apresentação das etapas seguidas durante o processo de arquitetura de um modelo de gestão de carreira. A partir das diversas entrevistas realizadas com a Diretora Global de GAT, a Gestora de Projetos HRMS, a HR BP e os membros da equipa de EPC, foi possível identificar as seguintes etapas:



Figure 1 Fases e etapas do processo de arquitetura do sistema de gestão de carreira

Ao todo, foram seis fases divididas em sete etapas, sendo elas a (1) génese do projeto, a fase do planeamento que se divide em duas etapas, (2) identificação de fornecedor e cotação e (3) abordagem, (4) harmonização e definição do âmbito, (5) triagem e definição de competências, (6) plataforma e (7) *go live*.

Os principais intervenientes do processo foram o núcleo da equipa de recursos humanos responsável pelo processo que, neste caso, são representados pela Diretora Global de GAT, a Gestora de Projetos HRMS e a HR BP, além de membros séniores dos departamentos indicados como “criticamente importantes” de EPC, linha de negócio escolhida e oferecida pelo próprio diretor para a implementação do projeto piloto.

Como dito anteriormente, é muito importante a participação das lideranças no processo de mudança, visto que apresentam relação positiva com o compromisso e abertura para a mudança, bem como relação negativa com a resistência à mudança (Peng et al., 2021). Durante o estudo do processo de arquitetura, pode-se identificar que o envolvimento do diretor da linha de EPC, sendo um pedido do próprio para que seus departamentos fossem utilizados para o projeto piloto, foi um grande facilitador para o arranque e condução do processo.

Mais do que o diretor, outros níveis de liderança foram envolvidos no processo, como o Diretor Global de *Tender & Sales* e o Diretor Regional de EPC, fazendo com que o compromisso com o projeto fosse encadeado. Esta ideia já fora reforçada por Kotter (2007), que em seus estudos identificou que o exemplo da mudança deve começar de cima e diferentes níveis de hierarquia devem se envolver no processo de mudança.

Além disso, pelo que se pode perceber, a resistência encontrada foi pouca ou nula. Isto pode ser explicado pelo facto de ter sido um pedido do diretor de EPC, com seu envolvimento, e/ou pelo envolvimento de diferentes lideranças no projeto (Peng et al., 2021). Ainda assim, o compromisso de todos os envolvidos no processo, com o objetivo do projeto, foi outro facilitador para a implementação da mudança, como já dito por Kotter (2007) e Bouckennooghe (2010).

De modo geral, o facto de que os funcionários de EPC foram convidados a participar e influenciar o projeto também apresenta-se como positivo, conforme já adiantado por Idris (et al., 2018), pois as suas participações aumentam as hipóteses de conseguir cooperação no processo de mudança, assim como o suporte da organização exerce grande influência na “prontidão” para a mudança (Gigliotti et al., 2019).

Outro ponto importante sobre conceitos da gestão da mudança e que foram identificados no projeto, foi a criação da visão (Kotter, 2007). A organização foi eficaz em criar esta visão, que era oferecer um modelo de gestão de carreira que os trabalhadores pudessem utilizar para o desenvolvimento de carreira e aos líderes de equipa uma ferramenta de suporte nesta gestão.

Por fim, outro aspecto que poderá ser encontrado é a consolidação da mudança (Lewin, 1947; Kotter, 2007). Ou seja, uma vez que o projeto se inicia com um piloto, arquitetado para apenas uma linha de negócio, a consolidação caracterizar-se-á quando este modelo for replicado para as outras linhas de negócio, estabelecendo este programa como o novo modelo de gestão de carreira para toda a organização.

Outro objetivo deste estudo era a identificação de como os conceitos de gestão de carreira se relacionam como o modelo de gestão de carreira proposto pela organização. De entre os conceitos estudados e a partir da análise do estudo de caso, vemos a gestão de carreira sendo oferecida pela organização (Strauss et al., 2012), através de práticas, políticas, procedimentos e programas (Zhao et al., 2022), procurando aumentar a sua performance e a dos colaboradores (De Vos & Cambre, 2017; Sinha, 2020), a partir da retenção dos seus talentos (De Vos & Dries, 2013).

Como já mencionado, além do benefício dos trabalhadores de terem a gestão de carreira sendo entregue pela organização (Lazarova et al., 2012), alguns estudos comprovam que a percepção dos trabalhadores sobre o suporte da organização à gestão de carreira, e consequente ganho na sua satisfação profissional, apresentam relação negativa com as intenções de *turnover* (Guan et al., 2015; Cheng et al., 2018; de Oliveira et al., 2019).

Outros fatores que apresentam relação positiva com a percepção dos trabalhadores quanto a gestão de carreira organizacional, é o facto de que foram envolvidos no processo de desenvolvimento (Crawshaw & Game, 2015) e a percepção que suas participações tiveram impacto positivo no projeto (Noe & Wilk, 1993).

Não obstante, o facto de que a organização procurou considerar eventuais diferenças geográficas na arquitetura do seu modelo de gestão de carreira é realmente positivo, conforme estudos que indicam a relevância destas considerações em projetos como este (Baruch e Budhwar, 2006; Arnold et al., 2019).

Por fim, das práticas mais comuns encontradas conforme revisão sistémica feita por Bagdadli e Gianecchini (2019), sobre gestão de carreira e encontradas no modelo proposto pela organização, podemos ressaltar a avaliação de performance, *feedback* dos gestores, aconselhamento de carreira, formações e disponibilidade de mobilidade interna.

Conforme já adiantado sobre a percepção que os indivíduos entrevistados da equipa de EPC possuem sobre os seus respetivos envolvimento no projeto, é possível afirmar que consideram positivo. Todos afirmaram que, independente de qualquer coisa, a participação de membros do EPC no processo de arquitetura traz ao projeto maior credibilidade, uma vez que são eles quem mais conhecem sobre as suas responsabilidades, competências necessárias e quais oportunidades farão sentido dentro do seu departamento. Ainda afirmaram que, se não tivessem pessoas do EPC envolvidas, o projeto não passaria tanta confiança.

Ainda que, em algum caso, tenha sido difícil mensurar o quanto da sua contribuição

foi considerada para o projeto final, todos acreditam que puderam contribuir com ideias nas sessões de *brainstorm* e *workshops* ao longo do processo. Facto, este, comprovado pelas entrevistas realizadas com a HR BP, que menciona a importância da sua interação com os membros de EPC nas etapas de harmonização e validação das descrições de funções, validação de competências e demais atividades.

After Go Live

Este capítulo, ainda que aborde um momento fora do processo de arquitetura do modelo, faz-se muito pertinente, uma vez que este estudo visa colaborar com futuros processos de arquitetura de um modelo de gestão de carreira em outras organizações.

Especificamente, esta etapa trata do momento após o lançamento do programa e que permitiu à equipa de recursos humanos envolvida realizar algumas análises sobre a condução do projeto e levantar eventuais questões para quando o processo tiver que ser replicado para as outras linhas de negócios, fazendo com que o projeto seja conduzido de forma mais assertiva no futuro.

Em primeiro lugar, em conversa com a HR BP, foi levantada a questão da participação dos recursos humanos locais no processo. No seu ponto de vista, compartilhado pela Gestora de Projetos HRMS, os recursos humanos locais acabaram por não ter grande influência no processo, com pouca contribuição nos *workshops* ou mesmo pouca assiduidade nos encontros.

Ainda de acordo com seu ponto de vista, em outras organizações que não tenham uma figura de HR BP, os recursos humanos locais deverão envolver-se mais no processo uma vez que não terão uma pessoa de recursos humanos especificamente para atender a linha de negócio que terá um novo modelo de gestão de carreira. Neste caso, como possui grande conhecimento sobre a linha de negócio e contato direto com as pessoas de EPC envolvidas, acabou por assumir esta responsabilidade e conduzir estas tarefas. Ainda assim, acredita que os recursos humanos da própria organização em que trabalha deverão envolver-se mais quando o sistema for replicado para outras linhas de negócio que não possuem a figura de HR BP.

Outro ponto debatido com a Gestora de Projetos HRMS e também com a HR BP, foi relacionado com os conceitos usados para as competências. Para elas, havia muita divergência sobre os conceitos das competências apresentados pelo fornecedor, na sua

procura inicial, e daquilo que a organização tinha como conceitos para suas competências.

Por conta disso, a organização e o fornecedor dedicaram esforço considerável para minimizar estas divergências e chegarem a um denominador comum. Ainda assim, foi dito que o resultado final utilizado no projeto poderia ser melhor mas, por conta do prazo para lançamento do programa, tiveram que seguir como estava. Para as implementações nas outras linhas de negócio, pensam em contratar uma consultoria especializada em competências de trabalho, para trabalharem com foco nos conceitos.

Ainda na visão da HR BP, gostaria de ter tido mais tempo para trabalhar no projeto. O período entre etapa inicial e o lançamento do programa foi de um ano, aproximadamente. Para ela seria importante ter mais tempo para desenvolver estas etapas com mais calma e sem a pressão do lançamento do programa.

Durante conversa com a Gestora de Projetos HRMS, também foi informado que, após o lançamento do projeto foi realizado um REX (*Return of Experience*). De acordo com este mapeamento, o percentual de colaboradores elegíveis ao programa e que, de facto, iniciaram o processo na plataforma após seu lançamento foi de 50%. Daqueles que iniciaram o processo, a avaliação sobre a plataforma foi como boa, mas não como excelente, ainda que a considerem *user-friendly*. Daqueles que não fizeram, informaram que o motivo de não iniciarem o processo foi por não terem visto o lançamento do programa.

Neste ponto, a Gestora de Projetos HRMS esclarece que este foi um ponto discutido e reconhecido que poderia ter sido feito de melhor forma. De acordo com ela, a equipa envolvida reconhece que o momento de lançamento não foi o ideal (fim do ano), pois muitas equipas estão focadas em finalizar projetos e acabaram por não dar atenção ao programa.

Além disso, acreditam que a forma de comunicação escolhida não foi a melhor. Ainda de acordo com ela, o principal meio de comunicação foram *e-mails* corporativos a abordarem o tema de forma generalizada e a intranet, sem muita clareza. Assim, muitas pessoas não sabiam se estavam abrangidas pelo programa ou não. Para evitar isto, acredita que a melhor forma, no futuro, será enviar *e-mails* mais específicos aos que estão abrangidos pelo programa para que iniciem o processo na plataforma.

Conclusão

O estudo teve como objetivo explorar e apresentar a arquitetura de um modelo de gestão de carreira numa organização, destacando a importância deste processo para o desenvolvimento dos trabalhadores e o sucesso organizacional. A partir do estudo teórico e do estudo de caso, foi possível identificar que a gestão de carreira é um elemento crucial na retenção de talentos.

Durante o processo de arquitetura do modelo de gestão de carreira, foram encontrados diversos desafios, incluindo a divergência inicial entre as competências apresentadas pelo fornecedor e as expectativas da organização, além da necessidade de uma comunicação mais eficaz sobre o programa para os membros da organização, conforme previsto pelo modelo de gestão da mudança de Kotter (2007).

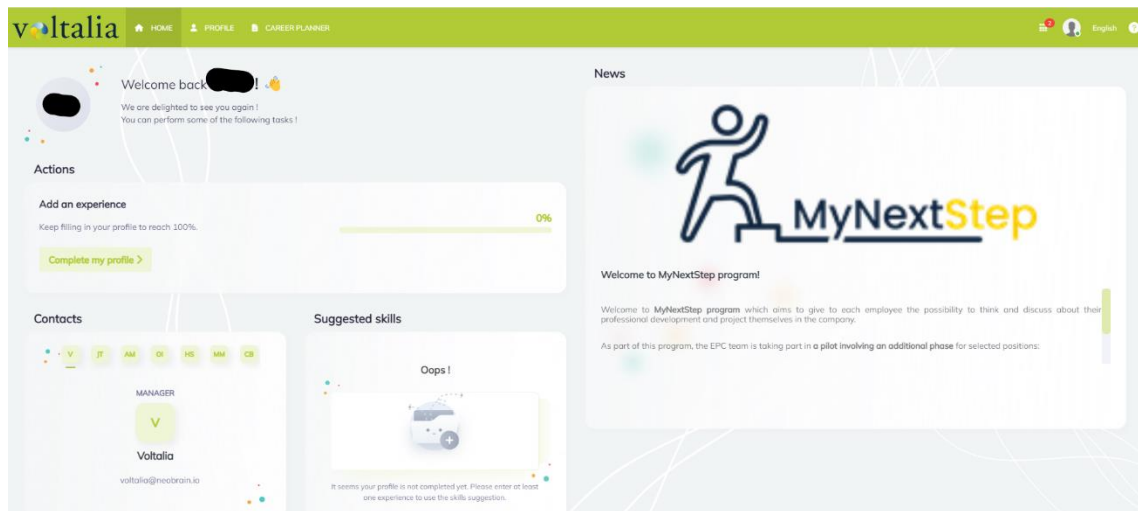
A análise das entrevistas de saída, do *engagement survey* e do *employee experience survey* revelou que a falta de oportunidades claras de desenvolvimento de carreira foi um fator determinante para a saída voluntária de muitos trabalhadores. Por conta disso, a organização identificou a necessidade de um modelo de gestão de carreira à medida e bem estruturado, capaz de fornecer ferramentas úteis a GRH, de equipas e trabalhadores no suporte ao crescimento profissional dos colaboradores.

Além disso, o estudo ressalta a importância do envolvimento e comprometimento dos membros da organização e do suporte organizacional na implementação de mudanças organizacionais, bem como atitudes positivas por parte dos membros da organização e o envolvimento de lideranças podem minimizar as resistências à mudança.

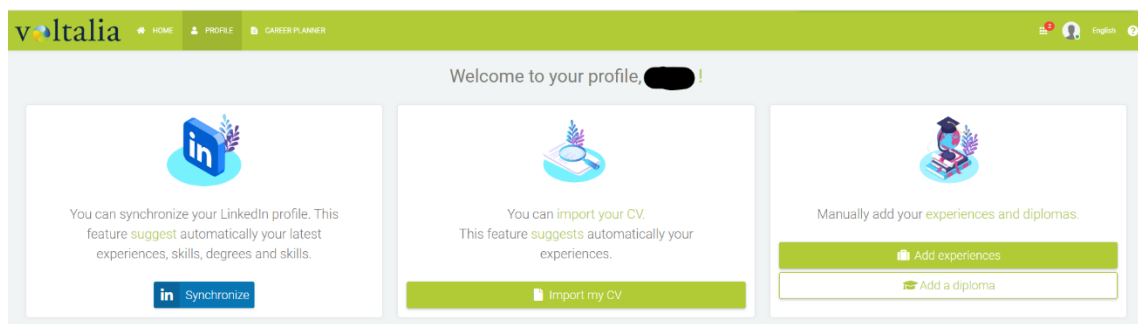
Concluimos que, embora a implementação de um modelo de gestão de carreira apresente desafios, os benefícios obtidos, como maior compromisso, retenção de talentos e satisfação dos colaboradores, justificam os esforços dedicados. Como sugestão para futuros processos de arquitetura, é recomendada a contratação de consultorias especializadas em competências e a utilização adequada dos meios de comunicação para garantir a máxima assiduidade dos funcionários e a eficácia do programa.

Apêndices

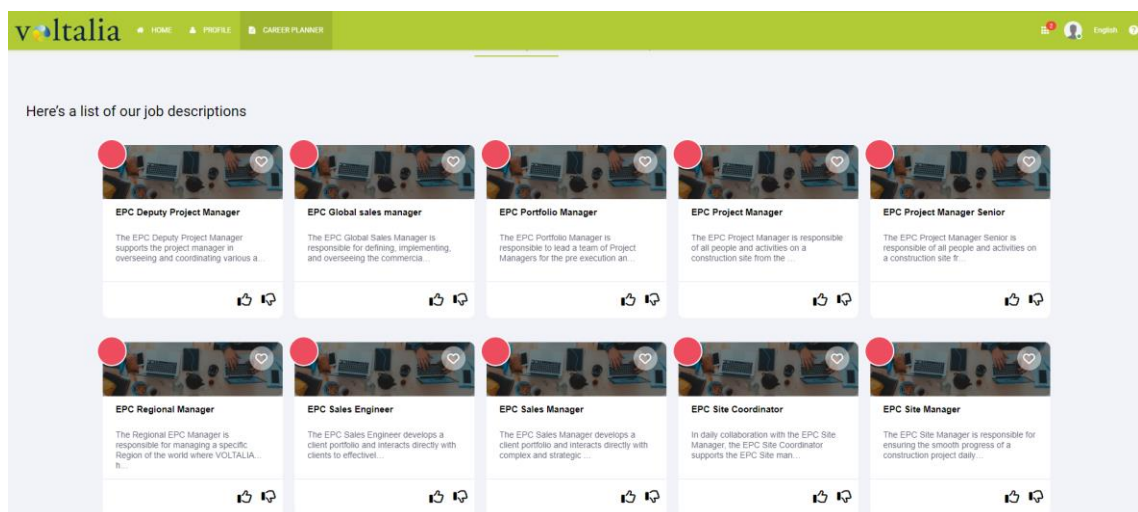
a. Ecrã inicial do sistema – perspectiva colaborador



b. Ecrã de preenchimento do perfil – perspectiva colaborador



c. Janela de descrições de função EPC – perspectiva do colaborador



d. Visualização de descrição de função – perspectiva colaborador

Job details Skills Analysis

Job details

job card information

Job Family:
Business Line: Operations & Services - BPC

Main mission(s)

The [redacted] supports the project manager in overseeing and coordinating various aspects of construction projects. He works closely with the project manager, the project team, and other stakeholders to ensure successful project completion.

- Project Planning: Assist in developing project plans, timelines, and budgets. Collaborate with the project manager to define project scope, goals, and deliverables. Contribute to the creation of comprehensive project documentation.
- Coordination and Communication: Facilitate communication among project team members, suppliers, and clients. Assist in organizing and conducting project meetings, including preparing agendas and minutes. Maintain regular communication with stakeholders to provide project updates and address concerns.
- Resource Management: Support the project manager in allocating resources, including labor, equipment, and materials, to ensure smooth project execution. Assist in tracking resource utilization, identifying potential bottlenecks, and proposing solutions.
- Documentation and Reporting: Assist in maintaining accurate project records, including contracts, change orders, and invoices. Help prepare regular project reports, financial statements, and other project-related documentation as required.
- Quality Control: Collaborate with the project manager to analyze and implement quality control measures. Assist in conducting inspections and reviews to ensure compliance with project specifications, building codes, and safety regulations.
- Risk Management: Identify potential risks and develop the risk management plan. Assist in developing the mitigation strategies and contingency plans. Support the implementation of risk protocols and ensure adherence to relevant health and safety regulations.
- Change Management: Assist in managing changes to project scope, schedule, and budget. Track and document change requests, assess their impact on the project, and communicate with stakeholders regarding change and associated impacts.
- Team Support: Provide support to the project team by coordinating meetings, organizing project-related documentation, and ensuring team communication. Foster a positive team environment and contribute to effective collaboration and problem-solving.
- Continuous Improvement: Identify opportunities for process improvements and data provision within the project management framework. Contribute to lessons learned exercises and apply feedback to future projects.

Reporting to: [redacted]

Supervisor's name: [redacted]

Required qualities: Degree in Architecture or Interdisciplinary Area • Operational • Responsiveness • Adaptability • Analytical and problem-solving skills • Ability to meet goals in various professional situations • Stress resistance • Operational qualities to manage multiple tasks and meet deadlines • Team player

Training(s)

A degree in construction management, engineering, or a related field is preferred.

Experience(s)

Previous experience in construction project management or a similar role is beneficial.
 Advanced knowledge required in BIM and Revit.
 General and practical knowledge of construction techniques, building codes, and regulations.
 Good knowledge in project management software and tools.
 Proficient in professional English (reading, writing, speaking).
 Proficiency in office tools (Excel, Word, PowerPoint, Outlook, MS Project, etc.).

e. Visualização de competências requisitadas para uma função – perspectiva colaborador

Job details Skills Analysis

Skills

List of skills required on the job with expected levels and levels in your profile

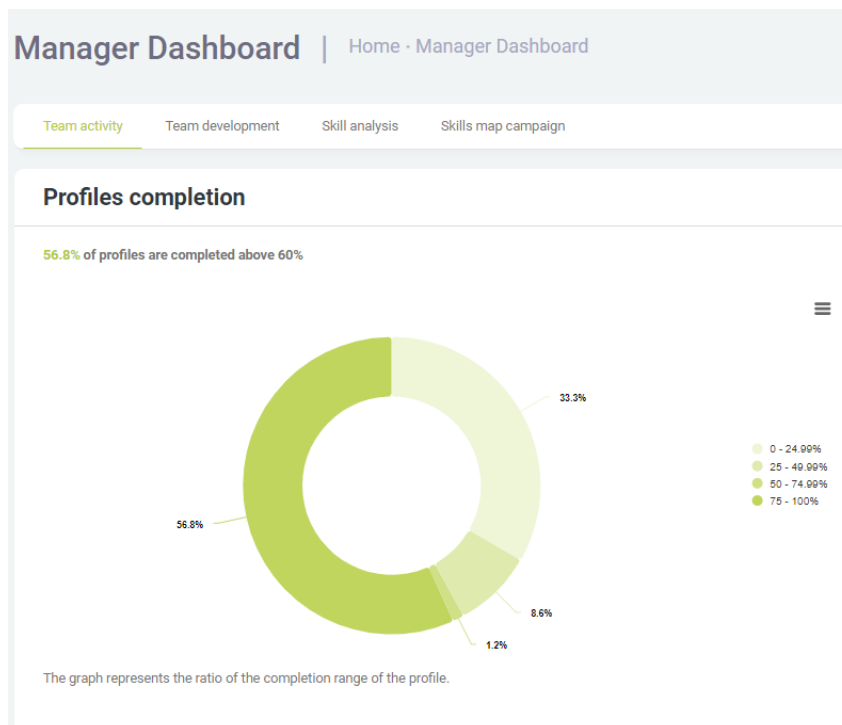
hard on You have 0 skills for the job description [redacted]

Status	Skill information	Required level	Level of mastery
Not acquired	Communication and Relationship Management Build and maintain relationships with stakeholders, clients, and subcontractors.	Required level ★ ★ ★ ★	Level of mastery ★ ★ ★ ★
Not acquired	Cost management Capability to prepare budget, track down the cost and preparing forecast.	Required level ★ ★ ★ ★	Level of mastery ★ ★ ★ ★
Not acquired	Procurement Management Understand the procurement processes and standards, and ability to align with project goals.	Required level ★ ★ ★ ★	Level of mastery ★ ★ ★ ★

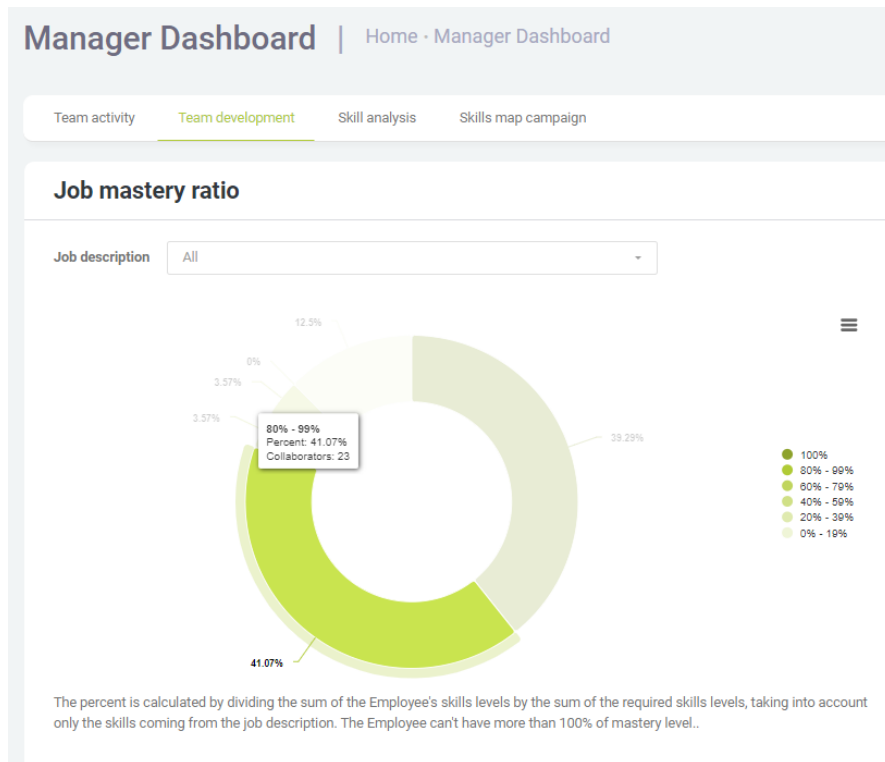
f. Visualização de comparativo: Minhas competências x Competências desejadas para uma função



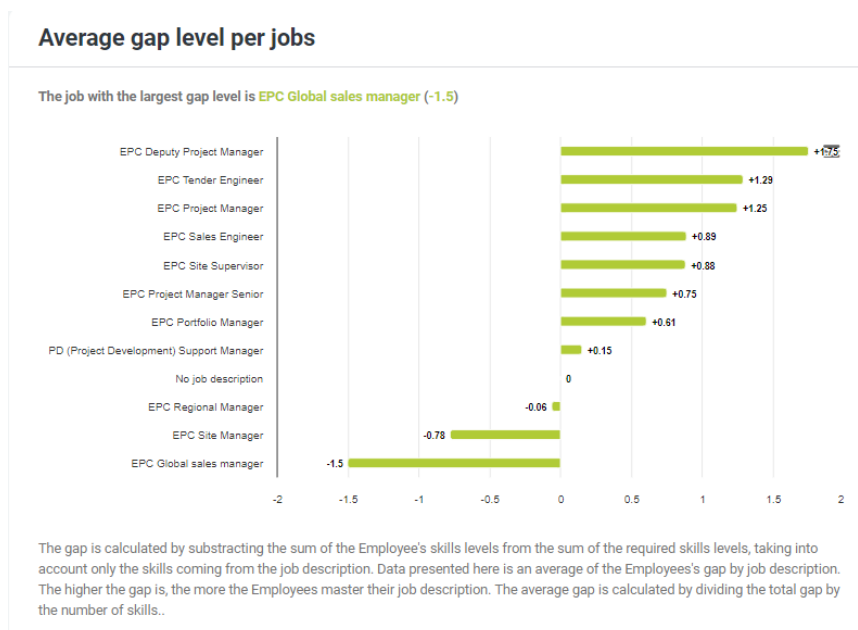
g. Resumo de perfis profissionais preenchidos em minha equipa – perspectiva gestor



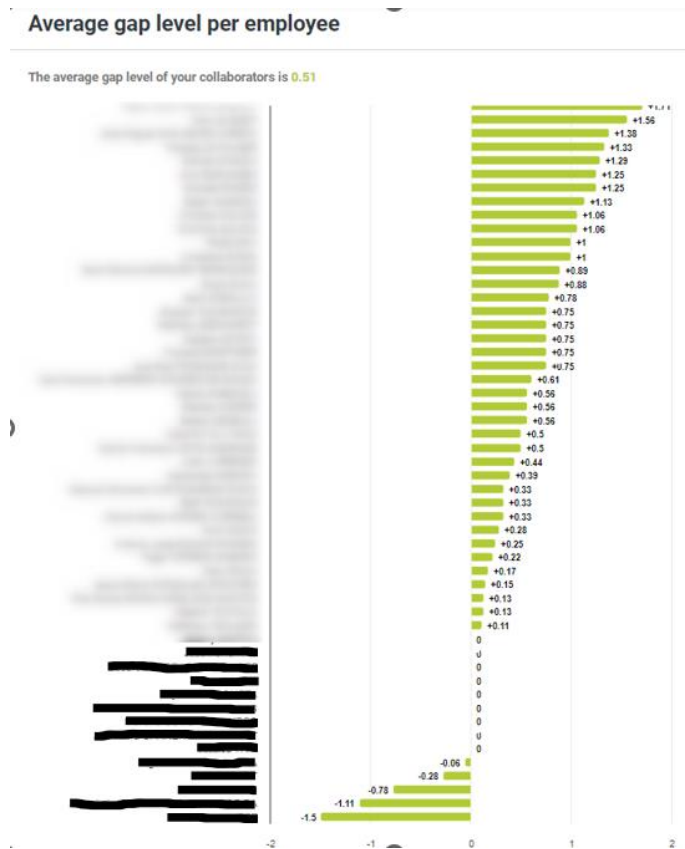
h. Percentual de expertise da minha equipa para suas respetivas funções – perspectiva gestor



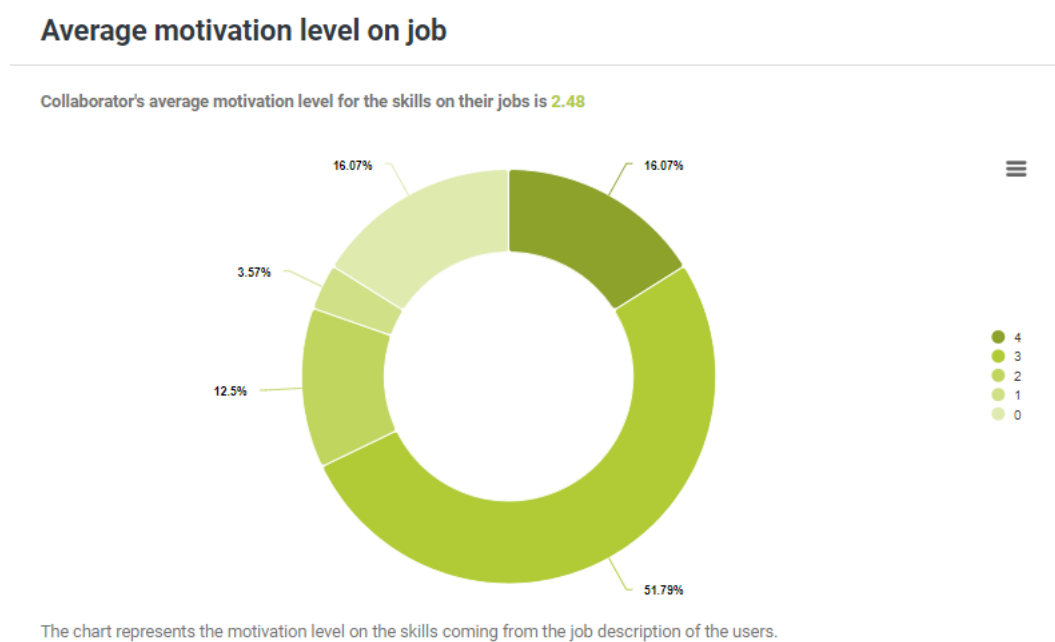
i. Média de gaps de competências da minha equipa para uma função – perspectiva colaborador



j. Média de gaps de competências por colaborador da minha equipa – perspectiva gestor



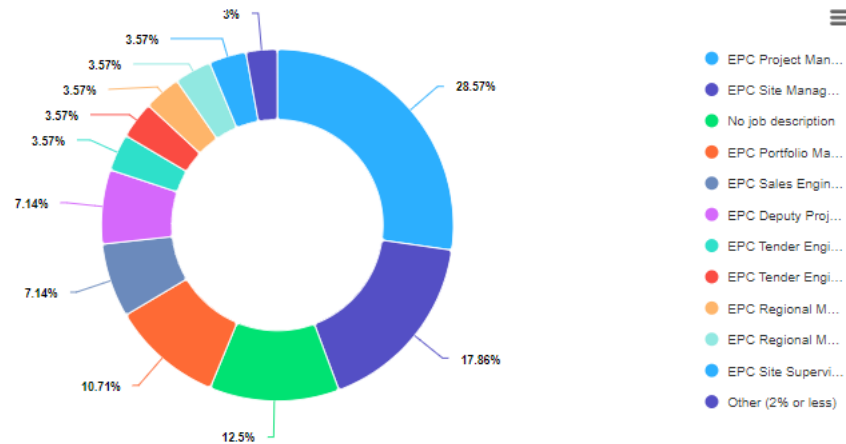
k. Média de motivação para uma função – perspectiva gestor



l. Percentual de ocupação de uma função entre todas da minha equipa – perspectiva gestor

Job representation

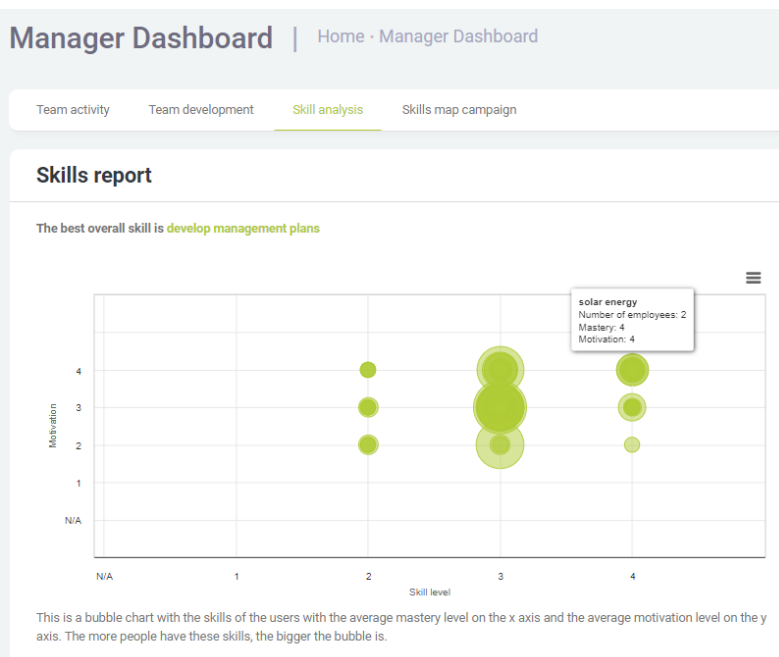
Your most represented job is **EPC Project Manager**



☐ Show jobs with 2% or less.

The chart represents the distribution of job descriptions inside the perimeter.

m. Visualização de competências por maestria x motivação na minha equipa – perspectiva gestor



- n. Lista de competências x número de membros da minha equipa que a possuem

Skills available within your team

Search Type to search...	
Skill	Employees
Safety and Environmental Compliance	41
Technical Specification Development	32
Customer Relationship Management	32
Procurement Management	31
Communication and Relationship Management	31
Cost management	31
Project Management software	31
Quality Control	30
Risk Management	29
Contract Management	28

Previous
1
2
3
4
5
...
21
Next

- o. Grau de motivação para uso de uma competência – perspectiva gestor

Motivation to use the skill

Search Type to search...	
Skill	Average motivation
develop contingency plans for emergencies	4.00
make time-critical decisions	4.00
write work-related reports	4.00
Cost Optimization	4.00
Cost Estimation	4.00
Renewable Market Knowledge	4.00
Budgeting	4.00
Cross-Departmental Coordination	4.00
electrical engineering	4.00
Technical Knowledge Solar PV	4.00

Previous
1
2
3
4
5
...
21
Next

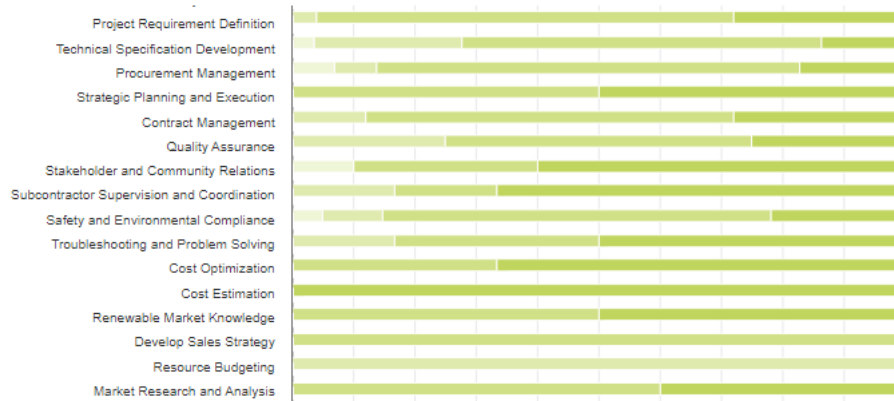
p. Nível de presença de uma competência na equipa x grau de expertise

Average skill levels

Average skill levels

Job description

All



This chart lists of all the skills of the perimeter split by level on the skills. On x axis all the user skills, on the y axis, the number of people having it grouped by the level of mastery

● Skill level 1 ● Skill level 2 ● Skill level 3 ● Skill level 4

Referências Bibliográficas

- Alhaddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2). <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436-465. <https://doi.org/10.1177/002188602237791>
- Andreu, M. L., & Verd, J. M. (2013). Employer strategies, capabilities and career development: Two case studies of Spanish service firms, *International Journal of Manpower*, 34(4), 345-361.
- Appelbaum, S. H., Ayre, H., & Shapiro, B.T. (2002). Career management in information technology: A case study. *Career Development International*, 7(3). 142-158. <https://doi.org/10.1108/13620430210426123>
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Arnold, J., Coombs, C.R. & Gubler, M. (2019). Career anchors and preferences for organizational career management: A study of information technology professionals in three European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3190-3222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380058>

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach*(1st ed) Cambridge University Press.

Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K. & Saboor, A. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1084-1104. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2017-0300>

Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29, 353-370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>

Balint, B. & Karoliny, Z. (2017). 'The more is applied, the better results are reached? Empirical lessons learned from the usage of career management tools. *Strategic Management International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 22(4), 3-10.

Barnett, B. & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13620430710834396>

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.

Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. FT-Prentice Hall.

Baruch, Y. & Budhwar, P.S. (2006). A comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, 15(1). 84-101. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.11.001>

Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.

Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477–496.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.

[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Birkinshaw, J. & Ridderstrale, J. (2017). *Fast/Forward: Make Your Company Fit for the Future*. Stanford University Press.

Bish, A., Newton, C. & Johnston, K. (2015). Leader vision and diffusion of HR policy during change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 529-545.

Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18.

Brisson-Banks, C.V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4), 241–252. <https://doi.org/10.1108/01435121011046317>

Budhwar, P. S. & Baruch, Y. (2003). Career management practices in India: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(6), 699-719. <https://doi.org/10.1108/01437720310496166>

Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>

Burke, W.W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations*. (5th ed). Prentice Hall.

Cawsey, T.F., Deszca, G. & Ingols, C. (2012). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit* (2nd ed.). SAGE Publications.

Cheng, Z., Xu, Y. & Cui, J. (2018). The formation of employee retention basing on computer communication networks. *Wireless Personal Communications*, 103(1), 547-561. <https://doi.org/10.1007/s11277-018-5460-8>

- Cheung, C., Kong, H. & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2013-0090>
- Chiang, G.-F. & Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chou, P. (2013). The effect of transformational leadership on follower's affective commitment to change. *World Journal of Social Sciences*, 3(1), 38-52.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2009). Using the career orientations inventory (COI) for measuring internal career orientations in the South African organizational context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35, 99–111. <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.806>
- Crawshaw, J.R. & Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: An attachment theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1182-1203. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934886>
- Dabrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Giones, F., Hakala, H., Marullo, C., Mention, A.L., Mortara, L., Nørskov, S., Nylund, P.A., Oddo, C.M., Radziwon, A. & Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: A critical multi-level research agenda. *Re&D Management*, 52(5), 930-954, <https://doi.org/10.1111/radm.12531>
- de Oliveira, L.B., Cavazotte, F. & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583-1603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650>

Derr, B. C. (1986). *Managing the New Careerists: The Diverse Career Success Orientation of Today's Workers*. Jessey-Bass.

De Vos, A. & Cambre, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518. <https://doi.org/10.1002/hrm.21786>

De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>

De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175. <https://doi.org/10.1108/01425450810843348>

De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80. <https://doi.org/10.1080/13594320801966257>

Drzensky, F., Egold, N. & van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95-111.

Eby, L.T., Allen, T.D. & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related activities. *Group & Organization Management*, 30(6), 565-596. <https://doi.org/10.1177/1059601104269118>

Errida, A. & Lofti, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.

Fuchs, S. & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change*

Management, 14(3), 361-383.

Galli, B.J. (2019). Comparison of Change Management Models: Similarities, Differences, and Which Is Most Effective?. In Daim, T., Dabić, M., Basogli, N., Lavoie, J. R., & Galli, B.J, *R&D Management in the Knowledge Era* (pp. 605-624). Springer.

Galli, B.J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46, 124–132.

Ghosh, R., & Reio, T. G. Jr. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 106–116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.011>

Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D.R. & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.

Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>

Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54–69. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>

Guan, P. & Li, M. (2015). Career construction theory: Connotation, framework and applications. *Advances in Psychological Science*, 23(12): 2177-2186. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2015.02177>

Guan, Y., Arthur, M.B., Khapova, S.N., Hall, R.J. & Lord, R.G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>

Guan, Y., Wen, Y., Chen, S.X., Liu, H., Si, W., Liu, Y., Wang, Y., Fu, R., Zhang, Y., & Dong, Z. (2014). When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among Chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 596-607.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.763403>

Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P. & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.002>

Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 105–111.

Gunz, H. (1989). The dual meaning of managerial careers: Organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies*, 26(3), 225–250.

Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. Jossey-Bass Pub.

Hassan S. N., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: Exploring the mediating roles. *International Journal of Human Resources Studies*, 10(2).

Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals*. John Wiley.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Centre.

Huang, R, -T. (2022). Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>

Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404–413. <https://doi.org/10.1086/217711>

Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>

Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed, M. (2013). Organizational commitment and turnover intentions: impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.

Jick, T. D. (1991). *Implementing change: Note*. Harvard Business School.

Khaleel, M., Chelliah, S., Khalid, J., Jamil, M. & Manzoor, F. (2016). Employee engagement as an outcome of friendship at workplace: Moderating role of job embeddedness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(6), 1-6. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i6/2171>

Kim, S.M., Um, K.H., Kim, H.Y. & Kim, Y.H. (2016). Hospital career management systems and their effects on the psychological state and career attitudes of nurses. *Service Business*, 10(1), 87-112. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0257-7>

Klehe, U. C., Zikic, J., van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217–229.

Klein, J. (2021). Reflecting backward to project forward: Refocusing on values in organizational change. *The Journal of Behavioral Science*, 57(4), 421-427. <https://doi.org/10.1177/00218863211033097>

Koch, M., Forgues, B., & Monties, V. (2017). The way to the top: Career patterns of Fortune 100 CEOs. *Human Resource Management*, 56(2), 267–285. <https://doi.org/10.1002/hrm.21759>

Kong, H., Cheung, C. & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect to career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.

Kong, H., Okumus, F. & Bu, N. (2020). Linking organizational career management with Generation Y employees' organizational identity: The mediating effect of meeting career expectations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 164-181. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1616644>

Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. In *Harvard Business Review*, On Change (1–12).

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*. Scott Foresman.
- Krishnan, T. N. & Maheshwari, S. K. (2011). A reconceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures. *Career Development International*, 16(7), 706-732. <https://doi.org/10.1108/13620431111187308>
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662-1679. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137611>
- Kwahk, K.-Y. & Kim, H.-W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour and Information Technology*, 27(1), 79-87.
- Kwahk, K.-Y. & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: theoretical bases and empirical validation. *Information and Management*, 45(7), 474-481.
- Lazarova, M.B., Morley, M. & Tyson, S. (2012). Introduction: International comparative studies in HRM and performance – The Cranet data. In Lazarova, M.B., Morley, M.J. & Tyson, S. (Eds). *International Human Resource Management: Policy and Practice* (pp. 1-9), Routledge.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1, 5-41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Li, M., Liu, W., Han, Y. & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- Lips-Wiersma, M. & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792. <https://doi.org/10.1002/job.446>
- McDonald, K. & Hite, L. (2016). *Career Development: A Human Resource Development Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315767406>

- Ming-Chu, Y. & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Montreuil, V. L. (2024) Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 423-438. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2023-0010>
- Moon, J.S. & Choi, S.B. (2017). The impact of career management on organizational commitment and the mediating role of subjective career success: The case of Korean R&D employees. *Journal of Career Development*, 44(3), 191-208. <https://doi.org/10.1177/0894845316643829>
- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés? *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233–243.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291>
- Ouedraogo, N. & Ouakouak, M.L. (2021). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 158-179, <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2019-0141>
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2016). *Managing Organizational Change*. McGraw-Hill Education.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to Organizational Change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Ramendram, C.S., Supian, C.M.N., Kadiresan, V., Kumar, R., Mohamed, M.H. & Rethinam, K. (2014). Promoting employment security through training for employability. *International*

Journal of Management Sciences, 3, 45-55.

Rosenbaum, J. L. (1979). 'Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 221–241. <https://doi.org/10.2307/2392495>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50–59.

Schein, E. H. (1985). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. University Associate Inc.

Segers, J. & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51(1), 99-120. <https://doi.org/10.1002/hrm.20432>

Selmer, J. & Leung, A.S.M. (2003). Are corporate career development activities less available to female than to male expatriates?. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 125-136.

Shen, Y., & Kram, K. E. (2011). Expatriates' developmental networks: Network diversity, base, and support functions. *Career Development International*, 16, 528–552. <https://doi.org/10.1108/13620431111178317>

Silva, R. & Dias, A. (2016). The role of organizational training on organizational commitment. the case of private security employees working remotely. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(8), 14-30.

Sinha, R. (2020). Career Development: An enabler for job satisfaction. *Career Development and job satisfaction*, 7-15. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.91683>

Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162–180. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446696>

Stojanovic, M. & Robinson, P.A. (2024). A critical conceptual framework for understanding career development in linguistically diverse individual and organizational contexts. *Career*

Development International, 1362-0436. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2023-0229>

Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580-598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>

Sturges, J., Conway, N. & Liefoghe, A. (2008). What's the deal? An exploration of career management behavior in Iceland. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 752-768. <https://doi.org/10.1080/09585190801953814>

Tang, K. N. (2019). *Change Management*. In: *Leadership and Change Management*, 47-55. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_5

Termeer, C. J. A. M., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1497933>

Thite, M. (2001). Help us but help yourself: The paradox of contemporary career management. *Career Development International*, 6(6), 312-317. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005986>

Townsend, R. (1970). *Up the organization*. Coronet Books.

Udeze, J. O. (2000). *Measuring worker's performance: The appraisal exercise*. Enugu.

Ugoani, J. (2020). Performance Appraisal and its effect on employee's productivity in charitable organizations. *Business, Management and Economics Research*, 6(12), 166-175. <https://doi.org/10.32861/bmer.612.166.175>

Vinkenburg, C., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 592–607.

Voltalia. (2023). <https://www.voltalia.com/>

Whyte, W. H. (1956). *The organization man*. Simon & Shuster.

Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70, 137–158.

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-28.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

Zhao, H. H., Seibert, S. E., Taylor, M. S., Lee, C., & Lam, W. (2016). Not even the past: The joint influence of former leader and new leader during leader succession in the midst of organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1730-1738.
<https://doi.org/10.1037/apl0000149>

Zhao, Q., Cai, Z., & Zhou, W. & Zang, L. (2022). Organizational career management: A review and future prospect. *Career Development International*, 27(3), 343-371.
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2021-0088>

Anexos

a. Guião de entrevista

<u>Objetivo da pesquisa</u> • Analisar o envolvimento dos colaboradores no processo de arquitetura do sistema de gestão de carreira <u>Seleção de amostra</u> • 3 entrevistados da equipa de EPC indicados pela equipa de RH envolvida no projeto • JO – EPC Site Manager • LC – EPC Global Sales Manager • MS – EPC Regional Manager <u>Tipo de entrevista</u> • Oral (gravada) • Semiestruturada: o guião de entrevista possui perguntas-guias, podendo a ordem ser alterada ou alguma perguntando não ser formulada, tendo em conta a recolha de informação que se pretende Interfaces dos colaboradores ao longo do processo 1. Quais foram as pessoas que tiveram interface ao longo do processo? Etapas em que os colaboradores foram envolvidos 2. Qual foi a etapa em que primeiro participou no projeto? 3. Quais foram as outras etapas que requisitaram sua participação? Maior desafio encontrado 4. O quê foi mais desafiante? Perceção sobre respectivas contribuições no projeto 5. Sente que sua contribuição foi importante? 6. Propôs algo para o projeto? 7. Foi escutado ou ignorado? Eficiência do modelo proposto e credibilidade 8. Acredita que o sistema proposto será eficiente? 9. Vê credibilidade no projeto porque tiveram pessoas de EPC envolvidas? E caso não tivesse? Opinião dos colaboradores sobre plataforma escolhida 10. O quê achou da plataforma e suas funcionalidades? Comentários gerais Há alguma informação não abordada ou observação geral que acredita ser uma mais valia para esta entrevista?
--

b. Autorização para uso do nome da empresa

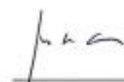
DECLARAÇÃO

Autorização para utilização do nome VOLTALIA no âmbito de um trabalho académico

A empresa **Voltalia Portugal SA**, com o número fiscal 507651120, localizada na Avenida do Marechal Gomes da Costa, nº 1177, 4150-360 Porto, aqui representada por **Jorge Teixeira de Sousa**, na qualidade de Global HR Operation Manager, autoriza **Lucas Alves Camba Fernandes**, aluno do curso de **Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos**, na **Faculdade de Economia da Universidade do Porto**, a utilizar o nome da **VOLTALIA** no seu trabalho académico intitulado **“Arquitetura de um sistema de Gestão de Carreira: Etapas do processo e desafios”**.

Mais se declara que é nosso entendimento que o uso do nome da nossa empresa será exclusivamente para fins educacionais e académicos, e que todas as informações fornecidas serão tratadas com o respeito necessário. Esta autorização é válida apenas para o trabalho mencionado e não substitui ou altera quaisquer outras permissões ou direitos de uso de nossa marca, nome ou logotipo.

Porto, 27 de junho de 2024



VOLTALIA PORTUGAL, S.A.

Jorge Teixeira de Sousa

Global HR Operations Manager

Voltalia Portugal SA – Porto
Avenida do Marechal Gomes da Costa, nº 1177, 4150-360 Porto
T. +351 220 191 000 (Call cost to national fixed network)
info.voltalia@voltalia.com • www.voltalia.com

Capital Social €5.000.000,00 • NIPC/Matricula 507 651 120 • Cons. Reg. de Oliveira do Frades
Alvará de construção nº 66566-PUB



Management
System
ISO 9001:2015
001100012015
001450012015

www.tum.com
ID 910000001