



Fev. 1998

TESE DE MESTRADO
EM ECONOMIA E SOCIOLOGIA HISTÓRICAS
DA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Susana Isabel Carreira de Carvalho e Silva

TRAJECTOS PROFISSIONAIS E MOBILIDADE
INTRA-ORGANIZACIONAL

49418



ORIENTADOR: Prof. Doutor Rui Santos
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da U.N.L.

Os meus sinceros agradecimentos à Caixa Geral de Depósitos, e ao departamento de Pessoal em particular, pela total disponibilidade e boa vontade manifestadas e, sobretudo, pelo inestimável contributo para o aprofundar das questões acerca da mobilidade profissional no âmbito das Organizações.

ÍNDICE

Introdução -----	3
------------------	---

PRIMEIRA PARTE

Problematização e perspectivas teóricas

1. Introdução-----	11
2. O conceito de Mercado de Trabalho Interno -----	22
3. Modelos de Mobilidade Intra-Organizacional-----	27

SEGUNDA PARTE

O Caso da Caixa Geral de Depósitos

1. Apresentação	
1.1. Introdução -----	34
1.2. Grupos funcionais, níveis de retribuição e carreiras -----	35
1.3. Metodologia -----	44
2. Os Padrões de Mobilidade	
2.1. Tendências de conjunto -----	51
2.2. Níveis de escolaridade e oportunidades de carreira -----	63
2.3. O Mercado de Trabalho Interno da Caixa Geral de Depósitos-----	78
2.4. Processos de recrutamento -----	88

2.5. Padrões de mobilidade

2.5.1. Evolução das distribuições por níveis salariais e carreiras ----	94
2.5.2. Probabilidades de progressão -----	101
2.5.3. A amplitude da progressão -----	110

3. Envolvimento com o trabalho e aspirações de mobilidade

3.1. A amostra -----	117
3.2. Caracterização da população inquirida -----	119
3.3. A validade dos índices -----	122
3.4. Resultados-----	123

TERCEIRA PARTE

Conclusões-----	140
-----------------	-----

Bibliografia -----	149
--------------------	-----

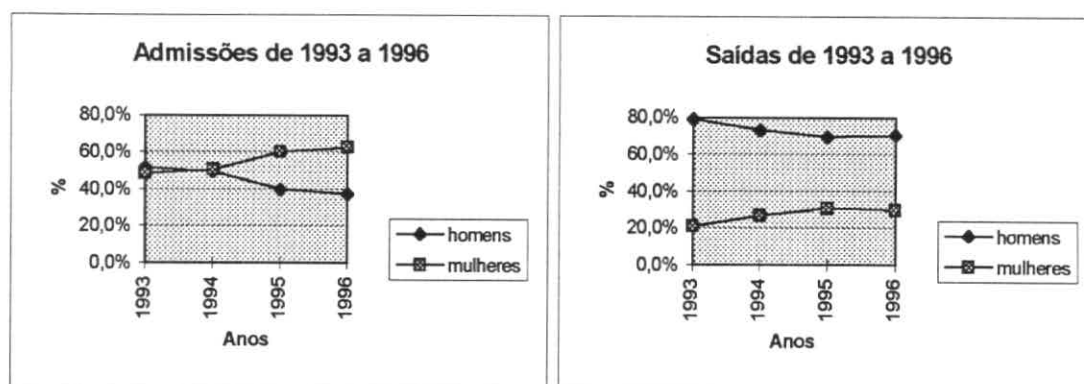
INTRODUÇÃO

A pergunta de partida deste projecto de investigação parte das transformações no mercado de trabalho português: se a entrada em massa de mulheres nesse mercado se traduziu em alterações nos percursos profissionais de homens e mulheres, e como se caracterizaram essas alterações. O objectivo consistiu em fazer uma análise comparativa entre trajectórias profissionais de uns e outros numa empresa, num período de 20 anos e perceber com que variáveis se associavam as eventuais diferenças de percursos.

Trata-se de um Estudo de Caso sobre a Caixa Geral de Depósitos. A opção de realizar um estudo desta natureza na C.G.D. prende-se com aspectos ligados às suas características enquanto empresa, nomeadamente (1) pertencer a um sector chave da economia nacional na área dos serviços; (2) possibilitar o desenvolvimento de uma análise longitudinal; (3) por ter uma prática regular de recrutamento, o que assegura a existência regular de novas coortes (4) e sobretudo, pela sua própria história, nomeadamente o processo de passagem de uma instituição do Estado a uma sociedade anónima de capitais públicos, questão de grande pertinência no que diz respeito à redefinição de estratégias comerciais e suas consequências nos sistemas de carreiras.

As transformações da sociedade portuguesa verificadas nos últimos 25 anos são marcadas pela emergência e desenvolvimento do papel da mulher

no mercado de emprego. Mais do que resultante de uma feminização de novas profissões, este fenómeno tem-se reflectido na profunda alteração da composição sexual ao nível dos quadros médios e pelo crescimento acentuado da oferta de emprego: é o caso dos professores, do funcionalismo público, e de algumas profissões liberais. Os valores relativos às admissões e saídas na C.G.D. nos últimos anos, ilustram este fenómeno, como se pode verificar nos gráficos que a seguir se apresentam:



É, hoje, claramente visível a presença de mulheres em profissões, categorias profissionais, ocupações e situações de trabalho nas quais não participavam tradicionalmente. Está em curso um processo de profunda transformação sócio-estrutural na sociedade portuguesa, com início nos anos 60, muito ligado a uma expansão e diversificação do sector dos serviços, que gerou um aumento das oportunidades do emprego feminino (Almeida, 1994). Os trajectos profissionais das mulheres são cada vez mais contínuos, menos interrompidos pela maternidade, evidenciando acumulação de actividades profissionais e obrigações familiares. Nas coortes mais novas, as mulheres estão a entrar em massa no mercado de trabalho. E fazem-no com

expectativas de maior continuidade. Os dados demográficos ajudam a clarificar as alterações nos comportamentos no emprego e nos padrões de ciclo de vida, no sentido de uma maior continuidade nas carreiras profissionais.

É conhecido o papel que as mulheres sempre desempenharam na esfera do trabalho em Portugal. A não visibilidade oficial do trabalho feminino encontrava-se ligada a problemas de sub-registo, nomeadamente ao não registo de mulheres na agricultura em associação com representações sociais de domesticidade. Tal como referem Margaret Maruani e E. Reynaud, 1993: “o trabalho feminino não é uma novidade, o que mudou foram as modalidades da actividade, a sua tradução em estatutos socialmente definidos, logo socialmente visíveis. A novidade não está assim no trabalho mas sim no emprego feminino(...). Foi a alteração das normas sociais da actividade feminina que assegurou o crescimento da população activa feminina. Nos últimos trinta anos, a única categoria cuja taxa de actividade aumentou é precisamente a das mulheres dos 25 aos 49 anos. As "mães de família" asseguraram a renovação e alargamento da população activa”.

O caso português apresenta características paradigmáticas, no que diz respeito à integração das mulheres na economia formal. A par com factores sócio-culturais e políticos, as condições materiais de existência conduziram ao desenvolvimento de estratégias e soluções, que sempre passaram pela participação feminina no trabalho. Como assinala Virgínia Ferreira, “parece haver uma maior flexibilidade em termos de divisão sexual do trabalho em Portugal, para a qual concorrem essencialmente dois factores: (1) a incerteza

ligada à própria existência que força os agregados familiares a serem extremamente flexíveis em ordem à sobrevivência; (2) o sistema de produção do agregado, no qual os membros colaboram para desempenharem tarefas, adaptando a sua oferta de trabalho às múltiplas necessidades económicas e às oportunidades disponíveis no mercado". Portugal tem uma das mais altas taxas de actividade feminina dos países europeus. A agricultura tem, contudo, um peso substancial nessa taxa, estando a grande maioria das mulheres classificada nesse sector, como patroas ou independentes, ainda que esta classificação retrate, na prática, estratégias de pluriactividade por parte do agregado familiar e produção agrícola virada para o auto-consumo; tem um dos mais baixos índices de segregação profissional no conjunto dos países da comunidade europeia e tem um peso relativo, acima da média europeia, de mão-de-obra feminina a trabalhar no sector industrial. Apresenta ainda uma das mais altas taxas de feminização ao nível do professorado e grupo de profissões técnico-científicas (Virgínia Ferreira, 1993).

Por outro lado, pensar na integração profissional das mulheres implica, também, compreender as concepções e atitudes das mesmas relativamente ao emprego e à carreira. As teorias das carreiras na área da Psicologia têm sido construídas com base em modelos de trabalho e de sucesso, que são suportados por concepções psicanalíticas acerca da centralidade do trabalho na formação da identidade (Erickson, 1968; cit. J. Gallos, 1989). Segundo as perspectivas psicológicas, que enfatizam o papel das diferenças de desenvolvimento entre homens e mulheres e a forma como

esse processo determina a vida dos indivíduos e as suas carreiras, as tensões e resolução dos conflitos entre os diferentes papéis significam coisas diferentes para homens e mulheres. O desenvolvimento para o homem significa aumento de autonomia e separação dos outros como meio de reforço da identidade. Nas mulheres, o desenvolvimento encontra-se ligado à compreensão e reforço do eu em relação aos outros. As ligações e as relações têm aqui um papel central na formação de identidade e maturidade femininas, determinando a forma como as mulheres se vêem a si, aos outros, as suas carreiras e as suas vidas em geral.

Perspectivar a questão da identidade desta forma não permite, contudo, dar conta do papel da socialização, de definições culturais, das condições históricas, dos processos sociais em geral que envolvem a construção das identidades femininas e masculinas, nem perceber o papel do trabalho na constituição dessa mesma identidade. O próprio processo de socialização nos locais de trabalho gera novas redefinições. Há um conjunto de comportamentos, atitudes e valores adquiridos no quadro das organizações e no mundo do trabalho em geral. As instituições passam a ser determinantes na construção da identidade feminina, e na construção e alteração dos projectos profissionais e dos projectos de vida femininos. Determinantes históricas, sociais, políticas, etc., contribuem para as diferenças nos padrões de desenvolvimento feminino e masculino.

Bardiwck, 1980 (cit. J. Gallos, 1989) entende o processo de avaliação das escolhas que se colocam ao longo do curso de vida como sendo mais complexo para as mulheres. Os modelos de sucesso na carreira, que partem

habitualmente de assunções acerca da centralidade do trabalho na identidade, dão uma perspectiva do trabalho que, segundo a autora, se adapta com mais facilidade às opções dos homens que às das mulheres. O avanço linear na carreira é uma forma limitada de entender as carreiras no feminino. As fases de desenvolvimento das mulheres não são tão lineares e previsíveis como sugerem os padrões de vida masculinos, assim como as escolhas ao longo da vida não se centram tão directamente no trabalho e na carreira. As opções na carreira podem reflectir motivações e aspirações de progressão na carreira, assim como investimentos relativos a outros papéis, nomeadamente na família.

A constituição de uma esfera profissional diferenciada do espaço doméstico e da vida familiar encontra-se associada à redefinição e alterações dos papéis sociais e da imagem daquilo que é feminino e masculino. Os processos de mudança não são pacíficos, nem os ajustamentos são automáticos. A redefinição dos papéis sociais é geradora de tensões para os indivíduos. O problema coloca-se no que diz respeito à compatibilidade entre os diversos papéis sociais, nomeadamente académicos, familiares, profissionais, entre outros. Acresce ainda o contributo de constrangimentos de natureza económica, esforços de escolarização dos filhos - pelo valor sócio-económico e o próprio valor simbólico da educação - acompanhamento de novos padrões de consumo, novos estilos de vida, etc. Deu-se uma alteração das normas sociais relativamente à actividade feminina, que adquire um novo estatuto assente fora da esfera privada. As mudanças sociais das últimas décadas abriram todo um conjunto de possibilidades às mulheres,

nomeadamente na educação, emprego e carreira. O trabalho passou a fornecer um conjunto diferenciado de elementos estruturadores da identidade e das práticas sociais.

Contudo, e ao mesmo tempo, as expectativas relativamente aos papéis sociais tradicionais demonstram uma certa inércia. As pressões da socialização são por vezes contraditórias. Decisões de sobreposição da carreira relativamente à família, ou a opção pela situação inversa, podem suscitar sentimentos ambivalentes. Persistem formas de penalização social pela reduzida participação da mulher na família. As variadas pressões externas tornam difíceis as avaliações das escolhas. Mesmo em situações de sucesso profissional e na carreira, os papéis tradicionais continuam a constituir um elemento determinante na identidade feminina, levando à existência de aspectos problemáticos da identidade.

O conceito de presença dual, i.e., a assunção de papéis na família e no trabalho, permite entender as estratégias femininas relativamente aos papéis. Para a geração que entrou no mercado de trabalho nos anos 60 e 70, a presença dual poderá ter significado ambivalência e tensões relativamente às identidades, dada a ainda incipiente legitimação de padrões de participação feminina no mercado de trabalho; para as gerações ulteriores, o modo de presença dual começa a tornar-se um padrão normativo no que diz respeito ao ciclo de vida das mulheres (Chiara Saraceno, 1991). As crescentes dificuldades económicas contribuem para a legitimação da imagem da mulher trabalhadora e dona-de-casa. As gerações que entram no mercado de

trabalho nos anos 90 fazem-no como um passo normal e necessário da entrada na vida adulta.

PROBLEMATIZAÇÃO E PERSPECTIVAS TEÓRICAS

INTRODUÇÃO

Os estudos acerca das diferenças sócio-económicas entre homens e mulheres têm normalmente como base o problema da segregação sexual das ocupações e da discriminação - “desigual distribuição de recompensas entre indivíduos que ocupam posições e estatutos ocupacionais idênticos, onde a desigualdade resulta não do desempenho, mas das características dos indivíduos, que são classificados fora do mercado de trabalho” (Granovetter e Tilly, 1988).

As perspectivas são múltiplas, e por vezes contraditórias, embora tenham como denominador comum o problema a reprodução da diferenciação sexual no âmbito do mercado de trabalho e no seio das organizações. A sociologia estruturalista aponta para mercados de trabalho segmentados e canais de mobilidade que perpetuam a segregação. Os contributos do ponto de vista da oferta, por seu lado, enfatizam a existência de uma discriminação anterior ao mercado de trabalho, nomeadamente na família, círculo de relações, sistema educativo, etc., que determinam as características que os indivíduos levam para o mercado.

Esta última perspectiva considera determinantes as diferenças ao nível dos gostos, uma vez que estes afectam as motivações dos indivíduos. As escolhas académicas e profissionais individuais encontrar-se-iam ligadas ao tipo de recompensas que os indivíduos esperariam obter de uma dada carreira. Neste sentido, as mulheres valorizariam aspectos como o ajudar os

outros, trabalhar com pessoas, ao passo que os homens atribuiriam mais importância ao dinheiro e à liderança.

Os estereótipos femininos e masculinos podem dificultar a progressão das mulheres na carreira no que diz respeito ao que se considera serem os comportamentos femininos e masculinos no trabalho. Pode ser difícil compatibilizar determinado tipo de atitudes, comportamentos e exigências requeridos no mundo do trabalho e em determinadas posições, com modelos que se pressupõem tipicamente femininos ou masculinos. Um elemento fundamental para a identidade dos indivíduos é o seu auto-reconhecimento e o reconhecimento ou legitimação dessa mesma identidade por parte dos outros, a que estão ligadas ideologias socialmente legitimadas acerca do que é válido e apropriado. Trata-se de formas de construção do género, de construção da identidade muitas vezes ligadas a visões essencialistas e naturalizadas daquilo que será a "condição feminina e masculina", estabelecendo e definindo visões padrão normativas acerca da identidade. O papel, ainda bastante tradicional, da mulher no funcionamento da unidade doméstica e na educação dos filhos é gerador de pressões e tensões na relação com projectos de identidade ligados ao mundo do trabalho.

Existem custos e vantagens associados aos papéis sociais, logo também investimentos. As escolhas estão, muitas vezes, ligadas à interpretação que os indivíduos dão aos seus papéis, assim como aos interesses em desenvolver determinado tipo de estratégias. Os indivíduos fazem as suas escolhas no âmbito daquilo que consideram ser legítimo, em termos dos seus papéis e dos grupos de referência, e também de acordo com as expectativas relativas a

esses mesmos papéis, sendo isso fundamental para o seu equilíbrio psicossociológico.

Para além de uma discriminação gerada pela socialização sexual dos papéis, o que conduziria a uma especialização por géneros, algumas perspectivas do lado da oferta defendem ainda o papel dos motivos pecuniários na discriminação, explicações que partem da teoria do Capital Humano. Polachek e Siebert (1995), por exemplo, consideram que a segregação pode ser explicada em termos das escolhas ocupacionais feitas por homens e mulheres, no sentido de maximizarem as suas remunerações. Isto é, algumas profissões implicam maiores riscos de desvalorização que outras. As mulheres, que antecipam parar de trabalhar, podem maximizar os rendimentos escolhendo ocupações com menores custos de interrupção (depreciação de capital humano). Dado que os homens têm planos de continuidade, não têm incentivos para escolher este tipo de profissões. As profissões tipicamente femininas ofereceriam, na perspectiva destes autores, menores níveis de desvalorização que as masculinas.

Paula England (1995), a partir da hipótese proposta por Polachek, estudou a desvalorização de salários nas profissões femininas e concluiu, ao contrário de Polachek, que as mulheres sofrem desvalorização de salários durante o período de tempo em casa, mas os níveis de desvalorização não dependem do facto de estarem em profissões tipicamente femininas ou masculinas. A autora definiu como variável dependente o rendimento médio por hora de trabalho, e como variáveis independentes o nível de escolarização, o número de anos de experiência, o tempo passado em casa, e a

composição sexual das ocupações tidas pelos respondentes, assim distinguidas entre tipicamente masculinas e femininas. De acordo com a autora, as mulheres vêem os seus salários aumentados cerca de 3% por ano de experiência de emprego. No entanto, as recompensas da experiência das mulheres não variam segundo a composição sexual das suas ocupações. Acresce que os salários iniciais (experiência=0) são mais elevados em ocupações masculinas. Em qualquer nível de experiência, as mulheres ganham mais em ocupações masculinas, logo não têm qualquer motivo pecuniário para escolherem ocupações femininas. Segundo esta autora, as mulheres têm, pelo contrário, custos muito elevados por estarem em ocupações tipicamente femininas.

Janet Gans (1987), por sua vez, testou a hipótese de R. Moss Kanter de que as mulheres teriam menores oportunidades de carreira que os homens, porque, sendo em menor número, estariam em desvantagem pelo facto de os homens distribuírem entre si oportunidades e recompensas, como a participação nas redes sociais e atribuição de tarefas, que servem de trampolins para o avanço na carreira. Gans, com base num estudo referente às oportunidades masculinas e femininas na carreira de enfermagem, chegou à conclusão que os percursos de homens e mulheres diferiam em vários aspectos: os homens enfrentam, por vezes, estigmas por se encontrarem em carreiras tipicamente femininas e a desempenharem tarefas normalmente associadas a papéis atribuídos às mulheres, como por exemplo, o tratamento de acamados. A passagem a enfermeiros-chefe eliminava praticamente estes problemas, sendo encarada, pelos homens, como um passo natural em termos

de carreira; enquanto as promoções representavam, para as mulheres, por vezes, custos acrescidos, fruto de pressões das colegas, da família, etc. Desde o período de estudantes, que a socialização pelos pares e professores orientava os rapazes para fazerem carreira em direcção ao topo. A definição feminina de sucesso profissional, era entendida como a qualidade dos serviços que prestavam aos doentes. Para a autora, as diferenças nas posições alcançadas por homens e mulheres residem, sobretudo, nas qualidades e papéis atribuídos de forma estereotipada, fora do mercado de trabalho, enraizados na divisão do trabalho social e doméstico, o que vem questionar os princípios subjacentes a políticas de discriminação positiva, por um lado, e por outro, e no que mais directamente diz respeito a este trabalho, levantar a possibilidade de o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho afectar as oportunidades em termos de carreira.

As perspectivas do lado da procura reduzem substancialmente o impacto da socialização, das escolhas ocupacionais e outros factores do lado da oferta em geral. Existe um hiato demasiado forte entre os sexos na distribuição por ocupações e profissões, para as diferenças sexuais nos atributos darem conta da segregação dentro e entre organizações. Consideram, assim, que é necessário entrar em linha de conta com mecanismos de diferenciação do lado da procura.

Bielry e Baron (1995) pretenderam ver em que medida a segregação sexual pode ser atribuída a características das profissões e do trabalho e ao contexto organizacional. Concluem que é difícil reconciliar os elementos

encontrados com as perspectivas da racionalidade do empregador (eficiência), ou dos investimentos vocacionais dos trabalhadores, sugerindo que a segregação sexual é construída numa hierarquia de posições organizacionais (arranjos organizacionais) e sustida por estereótipos sexuais e relações sociais no trabalho. As diferenças na distribuição de homens e mulheres entre papéis ocupacionais dão conta da maior parte da discriminação observada.

Para estes autores, os empregadores hierarquizam profissões apropriadas para mulheres, baseados nas suas percepções e conhecimentos de aspectos técnicos e organizacionais do trabalho, de capacidades, treino e custos de abandono. Usando uma espécie de função mental discriminatória, classificam profissões em "clusters" reservados a homens e mulheres. Consideram ainda que é necessário dar conta das distinções por género entre papéis no trabalho, o que requer ir para lá das perspectivas da eficiência nas organizações ou da desigualdade. Sendo estas diferenças o resultado, não do tipo de funções desempenhadas, mas sim, de culturas organizacionais específicas e de crenças relativas ao género - dentro das organizações, na tarefa de empacotar, às mulheres é atribuído o título de operadoras e aos homens o de técnicos. Por outro lado, determinado tipo de diferenciações podem até funcionar como mecanismos de compensação relativamente às desigualdades por género. Por exemplo, estabelecem-se rótulos daquilo que se considera ser trabalho feminino e masculino entre organizações - tarefas idênticas desempenhadas por mulheres numa organização e por homens noutra. Uma vez estabelecidos os rótulos sexuais, estes adquirem uma forte

inércia. É assim importante examinar como as estruturas de profissões são postas em prática e institucionalizadas, uma vez que as crenças e percepções por si só não dão conta dos níveis a que chegam os arranjos organizacionais numa dada estrutura de trabalho. Para os autores, é necessário perceber como é que se tornam procedimentos organizacionais habituais, e como a inércia burocrática, estereótipos culturais e interesses sustêm determinadas práticas ilegais como a discriminação.

Ainda no seguimento desta problemática das ocupações tipicamente femininas e da igualdade de oportunidades entre os sexos, Sewell, Hauser e Wolf, estudaram, através da construção de um modelo psicossociológico de “sucesso ocupacional”, os processos de obtenção de posições ocupacionais desde a adolescência até à meia idade numa coorte de homens e mulheres entre 1957 e 1975. As investigações têm sugerido que a obtenção dos níveis de estatuto ocupacional é semelhante para ambos os sexos. As médias e os desvios dos estatutos ocupacionais são semelhantes, tal como os efeitos das variáveis de antecedentes sócio-económicos, e níveis de educação nos estatutos ocupacionais. Contudo, esta similitude entre os sexos nos níveis de estatuto ocupacional não implica semelhanças relativamente a outros aspectos dos empregos de homens e mulheres, ou nos processos pelos quais são obtidos. A inclusão no modelo do estatuto no 1º emprego revelou fortes diferenças nos processos de aquisição de estatuto ocupacional. Estas diferenças sexuais não colocam no entanto unilateralmente as mulheres em desvantagem. A natureza das diferenças sexuais sugere um processo complexo em que as mulheres têm vantagens em determinados momentos e

os homens noutros. Trata-se de variações em termos das posições ocupacionais de homens e mulheres no ciclo de vida. As mulheres obtêm primeiros empregos cujos estatutos são, em média, muito superiores aos dos homens; por outro lado, têm oportunidades muito mais estreitas nestes mesmos estatutos. Na meia idade, a média dos estatutos ocupacionais é superior nos homens, uma vez que estes ganham estatuto ocupacional ao longo da vida, enquanto as mulheres perdem terreno.

Relativamente ao estatuto no primeiro emprego, as mulheres tiram menos vantagens da sua educação que os homens. Mais tarde no ciclo de vida, as mulheres obtêm mais vantagens de estatuto ocupacional com as suas qualificações académicas, enquanto os homens o fazem com os seus níveis ocupacionais. Está-se perante padrões de emprego de homens e mulheres em diferentes momentos do ciclo de vida. Na meia idade, as mulheres, que abandonaram temporariamente as carreiras profissionais, são forçadas a confiar nas qualificações formais quando reentram no mercado de trabalho, ao invés dos homens que estão mais capacitados para construir uma carreira por terem histórias de trabalho mais contínuas. As mulheres têm estatutos mais altos no primeiro emprego, o que poderá em parte ser explicado pelas ocupações para que entram. Mulheres com níveis educacionais entre os 12 e 15 anos entram normalmente para empregos de colarinho branco de baixa condição, que têm estatutos ocupacionais mais elevados do que as ocupações para que os homens, com os mesmos níveis de educação, tendem a entrar. Por outro lado, ao longo da vida, a dificuldade das mulheres aumentarem o seu estatuto (pouca mobilidade ascendente), não terá só a ver com as interrupções

na carreira devido a obrigações familiares. Mesmo as mulheres sem filhos raramente vêem o seu estatuto económico aumentar ao longo da vida. As mulheres têm menores probabilidades que os homens de atingir posições de autoridade, mesmo para níveis de escolaridade e de estatuto ocupacional constantes. As observações sugerem que as mulheres, em parte devido a se concentrarem em ocupações tipicamente femininas - ocupações onde as mulheres predominam, e, também, cujas tarefas lhes são culturalmente associadas - têm menores possibilidades de mobilidade social ascendente nas suas carreiras. Normalmente, verifica-se que são os homens que são promovidos nestas profissões. O que pode também ficar a dever-se a fenómenos de cooptação, por sua vez ligados a problemáticas de outra natureza (Sewer, Hauser e Wolf, 1995).

As teorias da estratificação social e da desigualdade por género sugerem que a segregação seria menor nas sociedades industrializadas, visto que a discriminação sexual deveria ser menor nos mercados de trabalho, cujos ambientes ideológicos seriam mais igualitários. O aumento da representação das mulheres na força de trabalho formal deveria apoiar a sua definição cultural como actores económicos iguais. Os baixos níveis de fertilidade, juntamente com a propagação de uma ideologia da igualdade entre os géneros, conduziria a uma acesso das mulheres a ocupações predominantemente masculinas.

Para Maria Charles (1995), características estruturais das economias modernas, que estão associadas a uma maior concentração feminina em

ocupações dos escritórios, vendas e serviços, minam os factores de integração. O largo sector que possibilita a entrada de mulheres no mercado de trabalho é também responsável por um aprofundamento da institucionalização do género no âmbito das ocupações. As oportunidades ocupacionais oferecidas pelo largo sector dos serviços levaram à entrada de mulheres no mercado de trabalho formal. A prevalência de definições culturais de feminilidade, historicamente enraizadas na divisão do trabalho doméstico, contribuíram para a institucionalização de alguns trabalhos como tipicamente femininos. A incorporação de tarefas tradicionalmente femininas na economia formal resultaria de uma transferência das responsabilidades das mulheres neste tipo de tarefas, da esfera doméstica para a esfera pública. O aumento da racionalização económica levou a uma redefinição dos processos de trabalho e das recompensas associadas a algumas ocupações - desvalorização de determinadas profissões ligadas à burocratização e rotinização de tarefas que não implicam treino ou formação profissional. Para a autora, muitos empregadores preencheriam estes lugares com mulheres normalmente fora da força de trabalho. Considera ainda que os baixos níveis de segregação ocupacional encontrados em Portugal serão em larga medida atribuídos a estruturas industriais e de classe menos modernizadas da nossa economia, nomeadamente a um sector de serviços muito estreito e ao auto-emprego.

Nesta investigação, optou-se pela comparação de oportunidades profissionais, entre homens e mulheres, no interior de uma organização, e não ao nível global do mercado de trabalho. A comparação será estabelecida

tendo como pano de fundo os padrões de mobilidade vigentes na empresa e a sua eventual alteração ao longo do tempo.

O CONCEITO DE MERCADO DE TRABALHO INTERNO (MTI)

Estudar o mercado de trabalho no âmbito das organizações oferece a possibilidade de compreender as formas de organização do trabalho. As empresas são locais importantes para a compreensão dos processos de aquisição de estatuto, tal como as mudanças de categoria e o estudo das carreiras dos indivíduos constituem elementos fundamentais para a investigação sobre mobilidade, dado que os movimentos dos empregados entre posições constituem uma parte importante das suas carreiras. Para Sonnenfeld, (1989), os estudos relativos à aquisição de estatuto social e às oportunidades sócio-económicas baseados em atributos sócio-económicos de origem não permitem explicar posteriores realizações profissionais e alterações de estatuto, sendo imprecisos quanto à forma como o processo de aquisição de estatuto social se opera. Para o autor, este tipo de pesquisas não considera alguns elementos fundamentais para a explicação da evolução na carreira:

- a variação dos estatutos ocupacionais entre as diversas ocupações ao longo do tempo;
- as alterações nos estatutos individuais ao longo da carreira dos indivíduos;
- alterações nos padrões dos estatutos devido a alterações estruturais na economia, como por exemplo, o alargamento do sector dos serviços;
- alterações nos valores sociais relativamente a uma maior heterogeneidade na definição de sucesso na carreira

- as grelhas salariais permitem destrinçar a valorização relativa das profissões em diferentes empresas, logo constituem unidades de análise mais precisas na medição do estatuto ocupacional.

Na base de alguns estudos sobre mobilidade nas empresas, está o conceito de Mercados de Trabalho Internos (M.T.I.), que consistem no conjunto de ocupações numa empresa e no movimento estruturado entre essas mesmas ocupações, bem como nas práticas de emprego internas constituídas por um conjunto administrativo de regras e procedimentos de acesso a posições ou vagas. Estas regras limitam o recrutamento a determinadas ocupações ou “portões de acesso”, bem como os critérios de participação nos concursos. Trata-se de planos de promoção internos e recrutamento interno, em que a afectação dos recursos humanos da empresa aos lugares do mercado têm lugar na própria organização. O peso da senioridade é, normalmente, elevado no que respeita à distribuição pelas posições e recompensas estando assim, por vezes, o MTI dissociado das características do capital humano dos indivíduos (Osterman, 1984).

Os MTI dependem das características organizacionais e estruturais das empresas. No âmbito de cada empresa, os MTI não são homogéneos. A sua estruturação depende de políticas de promoção interna, da definição de tempos mínimos e máximos por categoria e carreira, da definição das categorias que têm acesso por via externa, entre outras. Althausser e Kalleberg

(1990) apontam como características estruturais dos mercados de trabalho internos os seguintes elementos:

- conjunto vertical de posições ligadas por linhas de carreiras;
- o movimento ocorre no mínimo entre três posições, caso contrário não se está perante um padrão de mobilidade;
- a ocorrência de movimentos laterais que levem, em última instância, à mobilidade ascendente, faz parte da estrutura dos mercados de trabalho internos;
- o movimento inicia-se no 1º degrau na base da estrutura organizacional;
- o movimento termina em atribuições perto do topo no âmbito desse mercado e não de outro dentro da firma;
- a velocidade do movimento é produto da obtenção de um aumento de competências;
- a existência de múltiplos mercados de trabalho internos permite que alguns empregados completem a sua passagem num mercado, saiam no topo e entrem noutra mercado de trabalho.

Existem diferentes perspectivas quanto às funções dos MTI nas empresas. Uns defendem a teoria da eficácia da gestão. Para outros, constituem uma das soluções para problemas de gestão e controlo de difícil resolução, ou resolução de problemas em ambientes complexos. Nas grandes empresas, a constante monitorização da actividade dos empregados é difícil e

representa custos elevados. A vantagem inerente à existência de regras e procedimentos é que constituem um incentivo a comportamentos de cooperação, uma vez que os empregados têm uma história profissional considerada para efeitos de recrutamento. Por outro lado, os salários estão associados às ocupações, o que diminui a negociação entre entidade recrutadora e recrutados. Outros consideram ainda tratar-se de uma solução intermédia entre eficácia e custos com os recursos humanos, nomeadamente recrutamento, treino, tempo de aprendizagem e adaptação à cultura de empresa.

O aparecimento dos MTI encontra-se directamente associado com a sindicalização e a emergência das funções de gestão de pessoal, e, genericamente, com alterações nos princípios de emprego - segurança, estabilidade, etc. Considerava-se que um sistema de promoções interno constituía um elemento fundamental de gestão e um incentivo para maiores esforços e empenho no trabalho. Os competentes e perseverantes subiriam gradualmente até ao topo. Geravam ainda lealdades e espírito corporativo, dado que reduziam arbitrariedades, sujeitando as promoções a critérios. A própria ameaça de sindicalização conduziu a um crescimento dos MTI, o que vem reforçar o argumento político ao invés de argumentos económicos como o da máxima eficiência. Os trabalhadores tinham interesses fortes nas características burocráticas dos mercados de trabalho internos, uma vez que um sistema de direitos de trabalho e de regulação se traduzia em melhorias nas suas condições de trabalho, sendo mais frequente serem os sindicatos a fomentar os MTI que a própria gestão de pessoal, que muitas vezes tinha de

lidar com conflitos de interesse com outras áreas da empresa ligadas à produção (Osterman, 1984).

MODELOS DE MOBILIDADE INTRA-ORGANIZACIONAL

Na obra Corporate mobility and paths to the top, J. B. Forbes & J. E. Piercy procuraram identificar os factores que influenciavam a mobilidade ascendente em carreiras na área da gestão e dos negócios, tendo detectado diversos padrões de mobilidade consoante os vários sistemas de carreiras, o tipo de organização, e a conjuntura económica. Com base em estudos na mesma área, os autores procuraram testar a validade de alguns dos modelos sugeridos por outros autores relativamente às trajectórias de mobilidade, nomeadamente o modelo competitivo e a teoria dos sinais de Rosenbaum.

Rosenbaum (1979, 1984; cit. Forbes e Piercy, 1991) sugere que aqueles que eram promovidos nos primeiros três anos subiam a níveis mais altos na empresa do que aqueles que o não eram. Os primeiros permaneciam na competição enquanto os outros eram eliminados. A teoria dos sinais serviria para explicar os padrões de mobilidade competitiva, i.e., os movimentos iniciais funcionavam como sinal nas decisões de promoção, dado que dificilmente estavam disponíveis outros elementos objectivos. Os indivíduos com poder de decisão confiavam nos níveis de mobilidade por antiguidade na empresa. À construção deste modelo está subjacente uma perspectiva histórica que se opõe aos modelos que consideram que a história de carreira não é determinante nas progressões e que a mobilidade entre posições ou categorias é função da posição actual. Os modelos que enfatizam a importância dos desafios e movimentos iniciais, e das promoções no início de carreira, pressupõem a existência de ciclos de sucesso que determinariam quem se mantém na competição e tem possibilidades de chegar ao topo. Este

tipo de perspectivas de evolução na carreira como um ciclo de continuidades não leva em conta, contudo, descontinuidades e reestruturações organizacionais, como por exemplo, desvalorização de determinadas funções e categorias profissionais, ou ainda promoções para lugares ou posições terminais.

Alguns estudos evidenciam a relação entre os variados sistemas de carreiras e as necessidades e objectivos das organizações, consoante o tipo de organização e a conjuntura económica. Contudo, e independentemente da identificação de factores ligados a sucessos na carreira, as decisões de promoção nem sempre se baseiam naquelas variáveis. Inferem-se sistemas de carreira a partir da identificação de determinados sinais utilizados nas promoções. É fundamental perceber se aqueles que têm o poder de decisão têm consciência da existência de trajectos definidos de mobilidade e, caso tenham, se são utilizados como critérios nos processos de decisão. Uma das barreiras ao progresso das mulheres na empresa poderá ter a ver com a exclusão da organização e dos circuitos informais. Não tendo a possibilidade de ser "one of the boys", elas poderão não ter acesso a determinado tipo de informação, que poderá ser essencial relativamente às actividades em rede na organização, e lhes ensina a melhor jogarem o jogo. Por outro lado, a sua visibilidade relativamente aos níveis mais elevados na empresa será também muito mais reduzida. As informações objectivas não substituem as relações interpessoais como um factor chave nas decisões de selecção e promoção. Aqueles que decidem as promoções lidam com informação muito subjectiva e

em condições de racionalidade limitada (March e Simon, 1958; cit. Forbes e Piercy 1991).

Forbes (1987; cit. Forbes e Piercy, 1991) testou o modelo de competição, a partir de hipóteses relativas aos efeitos das primeiras promoções na mobilidade ascendente intra-organizacional, propondo hipóteses de outros sinais com influência nos processos de promoção, nomeadamente número de trabalhos desempenhados e a área funcional inicial que daria maiores oportunidades de progressão na carreira, consoante essa área se enquadrasse nas áreas de eleição de cada firma, ou não. As oportunidades de carreira para áreas diferentes estariam ligadas a estratégias empresariais. Distinguiram-se os conceitos de progressão na carreira dos conceitos de promoção e movimentos laterais. Mais movimento não significava necessariamente mobilidade ascendente, apenas aumento de nível salarial e incremento das oportunidades de mobilidade. A mobilidade lateral poderá funcionar como um sinal usado nas decisões relativas às promoções. Veiga (1983; cit. Forbes e Piercy, 1991), por exemplo, concluiu que o tempo passado na primeira posição numa firma estava fortemente relacionado com o tempo médio por posição mais tarde na carreira, o que significava que o movimento inicial conduzia a posteriores sucessos. Contudo, foi demonstrado que os níveis de movimento se encontravam associados com movimentos laterais e transferências, e que indivíduos de diferentes áreas funcionais apresentavam diferentes níveis de mobilidade.

Uma amostra de 180 pessoas, contratadas entre 1968 e 1970, para posições de "non-management", por uma companhia petrolífera, foi

observada em 1981. Uma das medidas utilizadas de progressão na carreira foi o nível salarial, indicador de estatuto ocupacional e de progressão na carreira. A progressão foi observada com base no número de anos na empresa, e não por ano de calendário.

A comparação deste estudo com o de Rosenbaum implicou a definição de períodos competitivos, que se caracterizavam pela existência de maior frequência de promoções na coorte considerada: um período de primeira competição situava-se entre o 1º e o 4º ano, e do 5º ao 7º ano o da segunda competição. O movimento inicial aumentava as possibilidades de movimento posterior, mas aqueles que não eram promovidos logo de início não eram eliminados da competição; alguns deles subiram anos mais tarde. Os níveis alcançados no final da 2ª competição encontravam-se mais relacionados com a posição alcançada no final do estudo. As promoções iniciais (4º ano) tinham pouco impacto em comparação com os progressos mais recentes (7º ano). Os resultados não apoiaram as hipóteses do modelo competitivo como único modelo de mobilidade.

Foi também analisada a relação entre avanço na empresa e classificação profissional inicial. Os elementos encontrados sugerem diferentes padrões na carreira por área de formação e área funcional inicial que têm mais peso no alcance dos níveis e posições mais elevados que as promoções nos primeiros anos de trabalho. Aqueles que entravam para posições técnicas alcançavam níveis mais elevados na carreira. A posição à entrada determinava ainda o movimento nos vários momentos competitivos. Existiam padrões de mobilidade diferentes entre aqueles que entravam para posições técnicas e

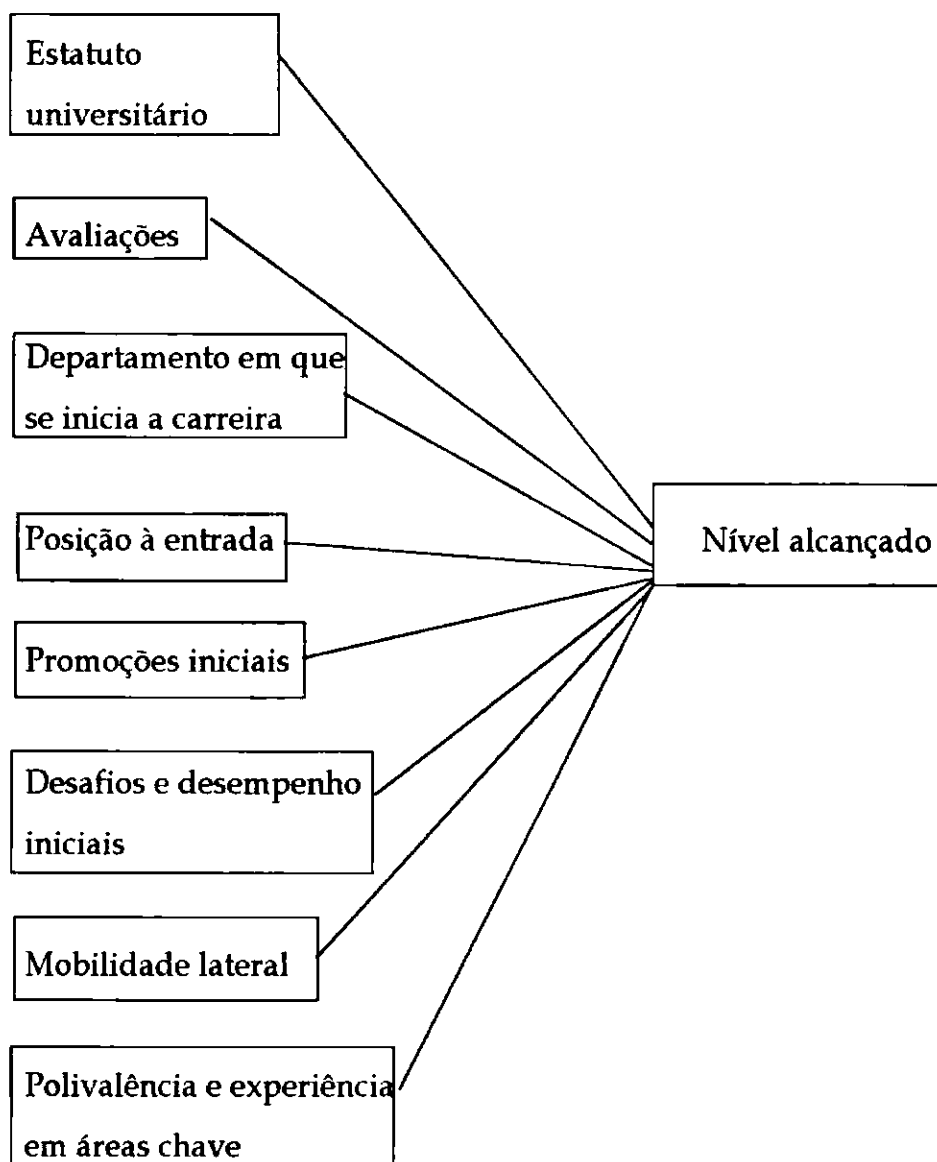
aqueles que entravam para administrativos. Estes últimos movimentavam-se mais cedo, mas ao fim de algum tempo deixavam de progredir na carreira. Funções na área técnica implicavam uma espera maior nas progressões iniciais, mas para alguns significavam posteriores promoções mais rápidas.

Foi ainda feita uma análise mais detalhada utilizando as grelhas salariais em vez dos níveis de gestão. As intercorrelações entre nível salarial anual, tipo de posição na entrada e número de ocupações tidas, mostraram que os níveis salariais nos primeiros anos se encontravam relacionados com os níveis alcançados nos últimos anos, contudo as correlações eram fracas. As correlações mais fortes foram detectadas nos anos adjacentes. As correlações entre os últimos anos eram muito mais fortes que aquelas relativas aos anos iniciais. As correlações também confirmaram os diferentes padrões de mobilidade na carreira por tipo de posição na entrada.

As hipóteses relativas ao modelo competitivo foram testadas usando uma análise de regressão hierárquica, técnica estatística que permite determinar se os progressos iniciais na competição determinam a progressão na carreira. Os dados não suportaram o modelo de análise de progressão a partir da história de carreira, pondo em causa o conceito de trajectória como elemento estruturador dos níveis alcançados. Os desempenhos iniciais poderão não prever os desempenhos ao longo da carreira. Os autores encontraram, contudo, algumas correlações significativas entre o nível alcançado na organização e os níveis de escolaridade.

Modelo de carreira histórica:

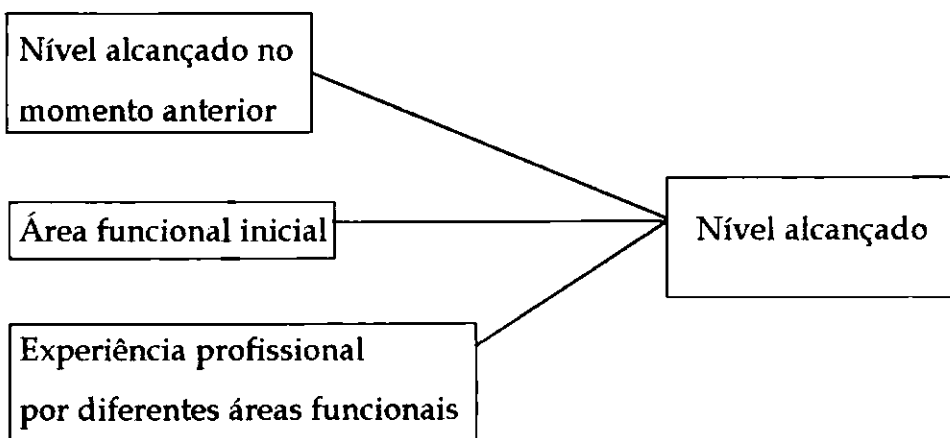
Variáveis que se associam à progressão na carreira



Os resultados do estudo de Forbes mostraram que as posições (“achievements”) mais recentes eram as que melhor previam o sucesso relativo à mobilidade ascendente. As promoções iniciais tinham pouco impacto em comparação com os últimos progressos na carreira, área de formação inicial e polivalência ao nível da experiência profissional, por áreas, dentro da organização. Estas variáveis pareciam funcionar como sinais para aqueles que tomavam as decisões acerca das promoções. Todas elas estavam fortemente relacionadas com as posições alcançadas na carreira, e em conjunto explicavam cerca de 60% da variação nos níveis profissionais alcançados, após 11 anos na firma.

Modelo proposto por Forbes:

Variáveis que se associam à progressão na carreira:



O CASO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

1. APRESENTAÇÃO

1.1. Introdução

Traduzir-se-ão as especificidades da realidade portuguesa, bem como as alterações nos comportamentos demográficos e nos comportamentos no trabalho assinaladas anteriormente, em alterações nas carreiras e sistemas de carreiras, no âmbito das organizações? Foi objectivo deste trabalho avaliar se as alterações verificadas no mercado de trabalho português teriam reflexo na distribuição de oportunidades numa grande empresa da área dos serviços. A interrogação sobre o processo tem dois níveis de problematização: os projectos profissionais individuais; e os processos de integração profissional, oportunidades ocupacionais e de progressão na carreira.

Pretendeu-se, por um lado, avaliar que motivações orientaram a integração dos empregados ao serviço na C.G.D. no mercado de trabalho, e quais as aspirações e actuais expectativas de mobilidade, bem como avaliar o grau de identificação com o trabalho e com a profissão; por outro, detectar tipos de percursos profissionais com base nas distribuições de oportunidades inerentes a regularidades funcionais da própria organização. Desse trabalho resultou, também, a identificação de padrões de mobilidade na C.G.D, bem como da estrutura do seu mercado de trabalho, constituindo elementos fundamentais para a compreensão do sistema de oportunidades na organização. Não se pretendeu explicar os processos de tomada de decisão relativos às promoções, mas apenas analisar a forma como se processam as

evoluções na carreira e as oportunidades de mobilidade intra-organizacional, ainda que a partir das relações estatísticas seja possível fazer algumas inferências acerca desses processos.

1.2. Grupos funcionais, níveis de retribuição e carreiras na C.G.D

Os trabalhadores da C.G.D, tal como os das outras instituições de crédito, são enquadrados em quatro grupos, consoante as funções que desempenham: grupos I, II, III e IV. As carreiras observadas pertencem todas ao grupo profissional I, com excepção dos empregados que iniciaram carreira noutros grupos profissionais (II, III, IV) mas que alcançaram o grupo I ao longo do período em estudo. Este grupo integra, de acordo com o Acordo Colectivo de Trabalho Vertical, “os trabalhadores qualificados que exercem actividades próprias das Instituições de Crédito (funções comerciais, administrativas e técnicas) e aqueles cujas funções exijam uma elevada qualificação técnico-científica”. O grupo integra ainda categorias profissionais com funções específicas ou de enquadramento e sem funções específicas ou de enquadramento. Os níveis mínimos e máximos variam para o 1º tipo entre 6 a 18 , e para o 2º de 4 a 10, de acordo com o último ACT. As funções de enquadramento dizem respeito às chefias da carreira administrativa sem um nível de qualificação exigível bem definido. As funções específicas são categorias intermédias, que não são consideradas administrativas, nem técnicas. As administrativas são consideradas categorias indiferenciadas, que não requerem conhecimentos específicos.

Quer o leque dos níveis de retribuição por funções em cada grupo funcional, quer os níveis mínimos e máximos relativos a todas as categorias em geral foram sendo alterados ao longo do período em análise, assim como o foram as diversas designações das categorias profissionais. Acresce a extinção de algumas categorias profissionais e a criação de outras, bem como a atribuição de novas funções. Passa-se a exemplificar algumas destas situações.

- Crédito Popular - Pico de actividade nos anos 70 a 80; posteriormente foram extintas as categorias e os empregados foram reintegrados em agências.
- Câmbios - Abertura dos mercados cambiais em 1/10/1985; aparece a figura do cambista. Anteriormente os câmbios eram definidos pelo Banco de Portugal, daí o tão tardio aparecimento desta carreira.
- Técnica - Na década de 90, mais concretamente em 1994, procede-se à criação de Unidades Técnico Comerciais (U.T.C), no âmbito de uma política de descentralização na empresa, o que conduziu à criação na carreira técnica de funções técnico - comerciais representando, em termos de política de carreiras, um acréscimo qualitativo para esta carreira. As responsabilidades inerentes a estas funções consistem no apoio técnico às gerências.
- Inspecção - Já existia em 1975 e cresceu recentemente com a crescente expansão do n.º de agências.

- Formação - As funções na área da formação também já existiam no período a que se reporta o início desta investigação. Foi uma área que se desenvolveu fortemente a partir de meados da década de 80 com o reconhecimento da formação profissional enquanto instrumento de gestão.
- Administrativa - A carreira administrativa até 1990 ia do nível 3 ao 9. A partir de 1/8/1990 tem início no nível 4. Em 1992/93 surge a figura de gestor de cliente, com novas funções na área dos Particulares e do atendimento preferencial para as gamas média/alta e alta. A carreira foi formalizada em 1996, e entra-se directamente para o nível 6 da grelha salarial praticada.

As sucessivas redefinições dos níveis de retribuição por categorias permitem avaliar a evolução da importância relativa das categorias e carreiras ao longo do tempo; tome-se o exemplo da carreira informática e de inspecção:

Evolução dos níveis de retribuição para algumas funções:

FUNÇÕES	1978	1995
Director (de Serviços)	16-18	16-18
Director Adjunto	15-16	15-16
Subdirector	13-14	14-15
Chefe de Serviço	12-13	12-14
Assistente de Direcção	11-12	11-14
Subchefe de Serviço	11	10-13
Chefe de Secção	9-10	10-12
Consultor	15-18	16-18
Adjunto Técnico	13-14	14-15

FUNÇÕES	1978	1995
Assessor	13	13
Assistentes Técnicos	9-12	9-12
Técnico Tirocinante	7-8	8
Analista/Programador	7-14	11-17
Operador	6-10	8-13
Analista	7-14	11-17
Agente O.M	6-8	8-12
Inspector	9-13	11-18
Subinspector	7-9	9-11
Auxiliar de Inspeção	5-6	7-10
Gerente	9-13	11-14
Subgerente	8-12	11-12
Administrativo	3-9	4-10

Medir a progressão na carreira num estudo longitudinal de cerca de 20 anos com base nas áreas funcionais implica dificuldades inerentes à definição de momentos históricos na organização que terão implicado reestruturações e mudanças organizacionais. É necessário ter em linha de conta que a distribuição da importância de áreas funcionais varia ao longo do tempo, acompanhando as mudanças nas exigências de qualificações técnicas nas empresas, ou o tipo de estratégias de implantação no mercado, que pode passar pela expansão da rede de agências ou pelo investimento na formação e reciclagem dos recursos humanos, entre outros. Dadas as transformações que as diversas categorias e níveis de retribuição foram sofrendo ao longo do período em análise, enquadraram-se as categorias em carreiras profissionais,

organizadas e diferenciadas por áreas funcionais, ou tipo de funções. A agregação de categorias em áreas funcionais ou carreiras tem a desvantagem de tornar o estudo sobre a mobilidade organizacional menos preciso. Muita da mobilidade encontrada nas organizações dá-se no âmbito de áreas funcionais, e muitos empregados fazem carreira sem nunca mudarem de ocupação, o que significa que não são detectados determinados tipos de mobilidade. Seria, contudo, muito complexo trabalhar todos os meandros e relações entre as dezenas de categorias encontradas na C.G.D, tal como a importância relativa de muitas delas não seria significativa.

A evolução do efectivo na C.G.D esteve condicionada por factores de natureza histórica e contextual. O elevado índice de crescimento do efectivo total de 1960 até 1983, ainda que ligado ao crescimento da rede de agências, está também associado à integração na empresa de empregados bancários oriundos das ex-colónias, tendo como consequência um aumento de efectivos na Direcção de Pessoal, bem como para as áreas informáticas. Verifica-se a partir daí, uma tendência decrescente que se acentua a partir de 1988, sendo o resultado de um novo modelo de gestão de racionalização administrativa e redimensionamento das áreas operacionais, bem como da informatização dos sistemas, no âmbito de uma política de internacionalização e modernização, relativamente a produtos, serviços e introdução de novas tecnologias.

Evolução total do efectivo na C.G.D ao longo de 33 anos:

ANOS	ADMISSÕES	SAÍDAS	EFFECTIVO	IND. ROTAÇÃO	TX. ADMISSÃO	TX. SAÍDA	TX.ADM. - TX SAÍDA
1960	47	1	1237	3,9	3,8	0,08	3,7
1961	62	1	1298	4,9	4,8	0,08	4,7
1962	63	1	1360	4,7	4,6	0,07	4,6
1963	65	—	1425	4,6	4,6	0,00	4,6
1964	97	—	1522	6,4	6,4	0,00	6,4
1965	156	6	1672	9,7	9,3	0,36	9,0
1966	233	12	1893	12,9	12,3	0,63	11,7
1967	167	2	2058	8,2	8,1	0,10	8,0
1968	221	4	2275	9,9	9,7	0,18	9,5
1969	141	2	2414	5,9	5,8	0,08	5,8
1970	157	5	2566	6,3	6,1	0,19	5,9
1971	258	3	2821	9,3	9,1	0,11	9,0
1972	126	3	2944	4,4	4,3	0,10	4,2
1973	369	20	3293	11,8	11,2	0,61	10,6
1974	614	43	3864	17,0	15,9	1,11	14,8
1975	548	98	4314	15,0	12,7	2,27	10,4
1976	928	88	5154	19,7	18,0	1,71	16,3
1977	671	40	5785	12,3	11,6	0,69	10,9
1978	376	59	6102	7,1	6,2	0,97	5,2
1979	592	68	6626	10,0	8,9	1,03	7,9
1980	658	92	7200	10,4	9,1	1,28	7,9
1981	493	146	7549	8,5	6,5	1,93	4,6
1982	1024	113	8482	13,4	12,1	1,33	10,7
1983	929	137	9274	11,5	10,0	1,48	8,5
1984	257	124	9401	4,1	2,7	1,32	1,4
1985	362	109	9654	4,9	3,7	1,13	2,6
1986	295	127	9822	4,3	3,0	1,29	1,7
1987	289	158	9953	4,5	2,9	1,59	1,3
1988	135	185	9903	3,2	1,4	1,87	-0,5
1989	215	302	9816	5,3	2,2	3,08	-0,9
1990	282	193	9905	4,8	2,8	1,95	0,9
1991	283	233	9955	5,2	2,8	2,34	0,5
1992	408	428	9935	8,4	4,1	4,31	-0,2
1993	268	545	9658	8,4	2,8	5,64	-2,9

De seguida apresentam-se os valores referentes à taxa de crescimento do efectivo:

ANO	EFFECTIVO	EVOLUÇÃO DO EFFECTIVO	EVOL. %
1960	1237		
1961	1298	60	4,9%
1962	1360	61	4,8%
1963	1425	64	4,8%
1964	1522	96	6,8%
1965	1672	149	9,9%
1966	1893	220	13,2%
1967	2058	164	8,7%
1968	2275	216	10,5%
1969	2414	138	6,1%
1970	2566	151	6,3%
1971	2821	254	9,9%
1972	2944	122	4,4%
1973	3293	348	11,9%
1974	3864	570	17,3%
1975	4314	449	11,6%
1976	5154	839	19,5%
1977	5785	630	12,2%
1978	6102	316	5,5%
1979	6626	523	8,6%
1980	7200	573	8,7%
1981	7549	348	4,8%
1982	8482	932	12,4%
1983	9274	791	9,3%
1984	9401	126	1,4%
1985	9654	252	2,7%
1986	9822	167	1,7%
1987	9953	130	1,3%
1988	9903	-51	-0,5%
1989	9816	-88	-0,9%
1990	9905	88	0,9%
1991	9955	49	0,5%
1992	9935	-21	-0,2%
1993	9658	-278	-2,8%
1994	9583	-76	-0,8%
1995	9806	222	2,3%
1996	10055	248	2,5%

A tendência para a redução do número de efectivos nos últimos anos não se fez acompanhar de um decréscimo no número de agências, tal como se pode verificar no quadro seguinte:

ANO	N ° BALCÕES	EVOL. N ° BALCÕES	EVOL. %
1975			
1976			
1977			
1978	156		
1980	176		
1981	223	47	27%
1982	283	60	27%
1983	300	17	6%
1984	325	25	8%
1985	340	15	5%
1986	342	2	1%
1987	354	12	4%
1988	363	9	3%
1989	401	38	10%
1990	414	13	3%
1991	453	39	9%
1992	478	25	6%
1993	492	14	3%
1994			
1995			

Se nos primeiros anos a evolução do efectivo acompanha o crescimento da rede de agências, a partir de 1984, os valores do efectivo total decrescem em termos relativos, ao passo que se mantém a expansão da rede de agências.

A contenção do número de efectivos total, por oposição ao crescimento do número de efectivos em áreas ligadas às agências, tem consequências nas oportunidades criadas em algumas carreiras - nomeadamente comercial (gerência), técnica (técnico-comercial), administrativa, enquadramento (chefe e subchefe administrativo) e informática (DOI) - e, conseqüentemente na

diminuição de oportunidades noutras carreiras, como é o caso de algumas funções ao nível das Direcções Centrais, o que por sua vez está associado ao fenómeno da informatização dos sistemas e serviços.

1.3. Metodologia

Esta investigação recorreu a dois tipos principais de fontes:

I. Base de dados da Caixa Geral de Depósitos

II. Inquérito a uma amostra do pessoal ainda ao serviço na C.G.D

I. Com base numa periodização da história da Caixa Geral de Depósitos, pretendeu-se descrever e interpretar historicamente os processos a detectar, dado que as relações entre as variáveis, tal como os próprios arranjos organizacionais, sofrem alterações ao longo do tempo, e só a comparação temporal permitiria compreender e dizer dessas relações. A evolução da instituição determina diferentes contextos organizacionais que conduzem a reestruturações funcionais, profissionais, e que levam a alterações nas práticas de recrutamento e de pessoal, condicionando as oportunidades de emprego e a criação de postos de trabalho, gerando assim diferentes oportunidades profissionais e determinando a mobilidade na organização.

Partindo do princípio de que os diferentes períodos históricos definem os diferentes contextos organizacionais, foi feita uma análise longitudinal, com base nas admissões de 1975 a 1995 a partir da base de dados da C.G.D. As coortes de funcionários admitidos em cada ano foram agregadas duas a duas e foram definidos intervalos de quatro anos para as observações, sendo que a 2ª coorte de cada agregação tem sempre menos um ano de antiguidade na empresa que a 1ª. Por exemplo, os dados relativos às admissões de 1975 e 1976 encontram-se agregados. Os movimentos dessa coorte são analisados em 1979, 1983, 1987, 1991 e 1995. Em 1983, os empregados admitidos em 1975 têm

8 anos de antiguidade na empresa, ao passo que os de 1976 têm apenas 7 anos de antiguidade. Foi utilizado o nível salarial mais alto alcançado no ano a observar.

Frequência do número de empregados, por coorte e sexo (para observação das distribuições por nível e carreira relativas a cada coorte consultar anexo).

	Homens	Mulheres	Total
1975/76	635	399	1034
1977/78	649	274	923
1979/80	714	399	1113
1981/82	907	451	1358
1983/84	678	390	1068
1985/86	365	211	576
1987/88	317	178	495
1989/90	302	250	552
1991/92	612	493	1105
1993/94	605	670	1275
1995	304	414	718

Os motivos que estão por detrás destas opções metodológicas resultam de que: (1) fazer uma análise por coortes permite controlar as variações entre coortes e sublinhar as particularidades de cada uma (2) em alguns anos, as admissões não foram em número suficiente para permitirem uma desagregação por categorias e níveis, o que conduziu à agregação bi-anual de admissões; (3) dada a agregação das coortes, e por questões ligadas a critérios de uniformização, poder-se-ia ter utilizado como medida de mobilidade o tempo médio em cada posição. No entanto, a diversidade que decorreria da observação de trajectórias em 20 anos de estudo seria tão elevada que nos

pareceu que a definição de momentos de observação fornecia a especificidade temporal necessária à comparação de séries entre coortes e à detecção dos processos de evolução das distribuições em cada uma das coortes.

Com base nas noções de nível salarial e de categoria profissional, distinguiu-se o conceito de progressão na carreira do conceito de promoção. Este último diz respeito a uma evolução entre categorias, enquanto a evolução numa mesma categoria representa apenas a passagem a um nível mais alto. As progressões foram definidas como os movimentos de um nível mais baixo para um outro nível mais elevado, independentemente das categorias.

Tendo por base o conceito de M.T.I. e o modelo proposto por Forbes & Piercy, acrescentando-lhe a variável género, chegou-se ao seguinte corpo de hipóteses:

Hipóteses de trabalho:

1. Os níveis à entrada determinam as posições alcançadas na carreira;
2. O tipo de recrutamento, nomeadamente o recurso a recrutamento interno ou externo, por funções, em variados momentos no tempo determina o tipo de oportunidades criadas na empresa;
3. Existem posições de “assessment”, i.e., posições que funcionam como portas de entrada para determinadas posições;
4. O acesso a posições correspondentes a níveis mais elevados é determinado pelos níveis de escolaridade, sendo que o grau de escolarização funciona como credencial de acesso a determinadas categorias;

5. A polivalência funcional favorece a progressão na carreira;
6. A partir de determinadas posições instala-se a diferenciação entre homens e mulheres;
7. É de esperar uma maior igualdade na distribuição de mulheres e homens nas coortes mais recentes;
8. Existem padrões de mobilidade intra-organizacional, e diferem entre homens e mulheres.

II. Inquérito a uma amostra do pessoal ainda ao serviço na C.G.D

O inquérito por questionário teve duas linhas de orientação, guiadas por dois objectivos: por um lado, com base nos elementos encontrados na primeira fase do trabalho, tentar compreender as percepções dos agentes sociais acerca das lógicas inerentes à organização dos sistemas de carreiras. O objectivo consistiu em tentar encontrar, ao nível dos discursos, elementos que, por si, servissem para legitimar a própria ordem relativamente à forma como se processa a evolução na carreira. Para isto construiu-se um questionário relativo às percepções de mobilidade profissional na empresa.

Por outro lado, pretendeu-se conhecer algumas aspirações e expectativas relativamente às carreiras profissionais dos inquiridos. Esta constitui a primeira parte do questionário, composta por 10 questões. O grau de centralidade do trabalho nas identidades feminina e masculina é fundamental para perceber o envolvimento no trabalho e os investimentos que os indivíduos estão dispostos a fazer na carreira. Supondo a existência de

diferentes padrões e tipos de envolvimento no trabalho e na família, foi nosso objectivo identificar que variáveis determinavam essas eventuais diferenças, e se se traduziam em diferenças nos percursos profissionais.

Em termos geracionais, importava compreender até que ponto as alterações normativas e de valores relativamente aos papéis na família e no emprego produziram mudanças nos comportamentos no emprego; e se as diferentes gerações teriam atitudes distintas relativamente ao trabalho e à família, e comportamentos diversos nos papéis familiares e no emprego. As diversas exigências profissionais foram enquadradas em termos de ciclo de vida.

Na comparação entre trajectos profissionais de homens e mulheres na empresa interessava, não a comparação entre as variadas situações familiares, nomeadamente suporte familiar, mas sim qual o envolvimento familiar e profissional dos indivíduos. Pretendeu-se observar se os padrões de envolvimento evoluíram no sentido de uma maior simetria relativamente ao envolvimento familiar e profissional por sexo, ou se se mantêm relações de sentido mais assimétrico, nomeadamente maior envolvimento profissional por parte dos homens e maior envolvimento familiar por parte das mulheres, ou se há diferenças entre gerações de homens e mulheres.

- Por envolvimento no trabalho entende-se uma resposta psicológica ao actual papel no trabalho; o grau com que o sujeito se identifica psicologicamente com o seu trabalho. O termo carreira implica envolvimento psicológico e empenho no trabalho. R. N. Kanungo (1982), distingue,

relativamente ao envolvimento no trabalho, dois contextos de envolvimento: contexto de trabalho específico e contexto de trabalho generalizado. O primeiro diz respeito à identificação e envolvimento de um indivíduo com a sua actual profissão, o segundo, com a centralidade do trabalho na sua vida. Trata-se de uma crença normativa acerca do valor do trabalho em si. Esta distinção conceptual levou o autor a construir dois instrumentos de avaliação: o questionário de envolvimento com a actual profissão e o questionário de envolvimento com o trabalho.

- O envolvimento familiar tem a ver com o grau com que um indivíduo se identifica psicologicamente com os papéis familiares, a importância desses mesmos papéis para a sua auto-imagem e auto-conceito (auto-concept) , e o empenho dos indivíduos relativamente aos papéis (Sara Yogev & Jeanne Brett, 1985). As autoras construíram uma escala de envolvimento familiar. A escala é construída a partir de dois papéis: o de esposo(a), e o de pai/mãe. Os itens são medidos a partir de uma escala de Likert de cinco pontos ordenada de “discordo totalmente” a “concordo plenamente”. Foi ainda construída uma escala de atitudes relativas aos papéis, com itens referentes às cargas no trabalho e na família. Os itens foram medidos numa escala de resposta de Likert de cinco pontos, ordenada de “quase sempre” a “nunca”.

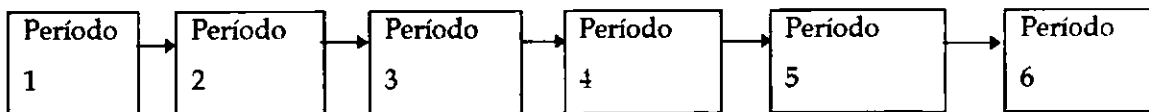
As hipóteses orientadoras desta fase de investigação foram as seguintes:

1. A centralidade do trabalho na constituição das identidades varia entre homens e mulheres;
2. A família é um elemento central na formação da identidade feminina;
3. Homens e mulheres perspectivam as suas carreiras profissionais de diferentes formas;
4. As diferentes gerações têm formas diversas de encarar a actividade profissional;
5. As representações e expectativas relativamente ao emprego e à progressão na carreira têm sofrido alterações ao longo do tempo.

2. OS PADRÕES DE MOBILIDADE

2.1. Tendências de conjunto

A posição final na carreira constitui a variável dependente do modelo referente à progressão na carreira. Esta posição é-nos dada pelo nível salarial alcançado no último período em observação. A variável - nível salarial - é observada em vários momentos para cada coorte, e parte-se do pressuposto, que a posição em cada um desses momentos determina a posição final. O modelo apresenta uma ordem causal entre as várias variáveis independentes definidas em função do momento de observação, na medida em se trata de um modelo histórico.



As diferentes variáveis estão correlacionadas entre si. Cada variável independente não só tem um determinado efeito sobre a variável dependente, como também sobre as variáveis subsequentes. A intensidade dessas relações pode variar de coorte para coorte e de momento para momento.

Os coeficientes de correlação de Pearson mostraram que os diferentes momentos estão positivamente associados, mas que a relação é mais intensa entre um determinado momento e o momento imediatamente anterior. Tal como seria de esperar, dados os efeitos indirectos e os efeitos acumulados das diferentes variáveis, o efeito mais intenso na variável dependente é o da

variável imediatamente anterior. Veja-se o exemplo relativo à coorte de 1975/76:

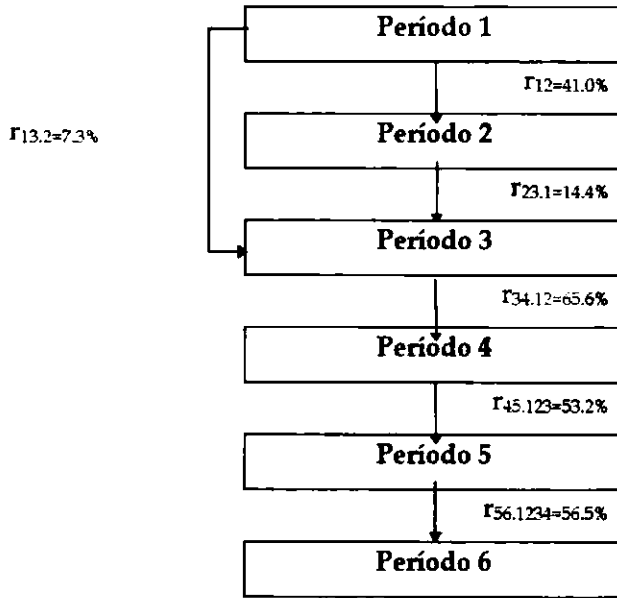
	Per 1	Per2	Per 3	Per 4	Per 5	Per 6
Período 1		<u>0,64</u>	0,54	0,50	0,46	0,43 (18,0%)
Período 2			<u>0,59</u>	0,59	0,57	0,54 (29,2%)
Período 3				<u>0,88</u>	0,81	0,75 (56,3%)
Período 4					<u>0,92</u>	0,86 (74,0%)
Período 5						<u>0,94</u> (88,4%)

De acordo com os coeficientes encontrados, 18% da variação da variável dependente pode ser explicada pelo nível à entrada. Variações em qualquer uma das variáveis podem explicar as variações na variável dependente. Foi assim crucial avaliar a independência e a intensidade dos efeitos de cada variável sobre a variável dependente. Para isso, recorreu-se ao método das correlações parciais, que neutraliza o efeito das outras variáveis consideradas. Pretendeu-se, simultaneamente, testar os modelos de Rosenbaum (1979, 1984; cit.: Forbes e Piercy, 1991) e de Forbes (1987; cit.: Forbes e Piercy, 1991) relativos, respectivamente, às progressões iniciais e às últimas progressões enquanto factores determinantes dos níveis alcançados no final da carreira. O objectivo era detectar momentos temporais que definissem tipos de percursos na instituição, controlando o efeito das primeiras e das últimas progressões na mobilidade intra-organizacional.

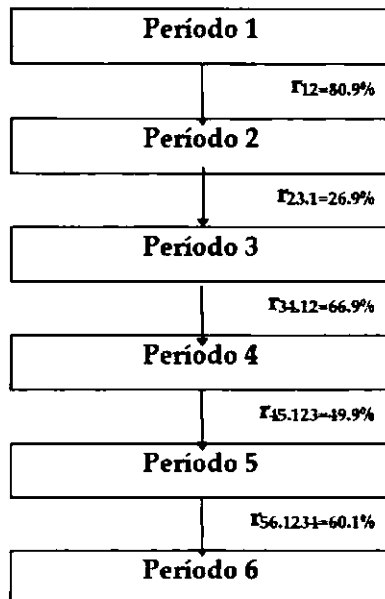
Seguidamente apresentam-se os coeficientes de correlação parcial para todas as coortes, que representam os efeitos directos de uns períodos sobre os

outros, controlando o efeito dos períodos anteriores. Não foram consideradas as correlações abaixo de 0,2.

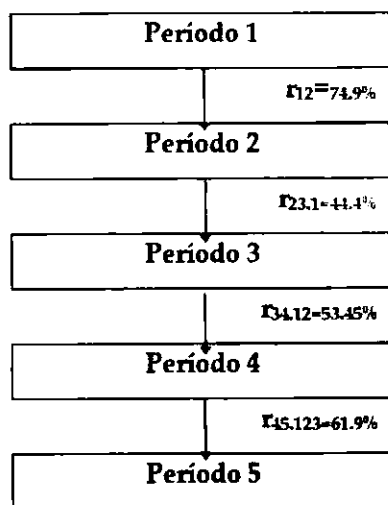
75/76



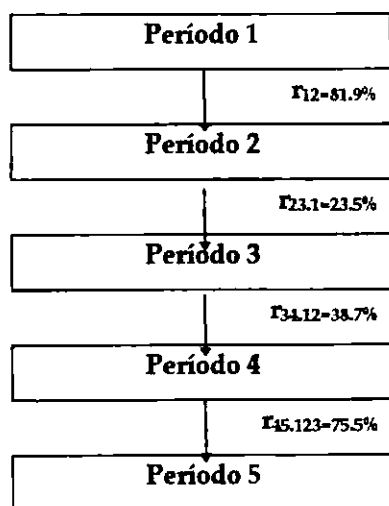
77/78



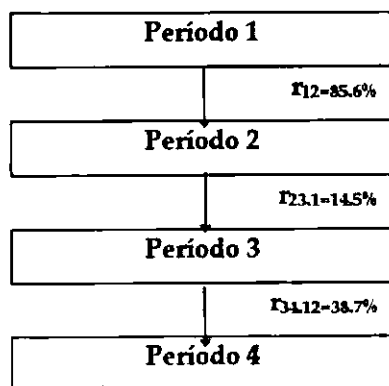
79/80



81/82

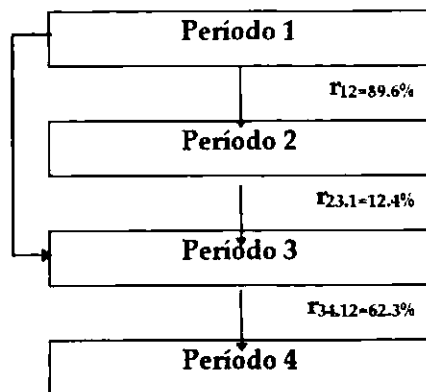


83/84

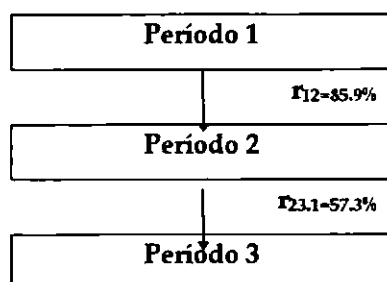


85/86

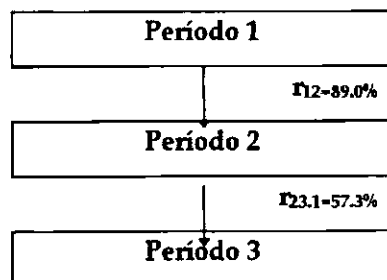
$r_{13,2}=4,34\%$



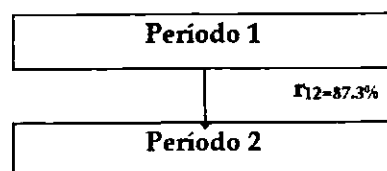
87/88



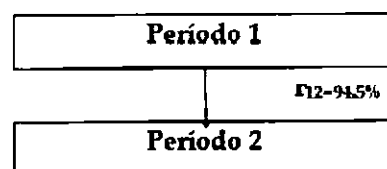
89/90



91/92



93/94



Tal como se pode observar, e ao contrário daquilo que os coeficientes de correlação de Pearson indicavam, o único momento que tem um efeito directo sobre a variável dependente, e explica entre 39% e 76% a variação no nível alcançado na carreira, é o momento imediatamente anterior. Todas as outras relações directas com a variável dependente, para esta coorte, foram refutadas.

Calculou-se, ainda, a correlação parcial entre o nível atingido no fim do período em estudo e o momento anterior controlando todos os momentos prévios, bem como a correlação entre o último período e os momentos anteriores, controlando o período imediatamente anterior. Por exemplo, para a coorte de 75/76, calculou-se a correlação entre o período 6, equivalente a 1995 e os 4 períodos anteriores, controlando o período de 1991. Seguidamente, a correlação entre o período 6 e o período imediatamente anterior - 1991 - controlando os 4 períodos anteriores.

Os resultados relativos ao controlo do efeito das primeiras e das últimas progressões na posição final permitiram confirmar o modelo de Forbes (1987; cit.: Forbes e Piercy, 1991) que aponta as últimas progressões como factores determinantes dos níveis alcançados no final da carreira. Os resultados mostraram que as posições ("achievements") mais recentes eram as que melhor previam o sucesso relativo à mobilidade ascendente. As promoções iniciais têm pouco impacto em comparação com os últimos progressos na carreira. O modelo histórico não parece ter capacidade explicativa suficiente para fundamentar o modelo de análise de progressão, pondo em causa, em parte, o conceito de trajectória como elemento

estruturador dos níveis alcançados. Contudo, detectou-se, para as seis primeiras coortes, um período competitivo, na acepção de Rosenbaum. As correlações encontradas entre o período 2 e 3, para estas coortes, são bastante inferiores às correlações parciais entre os outros períodos, como se pode verificar nos diagramas. Estes resultados apontam para períodos de natureza mais competitiva, em que o nível alcançado depende menos do nível imediatamente anterior e mais de decisões de natureza arbitral e, eventualmente, meritocrática. Na globalidade, o tipo de progressão encontrado indica um modelo de carreira sem momentos de viragem decisivos, caracterizado por períodos ou momentos em que o leque de oportunidades se abre, de tempos em tempos, como adiante se verá.

Correlacionou-se também a posição alcançada na carreira, quer em termos de nível salarial, quer em termos de categoria profissional, com a variável sexo. A associação entre as variáveis não é, para todas as coortes e para todos os momentos, estatisticamente significativa. Os resultados apontam para um modelo de progressão muito similar entre homens e mulheres.

Recorreu-se à técnica estatística da regressão múltipla que permitiu, não só determinar a proporção total da variação explicada pelo conjunto das variáveis consideradas no modelo, como também, e tendo por base os pontos de origem e os declives, controlando a variável género, aferir da probabilidade de progressão de uns e outros. A análise da regressão foi feita

com o recurso a um método de passos que permite estimar qual a variável que tem um efeito maior sobre a variável dependente, seguidamente, qual acrescenta mais à previsão com a 1ª variável já na equação, até que mais nenhuma variável contribua significativamente para a explicação do modelo. Neste tipo de método, torna-se necessário controlar o valor dos coeficientes de correlação (R), uma vez que estes aumentam significativamente à medida que é introduzida cada nova variável. O problema está em que a 1ª variável a entrar na equação tem uma contribuição desproporcionalmente maior, porque é inicialmente tratada como não estando correlacionada com nenhuma outra. Neste caso é necessário observar os coeficientes Beta para ver se a influência de cada variável se altera assim que as outras entram na equação. Este tipo de coeficientes deriva dos coeficientes de regressão, standardizando-os, e estima a contribuição independente de cada variável para a previsão, controlando a sobreposição com todas as outras variáveis na equação. Nas coortes em que se considerou um maior número de variáveis na equação, não se detectaram alterações significativas nos coeficientes de correlação. No que diz respeito aos coeficientes Beta, apenas na coorte de 77/78 se notou um decréscimo relativo no peso da variável independente para a explicação do nível de retribuição encontrado, em que o quarto período representa algum peso. As variáveis consideradas na equação, para cada coorte, foram os seguintes:

COORTE	HOMENS	β	MULHERES	β
1975/76	Per 5 (período anterior)	0.95	Per 5 (período anterior)	0.91
1977/78	Per 5 (período anterior)	0.97	Per 5 (período anterior)	0.91
			Per 4 e 5	0.69

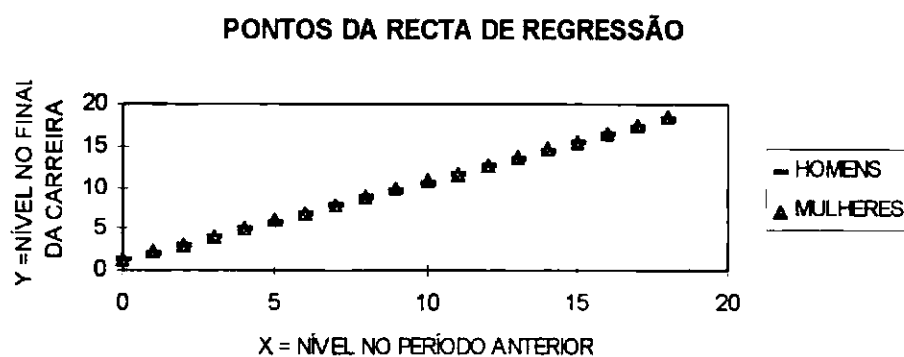
COORTE	HOMENS	β	MULHERES	β
1979/80	Per 4 (período anterior)	0.93	Per 4 (período anterior)	0.90
	Per 1 e 4	0.96	Per 1 e 4	0.95
			Per 1, 2 e 4	0.92
1981/82	Per 4 (período anterior)	0.95	Per 4 (período anterior)	0.94
			Per 2 e 4	0.91
1983/84	Per 3 (período anterior)	0.82	Per 3 (período anterior)	0.69
1985/86	Per 3 (período anterior)	0.93	Per 3 (período anterior)	0.94
1987/88	Per 2 (período anterior)	0.89	Per 2 (período anterior)	0.93
	Per 1 e 2	1.21	Per 1 e 2	1.29
1989/90	Per 2 (período anterior)	0.97	Per 2 (período anterior)	0.97
	Per 1 e 2	1.08	Per 1 e 2	1.12
1991/92	Per 1 (único período anterior)	0.94	Per 1 (único período anterior)	0.93
1993/94	Per 1 (único período anterior)	0.98	Per 1 (único período anterior)	0.96

Para todas as coortes, estimou-se o momento imediatamente anterior como aquele que tem o maior efeito sobre a variável dependente. Para algumas delas, considera-se que também outros períodos contribuem para explicar a variação no nível alcançado. Isto sucede com mais frequência nas mulheres, com destaque para as coortes de 1977/78, 1979/80 e 1981/82. Os R^2 , que representam os coeficientes de determinação e nos dão a proporção da variação explicada pela recta de regressão, apresentam para todas as coortes valores médios na ordem dos 67.2% no caso dos homens, e de 60.8% no das mulheres. Os resultados da estatística F, que permite aferir a significância do R^2 , possibilitaram rejeitar a hipótese nula de não associação entre as variáveis e confirmar a adequação da linha de regressão aos dados.

A recta de regressão permitiu ainda prever a distribuição das posições à chegada, para cada nível no momento anterior.

homens	a	b	R ²		mulheres	a	b	R ²
1975/76	1,17	0,95	0,90		1975/76	1,22	0,96	0,84
1977/78	0,71	0,96	0,95		1977/78	0,64	0,97	0,83
1979/80	1,83	0,92	0,86		1979/80	1,58	0,95	0,81
1981/82	0,90	0,96	0,91		1981/82	0,74	0,97	0,89
1983/84	1,61	0,96	0,67		1983/84	1,03	1,02	0,48
1985/86	1,14	0,93	0,87		1985/86	0,77	0,96	0,87
1987/88	1,17	1,02	0,80		1987/88	0,62	1,09	0,87
1989/90	0,72	0,99	0,95		1989/90	0,35	1,02	0,94
1991/92	1,19	1,03	0,88		1991/92	0,93	1,07	0,86
1993/94	0,44	1,00	0,95		1993/94	0,19	1,05	0,93

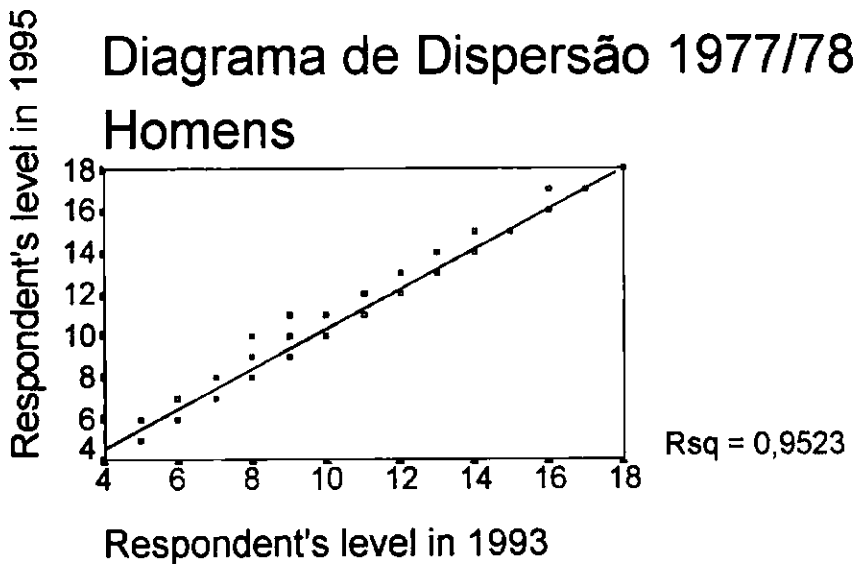
Sendo que b representa o declive da recta, indicando a magnitude da mudança em y (variável dependente) para uma dada alteração na variável independente, e a o ponto de origem. Este exemplo, reporta, mais uma vez, à coorte de 1975/76:

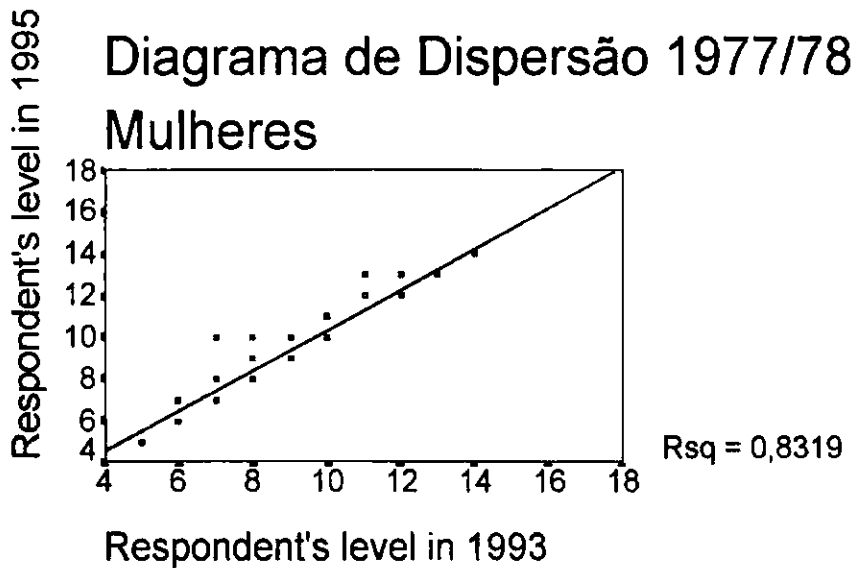


Pelo que se observa, não há diferenças significativas na distribuição das probabilidades de progressão entre homens e mulheres. Pode-se, no entanto, constatar que ainda que os valores sejam muito semelhantes para os dois sexos, há uma pequena nuance, ainda que muito discreta - os valores dos

declives relativamente às mulheres são, para todas as coortes, mais elevados; os pontos de origem são, na maioria dos casos, superiores no caso dos homens, à excepção da coorte de 1975/76. Significa isto que as mulheres que alcançam os níveis mais elevados da hierarquia têm tantas ou mais probabilidades de progredirem que os homens.

Passando, no entanto, a uma análise da distribuição de pontos com o recurso a diagramas de dispersão, observa-se que a probabilidade de concentração de homens nos níveis de topo é superior à das mulheres, para todas as coortes, o que não afecta os coeficientes de correlação por sexos, que não entram em conta com o número de indivíduos em cada posição. Apresenta-se, de seguida, um exemplo relativo à coorte de 1977/78:





Quando se passa a uma comparação por coortes (consultar anexo respeitante aos diagramas de dispersão), transparecem algumas diferenças. A distribuição pelas posições varia entre algumas delas, o que vem reforçar o peso que cada coorte tem no percurso e posição alcançada pelos indivíduos. Se, de facto, e como já foi visto, é o momento imediatamente anterior que melhor prevê o comportamento da variável dependente, não pode ser posto de parte o contributo que a análise por coortes dá para a compreensão das oportunidades de progressão na carreira. Sendo que, todos os diagramas de dispersão se reportam a um mesmo ano de observação, i.e., ao último ano dos períodos em análise - 1995, e dadas as diferenças por coorte, então, o facto de se ser admitido num determinado ano poderá influir no tipo de carreira que se fará dentro da empresa.

2.2. Níveis de escolaridade e oportunidades de carreira

O modelo de progressão previa que as habilitações académicas determinariam a posição alcançada na carreira. Por motivos de natureza temporal, visto que a base de dados com essa informação só foi disponibilizada pela C.G.D., duas semanas antes da conclusão da investigação devido ao prolongamento do processo de actualização das habilitações nas fichas dos empregados, apresenta-se um estudo parcelar relativo à associação desta variável com a posição alcançada na carreira. Embora saibamos que os perfis de progressão se alteraram com o passar dos anos, não foi possível proceder a uma análise comparativa por coortes e por diferentes períodos de observação, mas tão somente a uma análise das distribuições num dado momento temporal. Os dados relativos às habilitações foram trabalhados numa base de dados à parte, não tendo sido possível proceder a um tratamento cruzado da informação, uma vez que os registos das habilitações não são fidedignos em termos de histórico de carreira, pelo que apenas o nível de escolaridade actual apresenta um elevado grau de confiança. Foi definido como período de observação o ano de 1995, o equivalente ao último período em observação neste estudo. Existem cerca de 14% de casos omissos que resultam, na sua maioria, do facto de não ter sido possível obter o registo de todos aqueles que entretanto saíram da empresa.

Os testes de associação entre a posição alcançada na carreira, dada pelo nível salarial e tipo de carreira no último momento de observação, e o nível de habilitações foram estatisticamente significativos. Não se encontraram

diferenças significativas nas distribuições proporcionais de homens e mulheres, considerando o total do universo. Apresentam-se de seguida as tabelas de contingência referentes ao cruzamento da variável carreira com o nível de habilitações, controlado por sexo.

R_CAR respondent's career by GRAU Habilitacoes academicas

Controlling for..

SEXO respondent's sex Value = 1 male

Page 1 of 1

R_CAR	Count Col Pct	GRAU					Row Total
		9° ano 1	12° ano 2	Bacharel ato 3	Licencia tura 4	Pos-grad ./Mestr. 5	
1	34 2,0	49 3,0	6 1,5	98 8,2	7 4,2	194 3,8	
Funções Chefia							
2	201 11,9	315 19,6	101 25,9	564 47,5	116 69,0	1297 25,7	
Téc./Espec.							
3	1451 86,1	1244 77,4	283 72,6	526 44,3	45 26,8	3549 70,4	
Funções Administ							
Column Total	1686 33,5	1608 31,9	390 7,7	1188 23,6	168 3,3	5040 100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	802,44485	8	,00000
Likelihood Ratio	770,68713	8	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	638,10963	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 6,467

R_CAR respondent's career by GRAU Habilitacoes academicas

Controlling for..

SEXO respondent's sex Value = 2 female

Page 1 of 1

R_CAR	Count Col Pct	GRAU					Row Total
		9° ano 1	12° ano 2	Bacharel ato 3	Licencia tura 4	Pos-grad ./Mestr. 5	
1	8 ,6	15 1,7	7 2,5	28 4,3	3 3,7	61 1,9	
Funções Chefia							
2	59 4,8	53 6,1	48 17,0	220 33,5	51 63,0	431 13,8	
Téc./Espec.							
3	1171 94,6	804 92,2	227 80,5	409 62,3	27 33,3	2638 84,3	
Funções Administ							
Column Total	1238 39,6	872 27,9	282 9,0	657 21,0	81 2,6	3130 100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	556,42334	8	,00000
Likelihood Ratio	480,01601	8	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	415,01478	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 1,579

Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 15 (6,7%)

Number of Missing Observations: 1316

R_CAR respondent's career by GRAU Habilitacoes academicas
Controlling for..

SEXO respondent's sex Value = 1 male

Page 1 of 1

R_CAR	Count	GRAU					Row Total
		9° ano	12° ano	Bacharelato	Licencia tura	Pos-grad./Mestr.	
		1	2	3	4	5	
1	34	49	6	98	7	194	
Funções Chefia	17,5	25,3	3,1	50,5	3,6	3,8	
2	201	315	101	564	116	1297	
Téc./Espec.	15,5	24,3	7,8	43,5	8,9	25,7	
3	1451	1244	283	526	45	3549	
Funções Administ	40,9	35,1	8,0	14,8	1,3	70,4	
Column Total	1686	1608	390	1188	168	5040	
	33,5	31,9	7,7	23,6	3,3	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	802,44485	8	,00000
Likelihood Ratio	770,68713	8	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	638,10963	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 6,467

R_CAR respondent's career by GRAU Habilitacoes academicas
Controlling for..

SEXO respondent's sex Value = 2 female

Page 1 of 1

R_CAR	Count Row Pct	GRAU					Row Total
		9° ano	12° ano	Bacharelato	Licencia tura	Pos-grad./Mestr.	
		1	2	3	4	5	
1	8	15	7	28	3	61	
Funções Chefia	13,1	24,6	11,5	45,9	4,9	1,9	
2	59	53	48	220	51	431	
Téc./Espec.	13,7	12,3	11,1	51,0	11,8	13,8	
3	1171	804	227	409	27	2638	
Funções Administ	44,4	30,5	8,6	15,5	1,0	84,3	
Column Total	1238	872	282	657	81	3130	
Total	39,6	27,9	9,0	21,0	2,6	100,0	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	556,42334	8	,00000
Likelihood Ratio	480,01601	8	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	415,01478	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 1,579

Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 15 (6,7%)

Number of Missing Observations: 1316



R_CAR respondent's career by SEXO respondent's sex

Controlling for..

GRAU Habilitacoes academicas Value = 1 9º ano

SEXO Page 1 of 1

R_CAR	Count Exp Val Col Pct	SEXO		Row Total
		male	female	
		1	2	
1	34	8	42	
Funções Chefia	24,2 2,0%	17,8 ,6%	1,4%	
2	201	59	260	
Téc./Espec.	149,9 11,9%	110,1 4,8%	8,9%	
3	1451	1171	2622	
Funções Administ	1511,9 86,1%	1110,1 94,6%	89,7%	
Column	1686	1238	2924	
Total	57,7%	42,3%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	56,22968	2	,00000
Likelihood Ratio	60,33038	2	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	52,73652	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 17,782

R_CAR respondent's career by SEXO respondent's sex

Controlling for..

GRAU Habilitacoes academicas Value = 2 12º ano

SEXO Page 1 of 1

R_CAR	Count Exp Val Col Pct	SEXO		Row Total
		male	female	
		1	2	
1	49	15	64	
Funções Chefia	41,5 3,0%	22,5 1,7%	2,6%	
2	315	53	368	
Téc./Espec.	238,6 19,6%	129,4 6,1%	14,8%	
3	1244	804	2048	
Funções Administ	1327,9 77,4%	720,1 92,2%	82,6%	
Column	1608	872	2480	
Total	64,8%	35,2%	100,0%	

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	88,49472	2	,00000
Likelihood Ratio	99,32622	2	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	69,79499	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 22,503

R_CAR respondent's career by SEXO respondent's sex
Controlling for..

GRAU Habilitacoes academicas Value = 3 Bacharelato
SEXO Page 1 of 1

R_CAR	Count Exp Val Col Pct	SEXO		Row Total
		male	female	
		1	2	
1		6	7	13
Funções Chefia		7,5 1,5%	5,5 2,5%	1,9%
2		101	48	149
Téc./Espec.		86,5 25,9%	62,5 17,0%	22,2%
3		283	227	510
Funções Administ		296,0 72,6%	214,0 80,5%	75,9%
Column		390	282	672
Total		58,0%	42,0%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	7,92587	2	,01901
Likelihood Ratio	8,07729	2	,01762
Mantel-Haenszel test for linear association	3,45075	1	,06322

Minimum Expected Frequency - 5,455

R_CAR respondent's career by SEXO respondent's sex
Controlling for..

GRAU Habilitacoes academicas Value = 4 Licenciatura
SEXO Page 1 of 1

R_CAR	Count Exp Val Col Pct	SEXO		Row Total
		male	female	
		1	2	
1		98	28	126
Funções Chefia		81,1 8,2%	44,9 4,3%	6,8%
2		564	220	784
Téc./Espec.		504,8 47,5%	279,2 33,5%	42,5%
3		526	409	935
Funções Administ		602,0 44,3%	333,0 62,3%	50,7%
Column		1188	657	1845
Total		64,4%	35,6%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	56,30800	2	,00000
Likelihood Ratio	57,05762	2	,00000
Mantel-Haenszel test for linear association	53,28404	1	,00000

Minimum Expected Frequency - 44,868

R_CAR respondent's career by SEXO respondent's sex
 Controlling for..
 GRAU Habilitacoes academicas Value = 5 Pos-grad./Mestr.

SEXO Page 1 of 1

R_CAR	Count Exp Val Col Pct	SEXO		Row Total
		male	female	
		1	2	
1		7	3	10
Funções Chefia		6,7 4,2%	3,3 3,7%	4,0%
2		116	51	167
Téc./Espec.		112,7 69,0%	54,3 63,0%	67,1%
3		45	27	72
Funções Administ		48,6 26,8%	23,4 33,3%	28,9%
Column		168	81	249
Total		67,5%	32,5%	100,0%

Chi-Square	Value	DF	Significance
Pearson	1,14112	2	,56521
Likelihood Ratio	1,12570	2	,56958
Mantel-Haenszel test for linear association	1,00075	1	,31713

Minimum Expected Frequency - 3,253
 Cells with Expected Frequency < 5 - 1 OF 6 (16,7%)

Number of Missing Observations: 1316

Do conjunto dos empregados com o grau de licenciatura, apenas 8,2% dos homens e 4,3% das mulheres tem funções de chefia. A maioria dos homens com este nível de habilitações desempenha funções técnicas/específicas, ao passo que apenas 33,5% das mulheres se encontra na mesma posição. Para níveis idênticos de habilitações académicas, as mulheres apresentam, sempre, frequências superiores em funções administrativas. As diferenças entre sexos diminuem, no caso de empregados com o grau de pós-graduação ou mestrado. Para níveis de habilitação até ao 12º ano e licenciatura, as mulheres estão sub-representadas em funções de chefia e técnico/específicas e sobre-representadas em funções administrativas. Dada a significância do Chi-Quadrado, a distribuição não resulta do acaso. Só ao nível da pós-graduação e mestrado é que desaparece a associação entre o género e a carreira, controlando o nível de escolaridade. Há uma maior igualdade de oportunidades ao nível das habilitações superiores. As mulheres parecem depender mais das suas habilitações académicas para alcançarem posições na carreira ao nível da chefia e saírem da carreira administrativa. Comparando a posição no primeiro emprego com o momento de admissão na C.G.D., estes resultados remetem-nos para as conclusões de Sewell, Hauser e Wolf acerca dos processos de obtenção de posições ocupacionais. Segundo estes autores as mulheres retiravam menos vantagens das suas habilitações académicas no primeiro emprego, ao passo que essas mesmas qualificações ser-lhes-iam úteis no decurso das suas carreiras, nomeadamente na obtenção de estatuto ocupacional.

As distribuições por tipo de carreira apontam para uma predominância de licenciados em funções de chefia e técnico/específicas, e de empregados com habilitações equivalentes ao 9º e 12º ano em funções administrativas. Contudo, um maior número de homens com o 9º e 12º ano alcança posições com funções de chefia e técnico/específicas.

Uma das hipóteses consideradas previa que o acesso a posições correspondentes a níveis salariais mais elevados seria determinado pelas habilitações académicas dos empregados ao serviço na C.G.D.

-- Description of Subpopulations --

Summaries of By levels of		NIVEL GRAU	Habilitações académicas respondent's sex		
Variable	Value	Label	Mean	Std Dev	Cases
GRAU	1	9º ano	6,5160	2,6074	2969
SEXO	1	male	6,7439	3,0556	1722
SEXO	2	female	6,2013	1,7684	1247
GRAU	2	12º ano	7,8068	2,5526	2546
SEXO	1	male	7,9819	2,9717	1661
SEXO	2	female	7,4780	1,4177	885
GRAU	3	Bacharelato	7,4904	5,4900	675
SEXO	1	male	7,5587	5,1990	392
SEXO	2	female	7,3958	5,8775	283
GRAU	4	Licenciatura	9,6414	8,2608	1860
SEXO	1	male	10,4908	9,5879	1202
SEXO	2	female	8,0897	4,6168	658
GRAU	5	Pos-grad./Mestr.	10,2550	3,3572	251
SEXO	1	male	10,4765	3,3622	170
SEXO	2	female	9,7901	3,3193	81
Total Cases =	9486				
Missing Cases	1185 or 12,5				
=	Pct				

Como se pode verificar no quadro atrás apresentado, as médias dos níveis salariais são mais elevadas para os níveis superiores de habilitações. A excepção encontrada para o grau de bacharelato poder-se-á dever ao facto que, para efeitos de carreira técnica, este grau equivale, em termos formais, ao 12º ano. Nos níveis superiores de habilitações acentua-se a diferença entre homens e mulheres. Os coeficientes de variação são superiores no caso dos homens, ainda que para médias superiores às das mulheres, o que significa um maior leque de variação dos níveis salariais obtidos por habilitações, e, portanto, uma menor dependência para os homens entre nível de habilitações e nível salarial. Repare-se que as diferenças entre sexos nos coeficientes de variação se anulam, mais uma vez, quando se atingem os níveis superiores de habilitações.

Quando controlado o efeito do tipo de carreira, as diferenças entre homens e mulheres esbatem-se. Com as mesmas habilitações, e alcançadas as mesmas funções, as diferenças não são apreciáveis.

-- Description of Subpopulations --
Summaries of NIVEL
By levels of R_CAR respondent's career
GRAU Habilitacoes academicas
SEXO respondent's sex

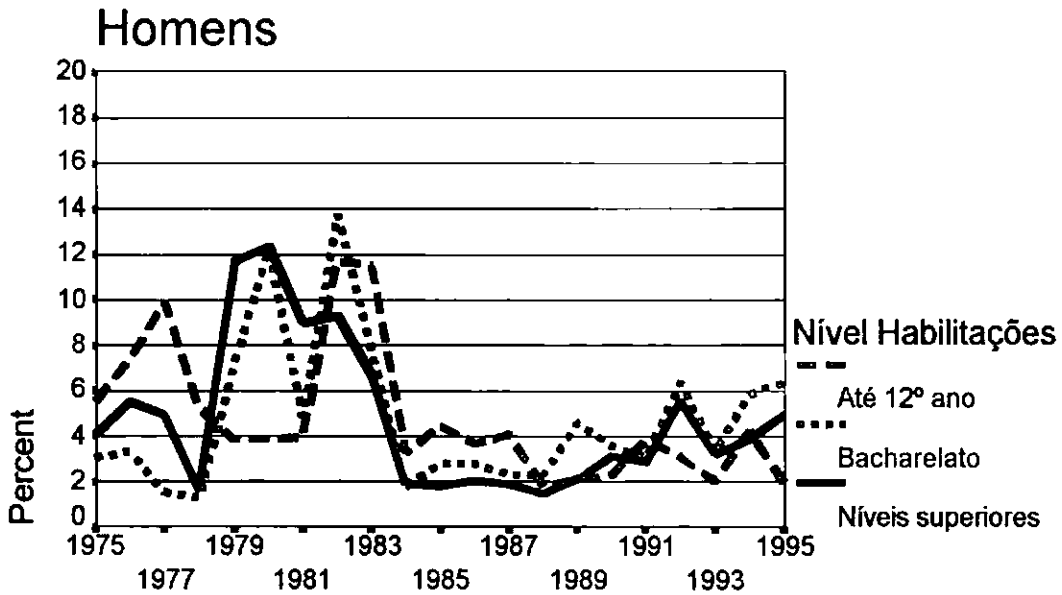
<u>Variable</u>	<u>Value</u>	<u>Label</u>	<u>Mean</u>	<u>Std Dev</u>	<u>Cases</u>
R_CAR	1	Funções Chefia	12,4314	3,3382	255
GRAU	1	9º ano	10,5476	2,2868	42
SEXO	1	male	10,5588	2,5129	34
SEXO	2	female	10,5000	,9258	8
GRAU	2	12º ano	10,4375	1,7078	64
SEXO	1	male	10,4490	1,8264	49
SEXO	2	female	10,4000	1,2984	15
GRAU	3	Bacharelato	10,3077	1,5484	13
SEXO	1	male	10,6667	2,1602	6
SEXO	2	female	10,0000	,8165	7

<u>Variable</u>	<u>Value</u>	<u>Label</u>	<u>Mean</u>	<u>Std Dev</u>	<u>Cases</u>
R_CAR	1	Funções Chefia	12,4314	3,3382	255
GRAU	4	Licenciatura	14,1111	3,4669	126
SEXO	1	male	14,5408	3,5119	98
SEXO	2	female	12,6071	2,8847	28
GRAU	5	Pos-grad./Mestr.	14,7000	1,8886	10
SEXO	1	male	14,8571	2,1157	7
SEXO	2	female	14,3333	1,5275	3
R_CAR	2	Téc./Espec.	10,9097	2,1132	1728
GRAU	1	9º ano	9,7769	1,8127	260
SEXO	1	male	9,9602	1,7912	201
SEXO	2	female	9,1525	1,7598	59
GRAU	2	12º ano	10,4755	1,6439	368
SEXO	1	male	10,5873	1,6553	315
SEXO	2	female	9,8113	1,4150	53
GRAU	3	Bacharelato	10,0805	1,9013	149
SEXO	1	male	10,1584	1,8316	101
SEXO	2	female	9,9167	2,0508	48
GRAU	4	Licenciatura	11,4643	2,1670	784
SEXO	1	male	11,7429	2,2364	564
SEXO	2	female	10,7500	1,7945	220
GRAU	5	Pos-grad./Mestr.	11,7665	2,1786	167
SEXO	1	male	11,8534	2,2965	116
SEXO	2	female	11,5686	1,8895	51
R_CAR	3	Funções Administ.	6,5106	1,5542	6187
GRAU	1	9º ano	6,0789	1,5676	2622
SEXO	1	male	6,1227	1,5434	1451
SEXO	2	female	6,0248	1,5960	1171
GRAU	2	12º ano	7,2354	1,2402	2048
SEXO	1	male	7,1977	1,2619	1244
SEXO	2	female	7,2935	1,2044	804
GRAU	3	Bacharelato	6,3000	1,5194	510
SEXO	1	male	6,2367	1,4721	283
SEXO	2	female	6,3789	1,5761	227
GRAU	4	Licenciatura	6,2749	1,5755	935
SEXO	1	male	6,3897	1,5100	526
SEXO	2	female	6,1271	1,6460	409
GRAU	5	Pos-grad./Mestr.	6,1667	1,7280	72
SEXO	1	male	6,3111	1,7687	45
SEXO	2	female	5,9259	1,6624	27

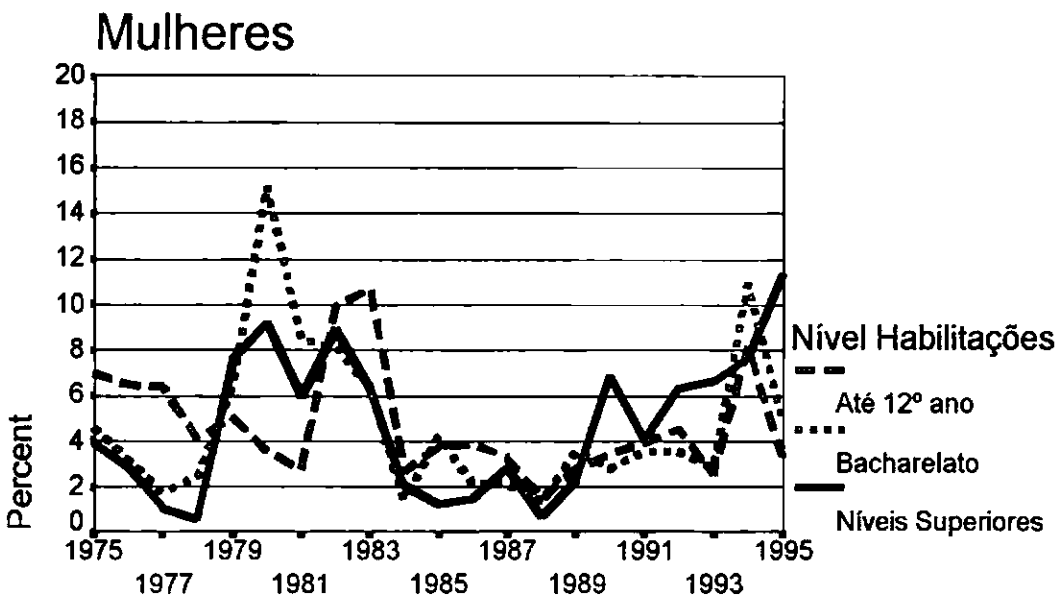
Total Cases = 9486
Missing Cases = 1316 or 13,9 Pct

No âmbito de cada tipo de funções, i.e., chefia, técnica/específicas e administrativas, encontraram-se efeitos diversos do nível educacional sobre o nível alcançado. Constituindo o grau de bacharelato, mais uma vez, a excepção, verifica-se que, se para as carreiras com funções de chefia e técnico/específicas, mais habilitações académicas é sinónimo de um maior nível salarial, já no caso das carreiras com funções administrativas não se detecta essa associação, o que vai ao encontro dos requisitos formais das próprias funções.

Se a escolarização constitui de facto uma credencial de acesso a determinadas carreiras profissionais e determina a progressão na carreira, e havendo ligação entre o nível alcançado na organização e os níveis de escolaridade, pode-se assumir que as carreiras reagem a mudanças nas capacidades e atributos individuais, tal como prevê o modelo de capital humano. No entanto, a dependência da obtenção de habilitações parece ser maior para as mulheres, já que os homens, que atingem posições mais elevadas na hierarquia o fazem com menores habilitações; por outro lado, a aquisição de habilitações pelas mulheres aparenta ser, em média, menos recompensada que a dos homens, quer em termos de funções desempenhadas, quer em termos de níveis salariais, devido, em parte, à maior fixação em funções administrativas. A evolução dos níveis de habilitação, por sexo, na empresa são representativos dos investimentos que os indivíduos estão dispostos a fazer, em termos do seu capital humano.



ADMISSAO



ADMISSAO

Os níveis de habilitação na C.G.D traduzem a tendência global da sociedade portuguesa em termos da intensificação da procura de ensino sobretudo para os níveis superiores. Para uma melhor compreensão da integração profissional dos empregados ao serviço na empresa apresenta-se de seguida uma tabela das distribuições por tipo de carreira em função das habilitações.

CARREIRA Respondent's career by GRAU Habilitacoes academicas

GRAU

Page 1 of 1

CARREIRA	Count Col Pct	GRAU					Row Total
		9º ano 1	12º ano 2	Bacharel ato 3	Licencia tura 4	Pos-grad ./Mestr. 5	
Direcção	1 4 ,1	4 ,2	1 ,1	84 4,5	9 3,6	102 1,2	
Técnica	2 4 ,1	2 ,1	14 2,1	416 22,5	77 30,7	513 6,2	
Enquadram.	3 38 1,3	60 2,4	12 1,8	42 2,3	1 ,4	153 1,8	
Infor./Doi	4 11 ,4	29 1,1	14 2,1	112 6,0	57 22,7	223 2,7	
Inform./Dep.	5 33 1,1	16 ,6	15 2,2	34 1,8	10 4,0	108 1,3	
Comercial	6 181 6,1	298 11,7	82 12,1	146 7,9	15 6,0	722 8,7	
Câmbios	7 5 ,2	2 ,1	1 ,1	10 ,5		18 ,2	
Mercados	8 6 ,2	5 ,2	2 ,3	21 1,1	5 2,0	39 ,5	
Inspeção	9 15 ,5	11 ,4	13 1,9	27 1,5	3 1,2	69 ,8	
Formação	10 2 ,1	1 ,0		3 ,2		6 ,1	
Jurídica	11 1 ,0	1 ,0		1 ,1		3 ,0	
Secretariado	12 18 ,6	26 1,0	9 1,3	18 1,0	1 ,4	72 ,9	
Crédito Popular	13 2 ,1	3 ,1		2 ,1		7 ,1	
Saúde	14 2 ,1	3 ,1	8 1,2	14 ,8		27 ,3	
Tipografia	15 5 ,2	1 ,0				6 ,1	
Administrativa	16 2597 87,5	2018 79,3	501 74,2	915 49,4	71 28,3	6102 73,6	
Outras	17 41 1,4	65 2,6	1 ,1	2 ,1	2 ,8	111 1,3	
	18 4 ,1	1 ,0	2 ,3	5 ,3		12 ,1	
Column Total		2969 35,8	2546 30,7	675 8,1	1852 22,3	251 3,0	8293 100,0
Chi-Square		Value			DF	Significance	
Pearson		2761,46114			68	,00000	
Number of Missing Observations:		1193					

Repare-se como a carreira administrativa congrega a maioria dos bacharéis, licenciados e, ainda que não constituam a maioria, pós-graduados e mestres. No entanto, e proporcionalmente ao total marginal, os níveis superiores de habilitação estão, na prática, sub-representados nesta carreira. As habilitações parecem conferir, de facto, maiores oportunidades de mobilidade na carreira. O que nos conduz a algumas das ideias de R. Boudon acerca da igualdade de oportunidades, nomeadamente, à discussão sobre as alterações introduzidas pela democratização do ensino e sua tradução em mudanças na estrutura de oportunidades, ou o efeito de desvalorização dos diplomas escolares passando o elevado nível escolar a conferir ao indivíduo que o detém uma prioridade relativa no processo de "fila de espera", pelo qual o estatuto social lhe é atribuído (R. Boudon, 1979).

A integração dos empregados da C.G.D, após o seu recrutamento e selecção, faz-se sobretudo, como adiante se verá, na carreira administrativa. Há, no entanto, situações em que a estrutura de oportunidades dá lugar à mobilidade profissional. A análise dos movimentos individuais permite detectar se as trajectórias reflectem ou não a existência de padrões de mobilidade, que elucidem se as carreiras seguem de facto percursos previamente definidos, tal como toda a teoria em torno dos MTI prevê, ou se pelo contrário, e como já foi referido, as carreiras reagem a mudanças nas capacidades dos indivíduos, tal como prevê o modelo de capital humano.

2.3. O Mercado de Trabalho Interno na Caixa Geral de Depósitos

Vejamos como o conceito de Mercado de Trabalho Interno, mencionado anteriormente, se aplica à C.G.D. A distribuição de efectivos na C.G.D por categorias ao longo de 20 anos aponta para cerca de 70% de empregados com funções administrativas. Os níveis salariais distribuem-se entre 4 e 10 numa grelha salarial de 4 a 18 para as funções do mesmo grupo (grupo I). Para estes empregados, as perspectivas de fazerem carreira ascendente na empresa passam, necessariamente, por promoções para outras categorias, logo por promoções a outras carreiras ou candidaturas a vagas num sistema de recrutamento interno.

Em 1993 foi lançado na C.G.D. um Programa de Estágios associado ao Projecto CaixaAutomática Universidade. De 1993 a 1995, foram atribuídos 1455 estágios - 268 em 1993, 497 em 1994 e 690 em 1995 - a estudantes recém licenciados com possibilidades de virem a ser integrados como colaboradores da empresa. A integração dos estagiários fez-se sobretudo na carreira administrativa, ainda que na rede de agências, o que significa a possibilidade, para alguns deles, de poderem vir a desempenhar funções de Gestores de Clientes. Se anteriormente a empresa tinha a grande maioria dos seus empregados em funções administrativas, hoje muitos deles são jovens administrativos licenciados. Se estes novos empregados se vão integrar na cultura da empresa e aguardar pela sua vez no sistema de promoções e de recrutamento interno, incentivados por um conjunto de benefícios e regalias sociais de grande impacto; se irão colocar grandes problemas à gestão de pessoal na gestão das suas aspirações e de expectativas de mobilidade com

consequências na motivação e no desempenho; ou finalmente, se vão representar custos elevados de “turnover” para a empresa, só o futuro o dirá.

A existência de planos de promoção e de recrutamento interno contribui para legitimar oportunidades de progressão oferecidas pelas empresas, criando com isso a ideia de justiça e justeza de procedimentos. A eficácia destes sistemas enquanto legitimadores de oportunidades de progressão parece indiscutível. A sua eficácia enquanto instrumento de gestão é questionável. Em sintonia com as opiniões expressas por P. Osterman, (1984) “é complicado tentar encontrar os motivos racionais que levam ao surgimento dos Mercados de Trabalho Internos e explicar de que forma as peças se encaixam, como se essa racionalidade constituísse uma teoria, ou permitisse a formulação de teorias”.

Não parece, no entanto, haver dúvidas quanto às consequências dos mercados de trabalho internos na determinação da estrutura de oportunidades na empresa. Tendo por base uma rede de mudanças ocupacionais nas carreiras dos indivíduos, é possível traçar uma estrutura de transições ocupacionais típicas - logo que tenham ocorrido com frequência suficiente - a partir da construção de matrizes de transições entre posições. Não se trata, portanto de carreiras individuais. As relações entre posições, determinadas pelos fluxos de pessoas entre essas mesmas posições, permite detectar padrões de mobilidade e compreender a estrutura de oportunidades na empresa reflectida em trajectórias tipo.

Tendo por base a informação referente a todas as trajectórias possíveis em termos do tipo de carreira, ao longo de 20 anos de estudo, para todas as coortes, em todos os momentos, e para todos os indivíduos que se encontravam ao serviço da empresa no ano de 1995, chegou-se às seguintes conclusões:

• Existem 17 tipos diferentes de carreira na C.G.D:

- ADMINISTRATIVA
- CÂMBIOS
- COMERCIAL
- CRÉDITO POPULAR
- DIRECÇÃO
- ENQUADRAMENTO
- FORMAÇÃO
- INFORMÁTICA
- INFORMÁTICA/DOI
- INSPECÇÃO
- JURÍDICA
- MERCADOS
- OUTRAS
- SAÚDE
- SECRETARIADO
- TÉCNICA
- TIPOGRAFIA

Mais de 90% das trajectórias profissionais por coorte agrupam-se entre 3 e 11 tipos, o correspondente ao número de agrupamentos mínimo e máximo; o remanescente são trajectórias residuais (o critério utilizado consistiu em considerar como residuais percentagens inferiores a 1%). O que varia é o momento em que ocorrem as promoções a outra carreira, como se pode ver no quadro seguinte:

Homens:

1975	1979	1983	1987	1991	1995	%
Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	43,9%
Administ.	Administ.	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial	7,6%
Outras	Outras	Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	6,0%
Administ.	Administ.	Administ.	Comercial	Comercial	Comercial	3,5%
Administ.	Administ.	Administ.	Enquad.	Enquad.	Enquad.	3,3%
Outras	Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	2,9%
Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Comercial	2,5%
Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Comercial	Comercial	2,3%
Outras	Outras	Outras	Administ.	Administ.	Administ.	2,1%
Outras	Outras	Outras	Outras	Outras	Outras	2,1%
Administ.	Administ.	Administ.	Enquad.	Enquad.	Comercial	1,9%
Administ.	Administ.	Enquad.	Enquad.	Enquad.	Enquad.	1,9%
Administ.	Administ.	Administ.	Administ.	Enquad.	Enquad.	1,2%
Administ.	Técnica	Técnica	Técnica	Técnica	Técnica	1,2%
Administ.	Administ.	Técnica	Técnica	Técnica	Técnica	1,0%

TOTAL 83,3%

Mulheres:

1975	1979	1983	1987	1991	1995	%
administ.	administ.	administ.	administ.	administ.	administ.	74,9%
administ.	administ.	administ.	administ.	Comercial	Comercial	1,8%
Outras	Outras	Outras	Outras	Outras	administ.	1,8%
administ.	administ.	administ.	administ.	administ.	Comercial	1,5%
Outras	Outras	administ.	administ.	administ.	administ.	1,5%
administ.	administ.	administ.	administ.	administ.	Enquad.	1,2%
administ.	administ.	administ.	administ.	Secretariado	Secretariado	1,2%
Outras	administ.	administ.	administ.	administ.	administ.	1,2%
Outras	Outras	Outras	Outras	Outras	Outras	1,2%
Saúde	Saúde	Saúde	Saúde	Saúde	Saúde	1,2%

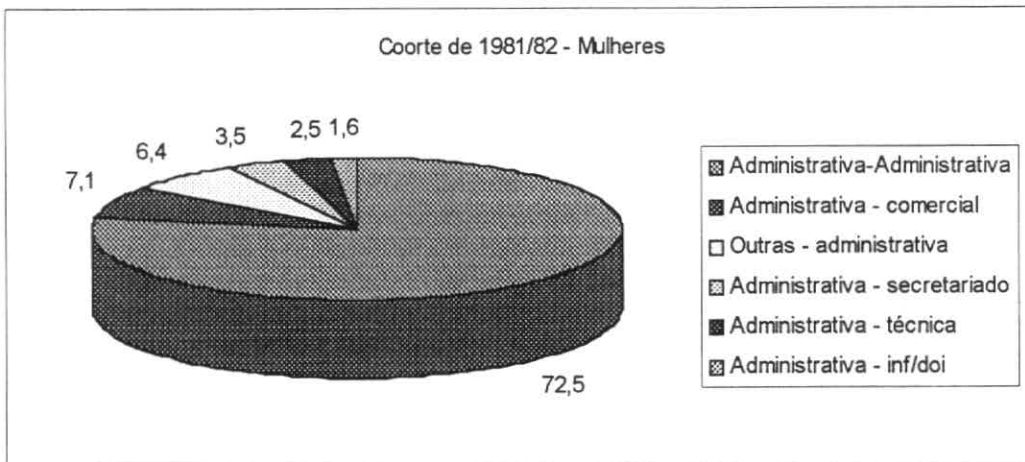
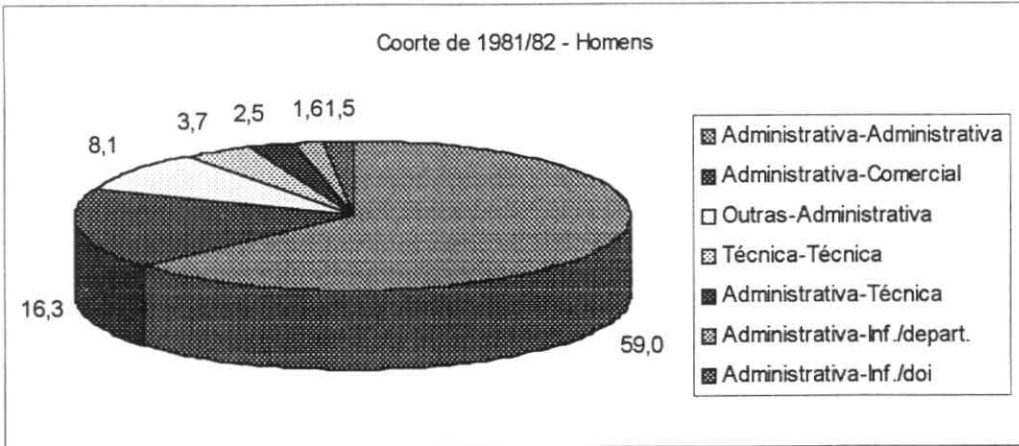
TOTAL 87,1%

- Tal como se pode observar, e tomando como exemplo a coorte de 1975/76, cerca de 83% de todas as trajetórias masculinas observadas esta coorte, distribuem-se por 7 caminhos (paths) - administrativa, outras, administrativa e comercial; outras e administrativa; administrativa e enquadramento, administrativa e técnica; e finalmente, administrativa e enquadramento com

passagem à carreira comercial. Todos os trajectos se dão no âmbito de 5 de carreiras.

- 87% das trajectórias femininas detectadas para a coorte de 1975/76, também se distribuem por 7 caminhos - administrativa, outras, saúde, administrativa e comercial; outras e administrativa; administrativa e enquadramento, administrativa e secretariado. Todos os trajectos se dão no âmbito de 6 carreiras.
- A percentagem média, para todas as coortes, de indivíduos que iniciam a carreira como administrativos e em 1995 ainda se encontram na mesma carreira é de 65,34% no caso dos homens, e de 78,96% no caso das mulheres;
- Detectaram-se padrões por coorte. Não considerando todos aqueles que ao longo das suas carreiras sempre estiveram no exercício de funções administrativas, até 85/86 a maioria dos empregados era admitida para a carreira administrativa e promovida à carreira comercial ou admitidos para a carreira "outros" e promovidos à carreira administrativa. Em 1987/88, para além da promoção à carreira comercial, começa-se a notar uma predominância de empregados que fazem toda a carreira na empresa como técnicos, e também na área da informática, nomeadamente Informática/Doi, a partir de 1989/90.

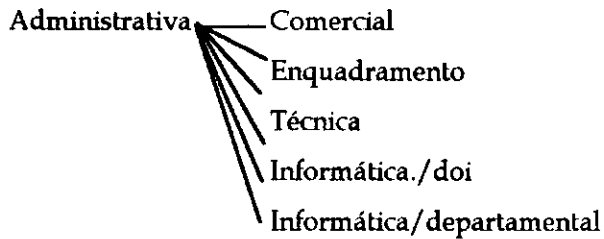
Estas são as percentagens referentes às coortes de 1981/82, para homens e mulheres, e retratam o tipo de carreira à data de admissão e, posteriormente, em 1995:



- Existem posições de “assessment”, i.e., carreiras que possibilitam o acesso a outras carreiras, ainda que isso não se processe de forma exclusiva, ou seja, que não constitua a única via de acesso para essas mesmas carreiras, sendo que a carreira administrativa é a principal.

- Dos 3 a 11 trajectos típicos referidos anteriormente para todas as coortes, a grande maioria faz-se entre a carreira administrativa, e outra carreira:

Homens



Outras ————— Administrativa

Mulheres



Outras ————— Administrativa

- O remanescente das trajectórias faz-se no âmbito das seguintes carreiras:

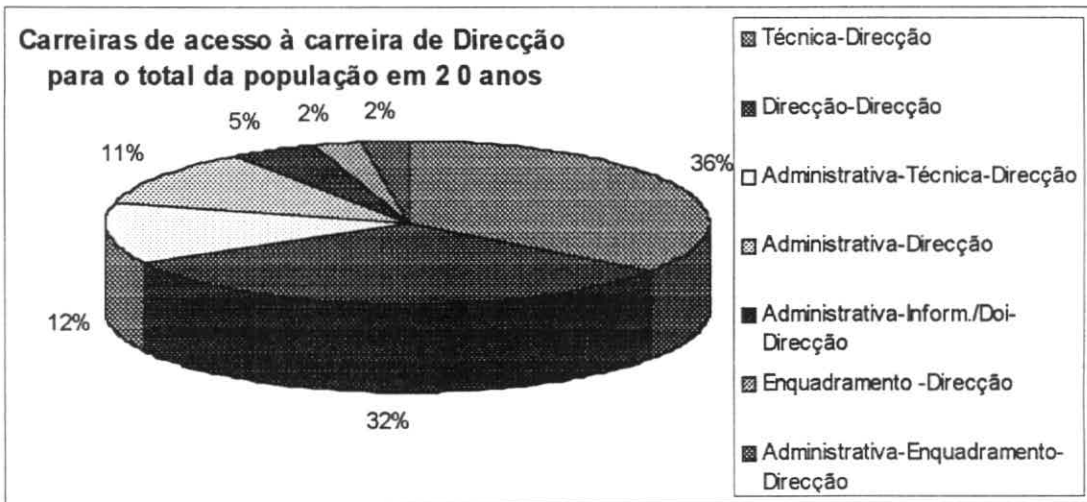
Homens

Outras
Técnica
Informática/doi
Direcção
Saúde

Mulheres

Outras
Técnica
Informática/doi
Secretariado

- Os indivíduos que iniciam as suas carreiras em funções nos “outros” grupos - II, III, IV - apenas são promovidos a outras carreiras se forem promovidos, previamente, à carreira administrativa;
- O acesso à carreira de direcção é feito essencialmente através da carreira técnica, da carreira administrativa e de Informática/Doi. Detectaram-se, ainda, casos relativos às carreiras de Enquadramento, Mercados, Jurídica e Inspeção, embora para estas três últimas se trate de casos residuais.



Foram encontradas diferenças por género. Ainda que as carreiras de acesso à carreira de Direcção sejam basicamente as mesmas para ambos os sexos, existem vias apenas masculinas, ainda que residuais. Por outro lado, os caminhos preponderantes em direcção ao topo variam entre os sexos: A grande maioria dos homens faz toda a carreira com funções de direcção, ao passo que apenas 5% das mulheres se encontra na mesma situação; as

mulheres alcançam os lugares de topo, sobretudo, via carreira técnica e administrativa. Repare-se nas tabelas que se seguem:

Carreiras	Homens	% Homens
Direcção-Direcção	25	37%
Técnica-Direcção	20	29%
Administrativa-Técnica-Direcção	9	13%
Administrativa-Direcção	3	4%
Enquadramento -Direcção	2	3%
Administrativa-Inform./Doi-Direcção	2	3%
Inform./Doi-Direcção	1	1%
Jurídica-Direcção	1	1%
Administrativa-Mercados-Direcção	1	1%
Administrativa-Enquadramento-Direcção	1	1%
Administrativa-Inspeção-Direcção	1	1%
Outros-Administrativa-Direcção	1	1%
Administrativa-Enquadram.-Técnica-Direcção	1	1%
Total	68	100%

Carreiras	Mulheres	% Mulheres
Técnica-Direcção	9	45%
Administrativa-Direcção	6	30%
Administrativa-Inform./Doi-Direcção	2	10%
Direcção-Direcção	1	5%
Administrativa-Técnica-Direcção	1	5%
Administrativa-Enquadramento-Direcção	1	5%
Total	20	100%

Estes dados permitem dar consistência à hipótese de que a mobilidade entre carreiras é condicionada estruturalmente, bem como demonstrar que os mercados de trabalho internos se perfilam diferentemente entre homens e mulheres. Tendo em conta que a mobilidade entre categorias, ou o acumular de experiência profissional (Forbes, 1991), é preponderante na posição alcançada, o leque de oportunidades na carreira das mulheres, dado que as suas trajectórias se fazem sobretudo no âmbito da carreira administrativa, está mais circunscrito que o dos homens.

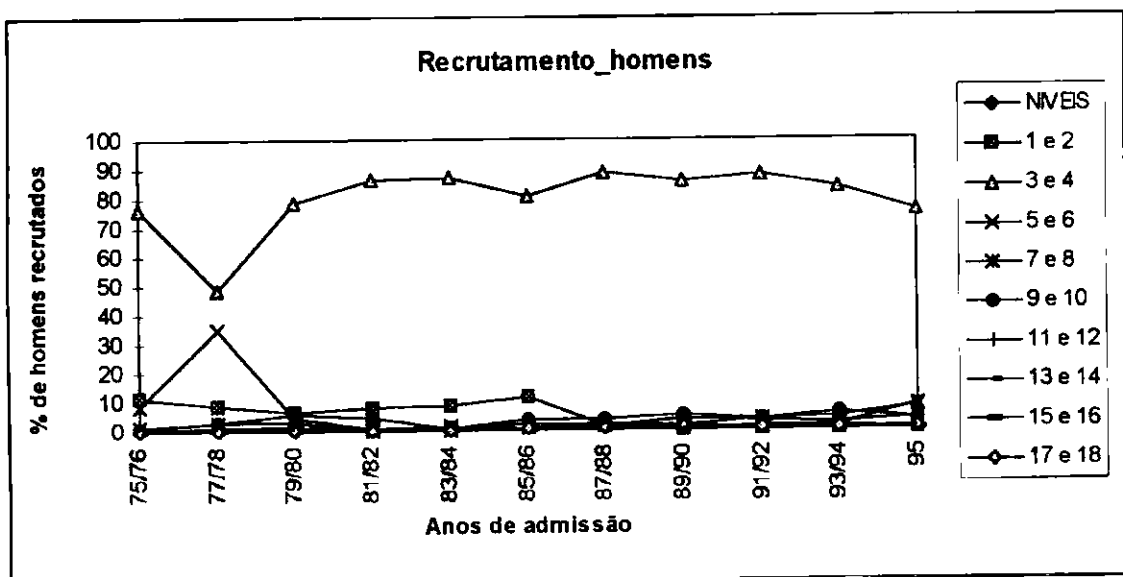
Seguidamente, serão apresentados os dados relativos aos processos de recrutamento e de progressão na carreira. Na exposição, ilustrar-se-ão apenas exemplos relativos a uma ou duas coortes. Para efeitos de controlo, serão fornecidos em anexo os dados referentes a todas as coortes em estudo. Nos casos em que há variações por coorte, ou, em que se justifique pelo tipo de informação a demonstrar, serão exemplificados os resultados respeitantes a cada coorte.

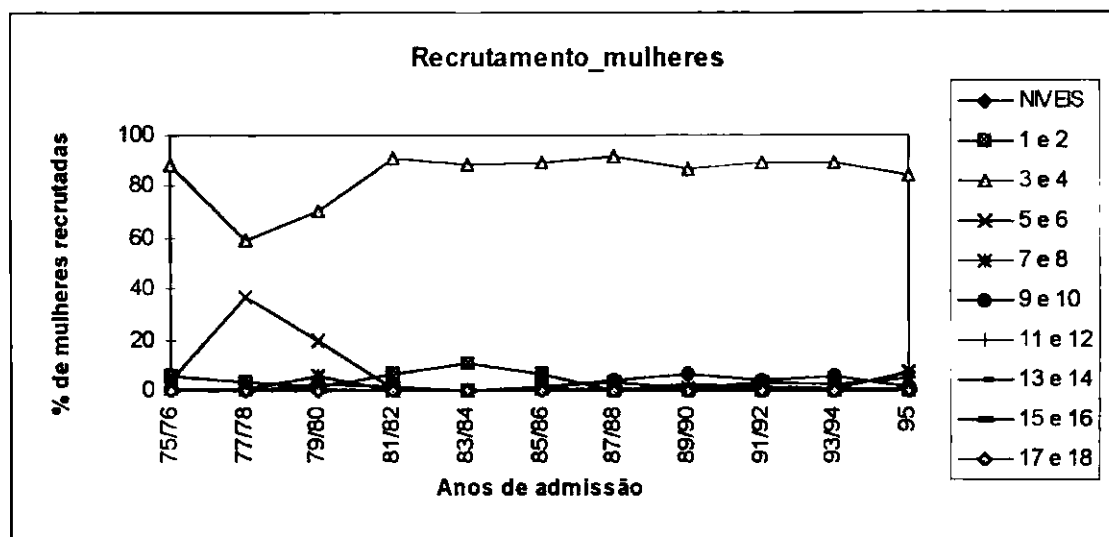
2.4. Processos de recrutamento

Recrutamento de homens e mulheres por níveis, por ano de admissão

Compararam-se séries de posições à entrada entre coortes, definidas com base nos níveis salariais, por sexo. Os níveis salariais foram agrupados dois a dois por questões que se prendem com os baixos números dos efectivos. O objectivo era detectar padrões de recrutamento específicos ao longo do período em estudo, nomeadamente para que níveis se recrutava interna e externamente e que implicações e consequências isso tinha em termos de organização do sistema de carreiras e promoções. A hipótese orientadora é a de que o recrutamento para níveis mais baixos em cada coorte determina oportunidades de mobilidade acrescidas para níveis mais elevados da hierarquia.

% de homens e mulheres recrutados ao longo do período em estudo, por ano de admissão, por nível salarial





Ao longo de todo o período, verifica-se que, o grosso das admissões por recrutamento externo (entre 75% e 88%), se faz essencialmente para os níveis 3 e 4, à excepção da coorte de 1977/78 em que se recrutam cerca de 52% do pessoal para os níveis 3 e 4 e 36% para os níveis 5 e 6, e, também, da de 1979/80. A elevada concentração nestes dois níveis indicia o recurso ao recrutamento interno como forma de preenchimento de vagas nos níveis superiores da hierarquia da instituição. Uma análise por sexos permite detectar que o recrutamento que é feito para os níveis máximos da hierarquia, isto é, do 15 ao 18, é, ao longo de 20 anos, praticamente inexistente entre as mulheres. Por outro lado, até 1988, muito raramente se recrutavam mulheres entre os níveis 11 e 14; a partir desta data começa-se a observar o recurso à procura externa de mão-de-obra feminina para estes níveis.

Recrutamento de homens e mulheres por carreiras, por ano de admissão

Relativamente às carreiras para que se recruta, são visíveis algumas alterações ao longo do tempo.

Evolução do recrutamento ao longo do período em estudo:

<i>Homens</i>	75/76	77/78	79/80	81/82	83/84	85/86	87/88	89/90	91/92	93/94	95
Administrativa	81%	69%	83%	86%	87%	81%	73%	79%	91%	88%	80%
Outras	13%	18%	8%	9%	10%	12%	2%	1%	—	—	—
Técnica	3%	4%	6%	4%	1%	4%	5%	5%	3%	6%	11%
Informática/Doi	—	—	1%	—	1%	1%	2%	4%	4%	3%	3%
Enquadramento	—	—	1%	—	—	—	—	—	—	—	—
Direcção	—	—	—	—	—	1%	1%	2%	1%	1%	1%
Saúde	—	—	—	—	—	1%	—	1%	—	—	—
Inspeção	—	—	—	—	—	—	—	1%	—	—	1%
Comercial	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1%	—
Informática/Dep.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4%
Mercados	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1%
Sem designação*	2%	7%	1%	—	—	—	17%	7%	—	—	—

*nota: os casos omissos ou s/designação dizem respeito, na maioria dos casos, a indivíduos recrutados para a carreira administrativa, mas cujas categorias, pela brevidade dos seus contratos de trabalho, não foram registadas no sistema

<i>Mulheres</i>	75/76	77/78	79/80	81/82	83/84	85/86	87/88	89/90	91/92	93/94	95
Administrativa	89%	87%	94%	92%	88%	87%	70%	82%	93%	91%	89%
Outras	7%	8%	2%	7%	12%	9%	—	1%	—	—	—
Técnica	1%	1%	1%	1%	—	1%	4%	3%	2%	6%	8%
Informática/Doi	—	—	1%	—	—	2%	2%	9%	4%	2%	1%
Enquadramento	—	—	2%	—	—	—	—	—	—	—	—
Direcção	—	—	—	—	—	—	1%	—	—	—	—
Saúde	2	1%	1%	—	—	1%	—	—	—	—	—
Inspeção	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Comercial	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Informática/Dep.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1%
Mercados	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Sem designação*	1%	3%	—	—	—	—	22%	6%	—	—	—

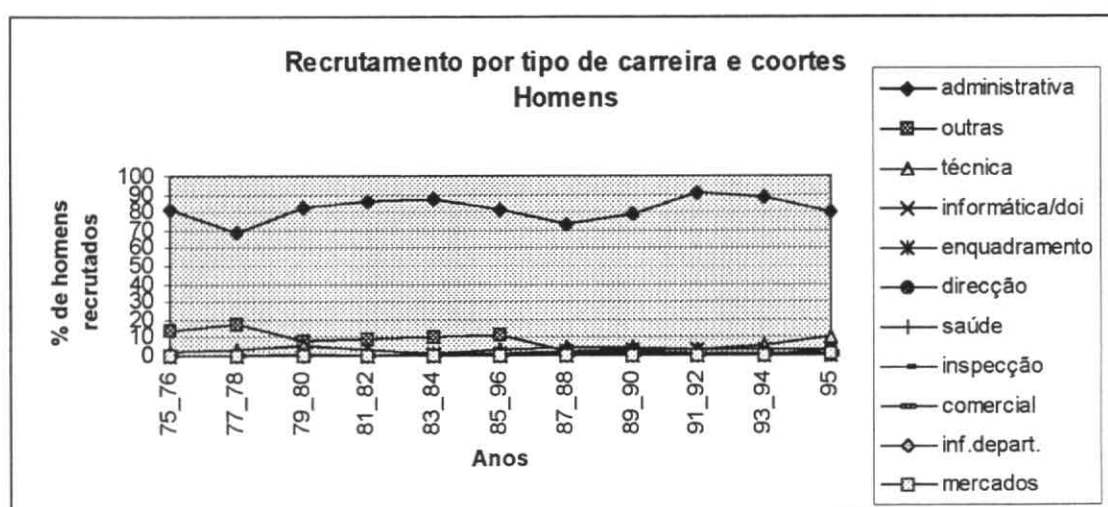
*nota: os casos omissos ou s/designação dizem respeito, na maioria dos casos, a indivíduos recrutados para a carreira administrativa, mas cujas categorias, pela brevidade dos seus contratos de trabalho, não foram registadas no sistema

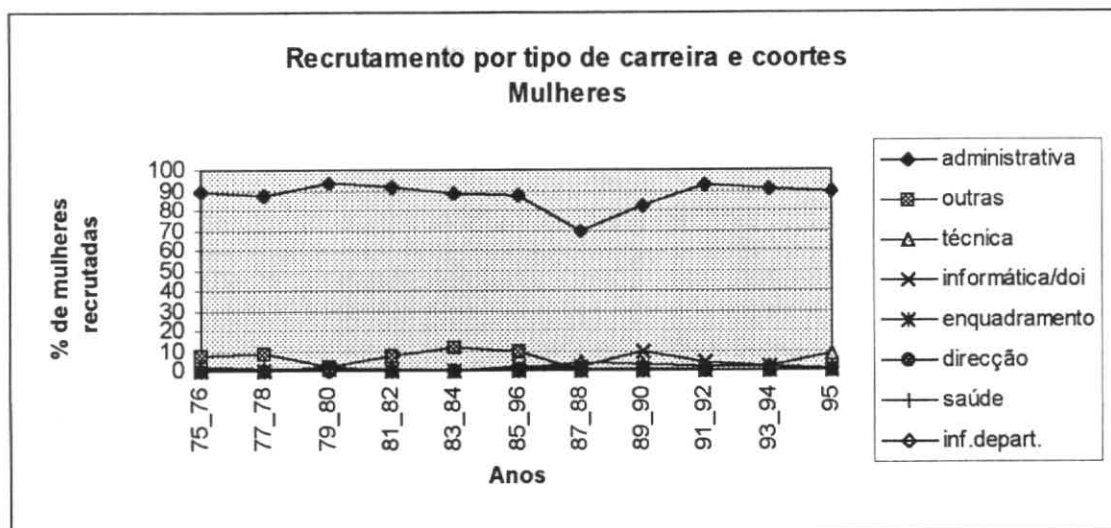
O recrutamento na empresa, ao longo de 20 anos, é feito essencialmente para três carreiras: administrativa, outras - que englobam todos aqueles que começaram no grupo II, III e IV, e que vieram a alcançar o grupo I e técnica. A partir da década de 80, começa-se a recrutar para a carreira de informática/Doi. Foi no início nos anos 80 que se iniciou o processo de informatização dos serviços na empresa, ligado à expansão da rede de agências. A partir de 1991 dá-se a descentralização da área informática, e são criados os NID's (Núcleos de Informática Departamental), dando origem a uma nova carreira na área da informática - informática departamental com consequências principalmente no encaminhamento e/ou promoção de pessoas para esta área, mais do que no recurso ao recrutamento externo, tal como se pode ver nos quadros anteriores. A carreira administrativa é aquela que tem mais peso no conjunto de todas as carreiras, e isso verifica-se ao longo de todas as coortes e para todos os períodos. Recrutam-se mais mulheres que homens para esta carreira, e não se detectam grandes alterações ao longo do tempo. Se, em algumas coortes, a percentagem de empregados na carreira administrativa parece ser menor, isso deve-se ao facto de haver uma percentagem de casos omissos superior ao normal.

O leque de carreiras para que são recrutadas as mulheres é, nos anos iniciais, muito semelhante ao dos homens, mas não se vai alargando tanto quanto o destes, com o decorrer do tempo. Neste caso, não se nota uma evolução gradual no leque de carreiras ao longo dos processos de recrutamento. Os alargamentos pontuais, nomeadamente em 1979/80 e 1985/86, coincidem com períodos de alargamento do leque para os homens.

A partir de 1989/90 há mesmo uma retracção na diversidade de carreiras para as quais as mulheres são recrutadas, o que questiona a hipótese dos títulos académicos e das habilitações como credenciais de acesso a determinadas carreiras aquando do processo de recrutamento e selecção.

Se por um lado há uma carreira tipicamente feminina - a da área de saúde, por outro, há carreiras tipicamente masculinas, como é o caso da carreira de inspecção. Contudo, não é com estes dados referentes ao recrutamento que se consegue discernir este tipo de situações. Porque, tal como se pode ver pelos dados apresentados, com excepção para as carreiras administrativa, técnica, outras e informática/Doi, a grande parte dos lugares nas outras carreiras são preenchidos via recrutamento interno, e não através do recrutamento no exterior da empresa.





2.5. Padrões de mobilidade

Evolução das distribuições por níveis salariais e carreiras

Distribuição de homens e mulheres por carreiras e ano de admissão

No que diz respeito às promoções, i.e., mudança de carreira, observa-se que, devido ao tipo de recrutamento que pudemos observar, o preenchimento de grande parte das vagas ou posições, para praticamente todas as carreiras, se faz com o recurso ao recrutamento interno. Há, contudo, uma distinção muito clara ao nível do tipo de oportunidades criadas para as diferentes coortes. Os empregados admitidos até 1981/1982, inclusive, tiveram maiores oportunidades de mudar de carreira que aqueles que vieram a ser admitidos posteriormente. Dos empregados admitidos a partir de 1983, e que iniciaram as suas carreiras como administrativos, uma proporção maior estava ainda na mesma carreira passados 11 a 12 anos, do que nas coortes anteriores.

Empregados admitidos entre 1981 e 1984 e respectiva evolução na carreira:

Homens	81/82	1985	1989	1993	1995
administrativa	86%	88%	85%	72%	72%
outras	9%	6%	3%	1%	1%
técnica	4%	4%	5%	6%	6%
direcção	0%	0%	1%	1%	1%
informática/doi	0%	0%	2%	2%	2%
comercial	0%	0%	3%	13%	13%
câmbios	0%	0%	1%	1%	1%
inspecção	0%	0%	1%	1%	1%
enquadramento	0%	0%	0%	1%	1%
inf.depart.	0%	0%	0%	1%	1%
total	100%	100%	100%	100%	100%

Mulheres	81/82	1985	1989	1993	1995
administrativa	92%	91%	90%	80%	80%
outras	7%	6%	3%	1%	1%
técnica	1%	2%	2%	4%	4%
informática/doi	0%	0%	1%	2%	2%
mercados	0%	0%	0%	1%	1%
secretariado	0%	0%	0%	3%	4%
comercial	0%	0%	1%	7%	7%
enquadramento	0%	0%	1%	0%	0%
direcção	0%	0%	0%	1%	1%
total	100%	100%	100%	100%	100%

Homens	83/84	1987	1991	1995
administrativa	87%	88%	83%	84%
técnica	10%	8%	7%	6%
enquadramento	1%	2%	2%	2%
informática/doi	1%	0%	1%	1%
comercial	0%	0%	1%	1%
administrativa	0%	0%	5%	4%
outras	0%	0%	1%	1%
inspecção	0%	0%	0%	0%
total	100%	100%	100%	100%

Mulheres	83/84	1987	1991	1995
administrativa	88%	92%	90%	89%
outras	12%	8%	6%	6%
mercados	0%	0%	1%	1%
secretariado	0%	0%	2%	2%
comercial	0%	0%	1%	1%
técnica	0%	0%	1%	1%
informática/doi	0%	0%	1%	1%
crédito popular	0%	0%	1%	1%
total	100%	100%	100%	100%

Tendo em conta que, em todo o período ulterior a 1984, o grosso das admissões externas se continuou a fazer para a carreira administrativa, será necessário fazer uma ressalva quanto à forma como as carreiras são geridas na empresa, nomeadamente a construção de novos planos de carreiras e a definição de requisitos de acesso a essas carreiras uma vez que, e tal como já foi salvaguardado anteriormente, uma boa parte das carreiras dos empregados é feita no âmbito de um mesmo tipo de carreira.

ÁREA TÉCNICA											
Níveis Salariais	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Consultor											
Adjunto Técnico											
Assessor											
Assistente Técnico/ Técnico Comercial											
Técnico Tirocinante											

O que, no entanto, não vem subestimar o interesse que este tipo de análise tem na detecção de padrões de promoção entre carreiras, como se verá adiante.

Passando à comparação entre homens e mulheres, existem dois aspectos a salientar: (1) em relação às primeiras 4 coortes, a percentagem de

mulheres que permanece na carreira administrativa ao longo do período em que cada coorte é analisada, é bastante superior à dos homens; (2) todas as coortes são recrutadas para um número muito reduzido de carreiras, nomeadamente a administrativa e "outras", e em todas elas o leque de carreiras se abre. Tome-se como exemplo o caso feminino na coorte de 1983/84:

1983/1984	%	1987	%	1991	%	1995	%
administrativa	87,9	administrativa	92,0	administrativa	89,5	administrativa	89,5
outras	11,8	outras	7,7	outras	5,8	outras	5,9
				técnica	0,5	técnica	0,5
				informática/doi	0,5	informática/doi	0,5
				comercial	0,8	comercial	0,5
				mercados	0,5	mercados	0,5
				secretariado	1,8	secretariado	1,9
				crédito popular	0,5	crédito popular	0,5

No que diz respeito ao leque de carreiras para que se é recrutado internamente, a partir de 1985/86, a probabilidade de se mudar de carreira estreita-se no caso das mulheres. O que, como vimos, não se explica por uma diversificação de carreiras no recrutamento externo. Por outro lado, é a carreira administrativa que funciona como porta de entrada para a maior parte das outras carreiras.

Mais uma vez, e indo ao encontro de outro tipo de observações, o último período em análise, i.e., o período de 1991/92 ou 1993/94 para 1995 é, de todos, aquele em que se verifica um menor número de alterações ao nível das carreiras dos indivíduos, tanto no caso dos homens como das mulheres, e para todas as coortes. Para além disso, a percentagem de promoções entre carreiras é muito baixa, tal como se pode ver no quadro anterior. Nas coortes de 1991/92 e 1993/94 são visíveis algumas diferenças, ainda que ligeiras, que

se justificarão possivelmente por o último período, para estas coortes, constituir o 1º período de progressão. Este exemplo refere-se ao caso masculino:

1991/1992	%	1995	%
administ.	90,7	administ.	87,4
inform./doi	4,1	inform./doi	5,2
técnica	3,4	técnica	5,2
direcção	0,7	direcção	0,9
		outras	0,6
		saúde	0,6

1993/1994	%	1995	%
administ.	87,9	administ.	85,5
técnica	6,3	técnica	7,4
inform./doi	3,5	inform./doi	3,8
direcção	1,0	direcção	1,4
comercial	0,7	comercial	1,0
		inf.depart.	0,7

Distribuições de homens e mulheres, por níveis

Compararam-se séries entre coortes com vista a detectar os processos de evolução das distribuições em cada uma das coortes em estudo, por sexo. Isto é, se as mulheres tinham, em relação aos homens, maiores, menores ou iguais probabilidades de progredirem, se progrediam mais ou menos rapidamente no tempo, se acontecia em determinados momentos temporais, i.e., após determinados anos de antiguidade, e se essas probabilidades teriam variado ao longo do tempo. No que diz respeito à progressão na carreira, a progressão das mulheres assemelha-se bastante à dos homens, até, aproximadamente, ao nível 10. De facto, e para estes níveis, não se detecta um padrão específico de progressão por sexos, ainda que os homens apresentem, na maioria dos casos, uma ligeira vantagem relativamente às mulheres. Relativamente aos restantes níveis, as mulheres, não só raramente são recrutadas para o topo da hierarquia, como também mais dificilmente o alcançam.

Distribuições por níveis

% Homens						
ANOS	1976/76	1979	1983	1987	1991	1995
NIVEIS						
1 e 2	11,7	6,9	0,0	0,0	0,0	0,0
3 e 4	76,4	47,4	1,9	0,0	0,0	0,0
5 e 6	8,8	37,5	59,5	19,6	3,3	0,0
7 e 8	1,7	3,6	20,7	52,4	49,9	32,8
9 e 10	0,8	1,9	9,6	13,3	23,7	40,0
11 e 12	0,2	1,9	6,3	11,0	15,6	15,3
13 e 14	0,2	0,5	1,4	2,6	5,7	9,7
15 e 16	0,2	0,2	0,3	0,8	1,2	1,0
17 e 18	0,2	0,2	0,3	0,3	0,5	1,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1977/78	1981	1985	1989	1993	1995
NIVEIS						
1 e 2	8,3	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
3 e 4	48,8	21,7	2,6	0,6	0,0	0,0
5 e 6	35,1	63,3	46,9	19,6	5,1	2,1
7 e 8	2,6	6,8	32,4	52,2	47,2	38,4
9 e 10	2,8	0,9	8,9	13,3	27,8	37,7
11 e 12	1,2	3,2	4,2	8,8	11,7	11,1
13 e 14	0,8	1,8	3,7	3,4	4,7	6,4
15 e 16	0,3	0,6	0,8	1,4	2,8	3,3
17 e 18	0,0	0,2	0,5	0,6	0,7	1,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1979/80	1983	1987	1991	1995
NIVEIS					
1 e 2	6,4	0,7	0,1	0,0	0,0
3 e 4	78,6	38,4	3,1	0,7	0,0
5 e 6	4,6	43,3	60,3	21,7	3,0
7 e 8	2,7	7,8	14,5	39,1	39,4
9 e 10	5,6	2,8	10,3	14,6	24,5
11 e 12	1,5	5,8	7,2	12,8	14,7
13 e 14	0,4	1,1	3,7	8,7	13,8
15 e 16	0,1	0,1	0,4	2,0	4,1
17 e 18	0,0	0,0	0,1	0,3	0,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

% Mulheres

ANOS	1976/76	1979	1983	1987	1991	1995
NIVEIS						
1 e 2	5,5	4,0	1,0	0,3	0,0	0,0
3 e 4	88,7	70,2	3,0	1,3	0,5	0,0
5 e 6	4,5	23,1	83,0	33,4	3,8	2,3
7 e 8	0,8	0,8	10,5	60,3	78,0	38,9
9 e 10	0,5	1,0	0,8	2,3	13,9	50,9
11 e 12	0,0	0,5	0,8	1,0	1,6	5,0
13 e 14	0,0	0,5	0,8	1,0	1,6	2,0
15 e 16	0,0	0,0	0,3	0,5	0,0	0,3
17 e 18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1977/78	1981	1985	1989	1993	1995
NIVEIS						
1 e 2	3,3	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0
3 e 4	59,1	8,4	1,8	0,4	0,0	0,0
5 e 6	36,5	88,7	67,8	23,9	3,1	2,1
7 e 8	0,7	1,5	28,2	70,9	73,3	56,2
9 e 10	0,0	0,0	1,5	2,2	20,4	36,4
11 e 12	0,4	0,4	0,0	1,9	1,6	2,9
13 e 14	0,0	0,4	0,7	0,7	1,6	2,5
15 e 16	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17 e 18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1979/80	1983	1987	1991	1995
NIVEIS					
1 e 2	1,8	0,3	0,0	0,0	0,0
3 e 4	70,7	41,2	0,8	0,0	0,0
5 e 6	19,3	41,7	66,5	22,8	0,6
7 e 8	5,5	12,3	23,4	55,6	57,8
9 e 10	2,3	3,5	5,5	13,6	26,9
11 e 12	0,5	0,8	3,1	5,8	8,3
13 e 14	0,0	0,3	0,8	1,4	4,9
15 e 16	0,0	0,0	0,0	0,8	1,2
17 e 18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Homens:

ANOS	1981/82	1985	1989	1993	1995
NIVEIS					
1 e 2	8,2	0,1	0,0	0,0	0,0
3 e 4	86,3	52,6	2,1	0,0	0,0
5 e 6	0,6	41,3	81,8	30,5	9,8
7 e 8	0,2	0,6	7,8	43,2	57,6
9 e 10	4,0	0,7	2,3	12,3	14,2
11 e 12	0,2	4,0	4,4	9,5	12,1
13 e 14	0,3	0,2	0,9	3,6	5,1
15 e 16	0,1	0,2	0,3	0,3	0,5
17 e 18	0,1	0,2	0,3	0,6	0,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Mulheres:

ANOS	1981/82	1985	1989	1993	1995
NIVEIS					
1 e 2	6,7	1,3	0,2	0,0	0,0
3 e 4	91,1	49,7	2,9	0,2	0,0
5 e 6	0,7	45,9	87,1	33,5	12,9
7 e 8	0,2	0,9	5,9	51,6	68,0
9 e 10	1,3	0,7	1,1	9,1	10,8
11 e 12	0,0	1,6	2,7	3,3	5,6
13 e 14	0,0	0,0	0,0	2,1	1,9
15 e 16	0,0	0,0	0,0	0,2	0,7
17 e 18	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1983/84	1987	1991	1995
NIVEIS				
1 e 2	8,6	0,2	0,0	0,0
3 e 4	87,0	21,1	1,1	0,0
5 e 6	1,6	75,0	80,3	24,0
7 e 8	0,1	0,9	9,7	51,8
9 e 10	1,0	0,2	5,1	14,1
11 e 12	1,0	2,0	1,6	6,6
13 e 14	0,1	0,2	1,4	2,3
15 e 16	0,3	0,3	0,2	0,5
17 e 18	0,1	0,3	0,6	0,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1983/84	1987	1991	1995
NIVEIS				
1 e 2	11,0	2,1	0,0	0,0
3 e 4	88,7	25,0	2,6	0,0
5 e 6	0,0	72,7	86,6	26,8
7 e 8	0,3	0,3	8,4	62,7
9 e 10	0,0	0,0	2,4	8,6
11 e 12	0,0	0,0	0,0	1,6
13 e 14	0,0	0,0	0,0	0,3
15 e 16	0,0	0,0	0,0	0,0
17 e 18	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1985/86	1989	1993	1995
NIVEIS				
1 e 2	11,2	0,0	0,0	0,0
3 e 4	80,8	45,8	0,3	0,0
5 e 6	0,8	47,2	80,1	50,0
7 e 8	0,5	1,1	7,8	33,0
9 e 10	3,3	0,0	5,8	9,9
11 e 12	1,9	3,9	0,9	1,8
13 e 14	0,5	1,1	3,8	3,5
15 e 16	0,3	0,3	0,9	1,2
17 e 18	0,5	0,6	0,6	0,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1985/86	1989	1993	1995
NIVEIS				
1 e 2	6,2	1,0	0,0	0,0
3 e 4	89,1	45,7	0,5	0,0
5 e 6	0,5	49,0	88,9	65,2
7 e 8	1,4	1,0	4,5	27,8
9 e 10	1,9	0,5	3,0	3,0
11 e 12	0,9	2,4	0,0	1,0
13 e 14	0,0	0,5	3,0	2,5
15 e 16	0,0	0,0	0,0	0,5
17 e 18	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

ANOS	1987/88	1991	1995
NIVEIS			
1 e 2	1,6	0,4	0,0
3 e 4	88,6	10,1	10,3
5 e 6	1,3	80,2	59,0
7 e 8	1,9	1,1	16,1
9 e 10	3,5	1,1	6,9
11 e 12	1,6	4,3	1,5
13 e 14	0,6	1,8	4,6
15 e 16	0,3	0,4	0,8
17 e 18	0,6	0,7	0,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0

ANOS	1987/88	1991	1995
NIVEIS			
1 e 2	0,0	0,0	0,0
3 e 4	91,6	11,7	12,1
5 e 6	0,6	68,8	55,0
7 e 8	3,4	1,7	12,9
9 e 10	3,9	0,0	2,3
11 e 12	0,0	6,3	2,9
13 e 14	0,0	0,0	2,3
15 e 16	0,6	0,0	0,6
17 e 18	0,0	0,6	0,6
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Homens:

ANOS	1989/90	1993	1995
NIVEIS			
1 e 2	0,0	0,0	0,0
3 e 4	85,4	5,0	5,0
5 e 6	1,3	78,2	71,5
7 e 8	1,7	2,7	8,5
9 e 10	5,0	1,1	1,5
11 e 12	3,6	6,9	5,4
13 e 14	0,3	2,7	4,6
15 e 16	1,3	1,1	0,4
17 e 18	1,3	2,3	3,1
TOTAL	100	100	100

Mulheres:

ANOS	1989/90	1993	1995
NIVEIS			
1 e 2	0,4	0,4	0,4
3 e 4	86,5	6,6	5,7
5 e 6	1,2	78,9	76,2
7 e 8	1,2	2,6	4,4
9 e 10	6,8	1,7	2,6
11 e 12	2,8	8,3	8,3
13 e 14	1,2	1,3	2,2
15 e 16	0,0	0,0	0,0
17 e 18	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100	100	100

ANOS	1991/92	1995
NIVEIS		
1 e 2	0,0	0,0
3 e 4	87,6	0,0
5 e 6	3,4	79,9
7 e 8	0,5	3,7
9 e 10	3,4	2,3
11 e 12	2,8	8,9
13 e 14	1,1	3,2
15 e 16	0,7	1,1
17 e 18	0,5	0,9
TOTAL	100,0	100,0

ANOS	1991/92	1995
NIVEIS		
1 e 2	0,0	0,0
3 e 4	89,7	0,4
5 e 6	3,4	83,7
7 e 8	0,8	1,2
9 e 10	3,9	3,2
11 e 12	1,4	8,7
13 e 14	0,8	1,6
15 e 16	0,0	1,2
17 e 18	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0

ANOS	1993/94	1995
NIVEIS		
1 e 2	0,0	0,0
3 e 4	83,8	48,6
5 e 6	4,3	35,5
7 e 8	1,2	2,6
9 e 10	5,8	2,9
11 e 12	2,1	6,2
13 e 14	1,7	2,6
15 e 16	0,3	0,5
17 e 18	0,8	1,2
TOTAL	100,0	100,0

ANOS	1993/94	1995
NIVEIS		
1 e 2	0,0	0,0
3 e 4	89,7	55,7
5 e 6	2,2	32,9
7 e 8	0,9	1,5
9 e 10	6,0	5,2
11 e 12	1,2	4,7
13 e 14	0,0	0,0
15 e 16	0,0	0,0
17 e 18	0,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0

ANOS	1995
NIVEIS	
1 e 2	0,0
3 e 4	75,7
5 e 6	7,6
7 e 8	8,6
9 e 10	3,6
11 e 12	3,6
13 e 14	0,3
15 e 16	0,0
17 e 18	0,7
TOTAL	100,0

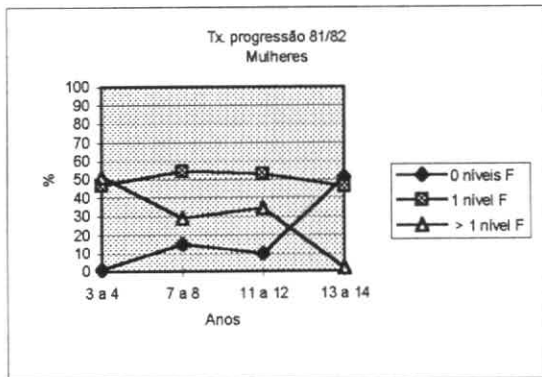
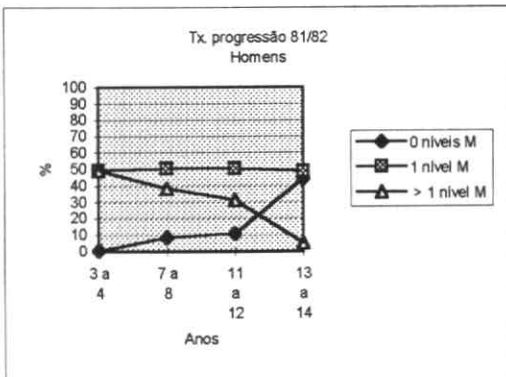
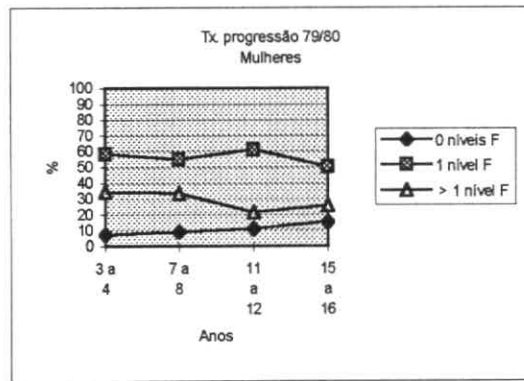
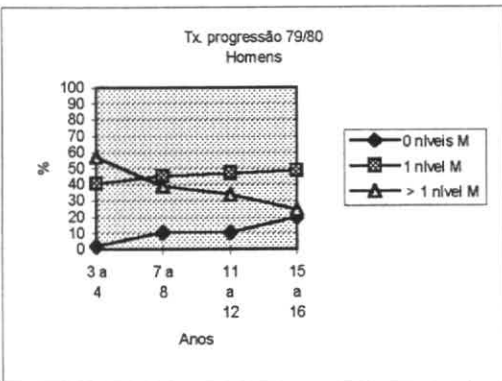
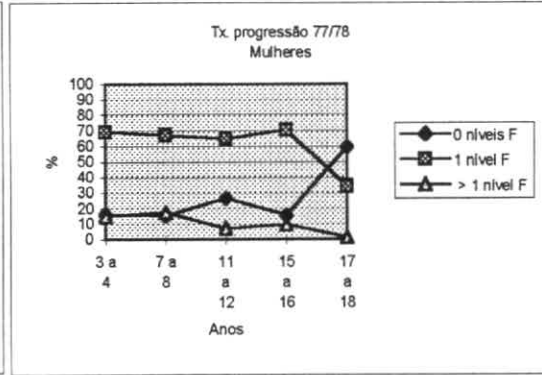
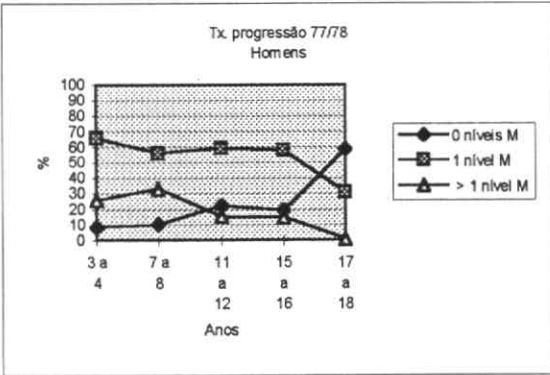
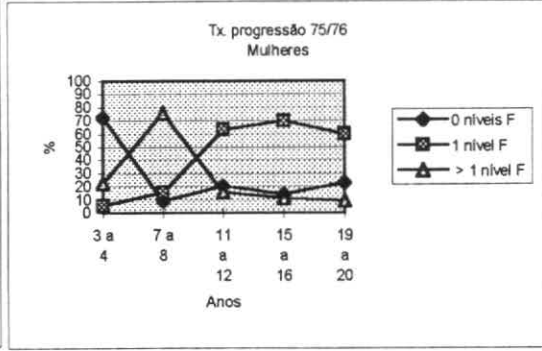
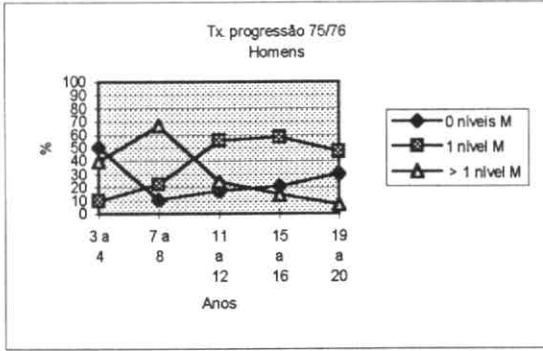
ANOS	1995
NIVEIS	
1 e 2	0,0
3 e 4	84,5
5 e 6	4,6
7 e 8	7,2
9 e 10	1,9
11 e 12	1,2
13 e 14	0,5
15 e 16	0,0
17 e 18	0,0
TOTAL	100,0

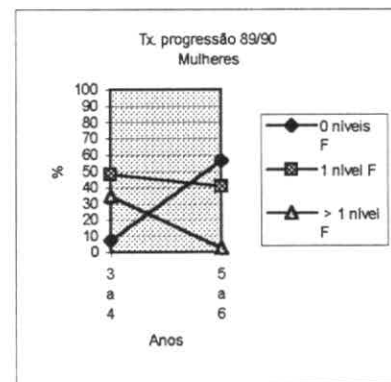
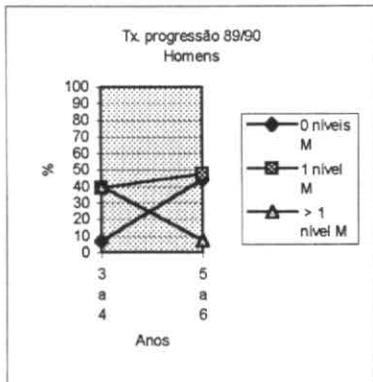
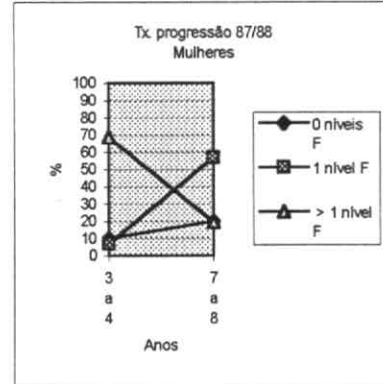
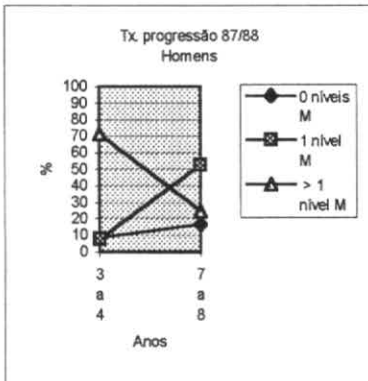
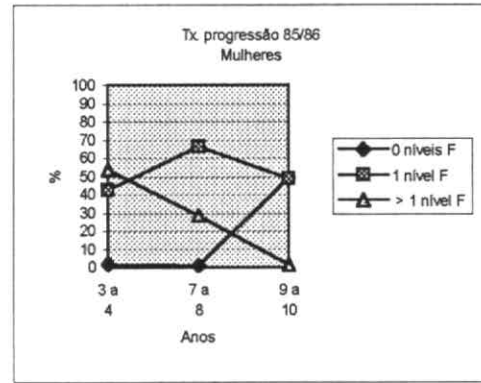
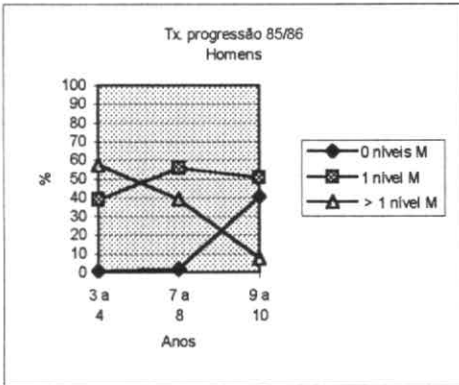
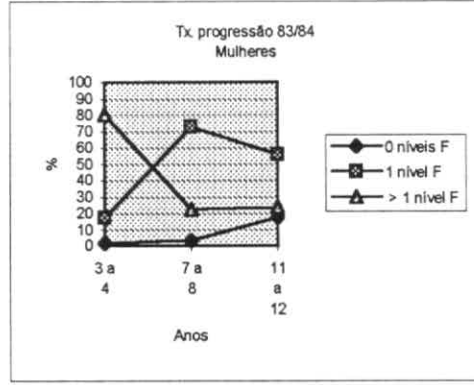
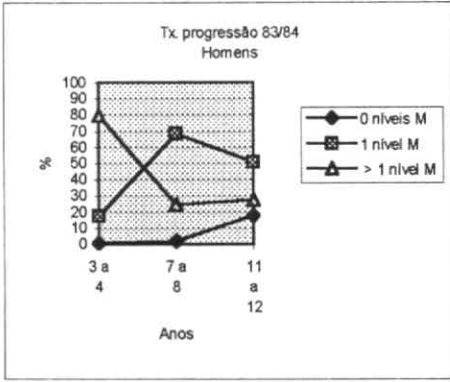
Como se pode verificar, há flutuações no “tecto” a partir do qual as mulheres deixam de progredir, e que variam de coorte para coorte. Por outro lado, a partir de 1987/88 começam-se a verificar algumas alterações no tempo decorrido até serem atingidos os níveis mais elevados, i.e., enquanto nas coortes anteriores àquela data só no último ou nos últimos dois períodos em observação se alcançavam os níveis superiores da hierarquia, a partir de então isso começa a notar-se mais cedo, o que por sua vez tem a ver com o recrutamento externo feito directamente para estes níveis.

Probabilidades de progressão

Progressão geral na carreira

Calcularam-se as taxas de progressão globais, em que a variável progressão foi medida ordinalmente: 0 níveis de progressão; 1 nível de progressão; mais do que 1 nível de progressão. O cálculo foi feito para cada coorte e intervalos a analisar, por sexo, controlando sempre as posições de partida - nível - em cada intervalo. Os resultados foram os seguintes:





Não se detecta um padrão específico de evolução ao longo do período em estudo. A probabilidade dos indivíduos não progredirem, progredirem 1 nível ou mais do que um nível varia com a coorte em estudo e com o intervalo de tempo ou momento em análise. Parece haver um padrão de progressão muito similar entre homens e mulheres por coorte de observação, embora com algumas particularidades.

Na análise das taxas de progressão a 1 nível, as mulheres apresentam percentagens superiores às dos homens, em determinadas coortes e momentos. Mesmo quando assim não é, a diferença entre uns e outros raramente é elevada. Na verdade, se nas coortes de 1977/78 e 1979/80 as mulheres apresentam sempre maiores probabilidades de progredirem um nível ao longo de todo o período em estudo, os homens começam por apresentar nas coortes de 1975/76, 1983/84 e 1987/88 uma ligeira vantagem inicial, sendo rapidamente ultrapassados pelas mulheres, com excepção para a coorte de 1981/82 em que começam e terminam com uma ligeira vantagem. Também em 1985/86 e 1989/90, e para os últimos anos, os homens apresentam uma maior probabilidade que as mulheres de progredirem 1 nível, ainda que ligeira (cerca de 2% e 7%, respectivamente). Nas últimas coortes em estudo - 91/92 e 93/94, observa-se uma quase igualização das probabilidades de progressão a 1 nível, embora os homens apresentem percentagens ligeiramente superiores. Estes resultados deverão ser interpretados à luz da elevada expressão das progressões "automáticas", ou por tempos máximos de permanência em determinado nível, o que significa uma maior expressão das promoções por antiguidade ao invés de por mérito.

No que diz respeito à probabilidade dos indivíduos progredirem mais do que 1 nível, observa-se que em termos gerais, para todas as coortes à excepção da de 1975/76, e para todo o período em análise, os homens têm maiores probabilidades de progressão. Por outro lado, é nos primeiros 7 a 8 anos de carreira que se verifica uma maior probabilidade de se progredir mais do que 1 nível. Relativamente às mulheres admitidas em 1975/76, observa-se que tiveram maiores probabilidades de progredirem em determinados momentos - cerca de 9% no 2º intervalo de observação, e de 2,2% no 5º (7 a 8 e 19 a 20 anos de progressão, respectivamente), em relação aos homens no mesmo período. Aquelas que foram admitidas em 1981/82 também viram as suas oportunidades de progressão acrescidas. De facto, e embora com um menor diferencial que a coorte de 75/76, a coorte de 81/82, para os intervalos de 3 a 4 anos e de 11 a 12 anos, tem mais 2,3% e 3,1% respectivamente. Também a coorte de 83/84, embora com percentagens superiores nos homens para este nível de progressão, foi uma coorte relativamente equilibrada em termos de oportunidades entre os dois sexos.

O facto de se ter sido admitido num determinado ano parece determinar as oportunidades de progressão dentro dessa coorte. Por exemplo, comparando os 3 a 4 primeiros anos de progressão de todas as coortes, i.e., o primeiro momento de observação, verifica-se que do universo de homens admitidos em 1975/76, 51% não progrediram nesse período; o mesmo se passou para cerca de 72% das mulheres. A única coorte que se volta a aproximar de tais valores é a de 1993/94, ou seja passados 18 anos. Todas as outras coortes apresentam percentagens para este intervalo que variam entre

0.3% e 8.5%. As coortes de 1981 e 1988, e ainda para o mesmo intervalo, foram as mais favoráveis à probabilidade de se progredir mais do que 1 nível - apresentaram variações entre 49,1% e 79,8% para os homens, e entre 51,4% e 80,5% para as mulheres. Salienta-se novamente o ano de 1995, como um ano em que a probabilidade de se não progredir é muito elevada, o que reforça a ideia da importância das políticas de promoção consoante a conjuntura e as reestruturações na empresa.

Progressão na carreira, por nível à partida

Observaram-se as oportunidades de progressão por sexo, a partir do cálculo de taxas de progressão por níveis. Controlando as posições de entrada no início de carreira, e seguidamente em cada intervalo para cada coorte, pretendeu-se detectar as oportunidades de progressão em função da posição de partida, neste caso o nível correspondente ao início de carreira. Por exemplo, das pessoas que num dado momento estão na posição x , definida em função do nível, quantas não foram promovidas, quantas foram promovidas 1 nível e quantas foram promovidas mais do que um nível. O objectivo era observar se existiam posições de partida (níveis) com maiores probabilidades de progressão e controlar a hipótese relativa à possível existência de um "tecto", a partir do qual a diferenciação entre homens e mulheres se instala.

Se existem níveis com maiores probabilidades de progressão, dispersam-se, contudo, desde os níveis inferiores aos mais elevados.

Calculou-se a probabilidade de não progredir, progredir um nível ou mais que um nível para cada posição (ou nível salarial), para todas as coortes e em todos os momentos. O quadro seguinte representa a frequência com que cada posição, calculada com base no nível salarial, apresenta proporções iguais ou superiores a 1/3 de progressões superiores a 1 nível (o cálculo foi efectuado tendo por base todas as coortes e todos os momentos de progressão):

Posições	Homens	Mulheres
Nível 1	5	6
Nível 2	11	12
Nível 3	9	14
Nível 4	6	2
Nível 5	4	2
Nível 6	8	3
Nível 7	8	6
Nível 8	10	10
Nível 9	16	12
Nível 10	12	8
Nível 11	8	10
Nível 12	2	4
Nível 13	4	2
Nível 14	6	1
Nível 15	7	2
Nível 16	4	-

Como se pode observar no quadro anterior, as posições com maiores frequências para progressões acima de um nível são as correspondentes aos níveis 2, 3, 8, 9, 10 e 11, mas as frequências dispersam-se ao longo de todas as posições, principalmente no caso dos homens. A inexistência de frequências relativas aos níveis superiores (17 e 18) tem obviamente a ver com a

impossibilidade de nestes níveis se poder progredir mais do que um nível. O facto de se estar em posições iniciais na hierarquia também não parece fazer aumentar a probabilidade de não se progredir nos diversos períodos, assim como estar em posições de topo não diminui as possibilidades de não progressão na carreira.

Relativamente às mulheres, nota-se a existência de um “tecto” a partir do qual se instala uma diferenciação nas oportunidades de progressão dos dois sexos. Isso é visível a partir dos níveis 10 e 11. As oportunidades não parecem variar muito das coortes iniciais para as últimas, querendo isto dizer que o recrutamento para as bases, tal como já foi referido, não sofreu grandes alterações ao longo dos tempos, mantendo-se a maioria das políticas de recrutamento interno.

Progressão na carreira, por tipo de carreira

Calcularam-se as taxas de progressão por níveis no interior de cada carreira. Pretendeu-se observar as oportunidades de progressão por sexo, controlando as posições no início de carreira, quer no que respeita ao nível salarial, quer à carreira. As posições de partida foram consideradas em cada intervalo de tempo para todas as coortes. Três tipos de carreira que se destacam: Técnica, Informática/Doi, e Outras. O quadro seguinte, tal como no ponto anterior, representa a probabilidade que cada carreira tem de apresentar uma proporção superior a 1/3 de progressões superiores a 1 nível, para todas as coortes e todos os intervalos de tempo:

CARREIRA	Homens	Mulheres
direcção	4	2
técnica	13	17
enquadramento	4	--
informática/doi	15	16
informática departamental	3	1
comercial	4	3
inspecção	4	1
câmbios	11	6
mercados	8	1
jurídica	2	1
administrativa	6	5
outras	11	8

Quanto à probabilidade de não se progredir, não parece haver um tipo de carreira específico com maiores probabilidades para que isso aconteça. Relativamente à comparação por sexos, não parece haver uma grande discrepância entre as probabilidades de homens e mulheres progredirem em determinado tipo de carreira. Existem muitas variações entre o número de níveis que se progride em cada carreira, de coorte para coorte. Encontraram-se mais uma vez, dados que permitem afirmar que existem coortes em que as oportunidades de progressão foram maiores, nomeadamente 1975/76, 1979/80, 1981/82, 1985/86. A diferença residirá nas oportunidades que as mulheres têm para alcançar determinada carreira, como é o caso das carreiras de câmbios e inspecção, por exemplo; uma vez isso alcançado, as oportunidades de progressão nessa carreira serão muito semelhantes às dos homens. Repare-se no quadro que a seguir se apresenta a título de exemplo:

83/84 - homens

ANOS	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4	7 a 8	7 a 8	7 a 8	7 a 8	11 a 12	11 a 12	11 a 12	11 a 12
CARREIRA	0 níveis	1 nível	>1 nível	saídas	0 níveis	1 nível	>1 nível	saídas	0 níveis	1 nível	>1 nível	saídas
direcção	33,3	33,3	33,3	0	0	100	0	0	25	50	25	0
técnica	20	10	70	0	20	60	20	0	31	31	31	8
informática/doi	0	25	50	25	0	66,7	33,3	0	0	63	25	13
comercial	0	100	0	0	50	50	0	0	24	34	34	7
câmbios	0	0	0	0	0	0	33,3	66,7	0	100	0	0
mercados	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	100	0
inspecção	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	80	0
administrativa	0	16	82	2	1	70	23	5	18	51	27	4
outras	0	31	69	0	6	61	31	2	7	71	17	5

83/84 - mulheres

ANOS	3 a 4	3 a 4	3 a 4	3 a 4	7 a 8	7 a 8	7 a 8	7 a 8	11 a 12	11 a 12	11 a 12	11 a 12
CARREIRA	0 níveis	1 nível	>1 nível	saídas	0 níveis	1 nível	>1 nível	saídas	0 níveis	1 nível	>1 nível	saídas
técnica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	86	0
informática/doi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	50	0
comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	66,7	0	0	33,3
câmbios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0
mercados	0	0	0	0	0	0	100	0	0	50	50	0
administrativa	0	18	81	1	2,8	74,8	20,4	2	18	57	23	3
outras	15	7	78	0	10	50	40	0	18	77	5	0

A partir do momento em que se inicia uma carreira de direcção, câmbios ou informática/Doi, por exemplo, a progressão é na maior parte dos casos superior a 1 nível. Isto verifica-se em todas as coortes, sendo que o que varia é o momento em que se dá a progressão.

A amplitude da progressão**Momentos de maior progressão**

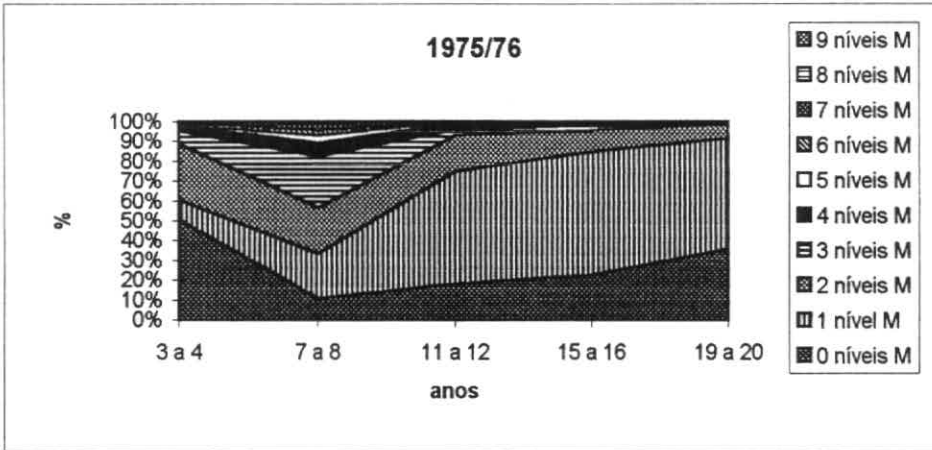
Pretendeu-se aferir se existiriam momentos ou períodos que fossem decisivos no tipo de trajectos profissionais dos indivíduos, isto é, que determinassem as posições na carreira ao fim de n anos. Para tal procedeu-se

a um cálculo do peso da amplitude da progressão, nível a nível, para cada coorte e intervalos de tempo. Se os tipos de trajectos profissionais fossem definidos com base na amplitude da progressão na carreira, controlada por número de anos, e por tipo de carreira, e no caso de existirem períodos competitivos, então a amplitude da progressão na carreira poderia ficar definida nesses anos. O cálculo da amplitude da progressão permitiu observar qual a percentagem de empregados que progrediu zero níveis, um, dois, etc., até à amplitude máxima de nove níveis para os diversos momentos em análise e para cada coorte. Por exemplo, para a coorte de 1975/76 procede-se a um cálculo da amplitude da progressão de 75/76 para 1979, de 1979 para 1983, de 1983 para 1987, etc.

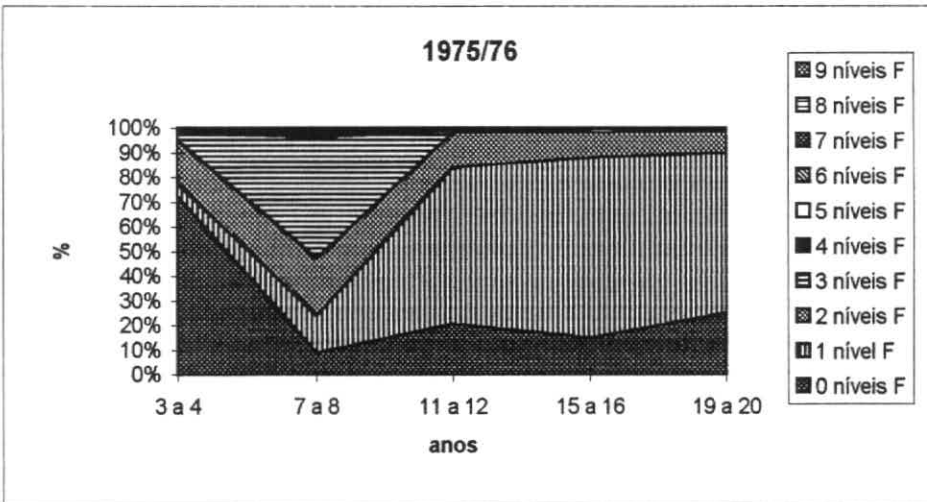
Da observação pode-se concluir que existem de facto determinados momentos que parecem ser decisivos nos níveis alcançados na carreira, ainda que variem ligeiramente de coorte em coorte. Detecta-se, contudo, e tendo em linha de conta que este tipo de observação apenas pode ser feita até às coortes de 1985/86, uma vez que o período em análise a partir destas datas fica reduzido a 2 momentos, que é nos primeiros 7 a 8 anos de carreira que se dá o salto em termos da amplitude de níveis que se progrediu. Relativamente às probabilidades de se não progredir, começa-se a definir uma tendência a partir da coorte de 1977/78, em que se observa uma maior percentagem de empregados que não progridem no último ano em análise (1995), à excepção da coorte de 1991/92 em que apenas 1% dos empregados não progride nesta data. Há no entanto a sublinhar que para esta coorte, 1995 representa os primeiros 3 a 4 anos de progressão, o que serviria para explicar tão baixa

percentagem. A coorte de 1975/76 apresenta resultados bastante díspares em relação ao que foi referido. Repare-se nos gráficos seguintes:

Homens



Mulheres



É nos primeiros 3 a 4 anos (1979) que se observa uma maior limitação da progressão na carreira, com valores a incidir na ordem dos 50,6% para os homens e 72,4% para as mulheres, facto que já tinha sido notado anteriormente. É ainda de salientar que também em 1995 se detectam percentagens elevadas para zero níveis de progressão, o que permitiria avançar com a corroboração de uma das hipóteses formuladas, nomeadamente a de que há momentos na vida da empresa, nomeadamente

da gestão e organização das promoções, que determinam a progressão na carreira.

Passando agora à probabilidade de progredir determinado número de níveis, não se observam discrepâncias entre sexos, querendo isto dizer que em todas as coortes, seja qual for o momento que mais determina a progressão na carreira, ele não varia em função da variável sexo. Aparentemente, e tal como já foi referido, existem algumas particularidades relativamente aos períodos em que a amplitude de progressão é maior. Se de 1975 a 1978 são os primeiros 7 a 8 anos de progressão que mais determinam os níveis alcançados, nos dois anos seguintes, 79/80, há uma certa dispersão pelos diversos momentos, não sendo possível sublinhar um em particular, o mesmo para 87/88. De 1981 a 1984 destaca-se o período dos 11 a 12 anos de progressão, e em 85/86 voltam a destacar-se os 7 a 8 anos. Em 1989/90, é o primeiro período (3 a 4 anos) que parece mais fortemente determinar a progressão. Para os últimos 4 anos de estudo (1991 - 1994), não é possível proceder a uma comparação entre os diversos momentos.

Relativamente à propensão para se progredir mais de 3 níveis, o que se considera uma amplitude de progressão já acima da média, dados os tempos mínimos e máximos e a gestão por quotas das promoções, é de referir que acompanha os períodos definidos anteriormente para as diferentes coortes, sendo que para alguns anos, nomeadamente 77/78, 81/82, e 83/84 há uma ligeira tendência para a frequência dessas progressões de maior amplitude se acentuar no início de carreira.

O efeito da mudança de carreira

O cálculo da amplitude da progressão para todas as coortes, entre o ano de admissão e o último ano em estudo - 1995, controlando a variável mudança de carreira, permite observar se a mobilidade entre carreiras favorece o nível alcançado. Os números confirmam a hipótese que sugere que a polivalência ao nível das carreiras profissionais determina uma maior amplitude da progressão. A comparação entre coortes é limitada pelo facto da amplitude ser determinada pelo número de anos de progressão. Contudo, em todas as coortes é visível que, quando há mudança de carreira, se verifica uma maior amplitude de progressão. A variável sexo não afecta a amplitude da progressão, em termos globais, quando controlada por mudança de carreira. Notam-se, contudo, diferenças percentuais nas raras progressões acima dos 10 níveis.

Tome-se como exemplo a coorte de 1981/82: mais de metade dos empregados que mudaram de carreira progrediram mais de 7 níveis, ao passo que a quase totalidade dos restantes se ficou abaixo desse limiar. Embora as proporções nem sempre sejam tão elevadas, em parte devido ao tempo na empresa (como é natural, as coortes mais recentes apresentam taxas mais baixas), em parte devido a outros factores (atente-se na baixa em 1977/78), a diferença é claramente visível ao longo de todas as coortes, com excepção das últimas duas.

Empregados admitidos em 1981/82 que progrediram n níveis, por género e tipo de evolução na carreira:

N ° de níveis progredidos	Género	0	1_3	4_6	7_9	10_12	13_15	TOTAL
MUDOU	M	0 %	3 %	40 %	51 %	6 %	0 %	100 %
MUDOU	F	0 %	4 %	36 %	58 %	2 %	0 %	100 %
N/MUDOU	M	0 %	12 %	87 %	1 %	0 %	0 %	100 %
N/MUDOU	F	0 %	11 %	89 %	0 %	0 %	0 %	100 %

Se olharmos para a percentagem de empregados que mudam de carreira, por género em cada coorte,

CARREIRA	MUDOU MASCULINO	MUDOU FEMININO	N/ MUDOU MASCULINO	N/ MUDOU FEMININO
75/76_95	52%	23%	48%	77%
77/78_95	51%	22%	49%	78%
79/80_95	52%	30%	48%	70%
81/82_95	36%	25%	64%	75%
83/84_95	30%	25%	70%	75%
85/86_95	25%	16%	75%	84%
87/88_95	12%	9%	88%	91%
89/90_95	9%	7%	91%	93%
91/92_95	8%	6%	92%	94%
93/94_95	2%	1%	98%	99%

verifica-se que, a percentagem de homens que muda de carreira é, para todas as coortes, superior à das mulheres. Mas se entre 1975 e 1979 o rácio é de cerca de 50%, a partir de 1979/80 a diferença de probabilidade das mulheres mudarem de carreira relativamente aos homens começa a esbater-se. A partir

de 1987/88 a diferença diminui consideravelmente, em termos absolutos, o que tem a ver com a redução do número de anos de permanência na empresa, logo de oportunidades de mudança; mas a diferença proporcional mantém-se. O que estes dados sugerem, comparando este tipo de informação com a anterior, é que se se controlar o tipo de evolução na carreira, isto é, se mudam ou não de carreira, as oportunidades de progressão das mulheres são muito semelhantes às dos homens; têm, contudo, menores oportunidades de mudar de tipo de carreira ao longo das suas vidas na empresa.

3. ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO E ASPIRAÇÕES DE MOBILIDADE

3.1. A amostra

O questionário foi aplicado a dois tipos de populações de funcionários da C.G.D.: a uma direcção dos serviços centrais, e a uma "Circunscrição" de uma zona de Lisboa. Nesta última, o questionário abrangeu os serviços centrais e todas as agências sob a sua alçada. O questionário foi aplicado sistematicamente a todos os empregados, tendo sido auto-administrado. A opção por estudar um sub-universo da empresa teve como implicação que toda e qualquer representatividade obtida seria sempre relativa a esse mesmo sub-universo, e não, quer ao universo actual da C.G.D., quer ao universo sobre o qual incidiu esta investigação. Uma amostra representativa deste último, nunca seria, contudo, uma amostra fiel do universo, dado que o inquérito se realizou durante o ano de 1997, ao passo que aquele abrange os empregados ao serviço na empresa entre 1975 e 1995, incluindo pessoas que entretanto saíram. O facto da escolha ter recaído sobre estes dois serviços prendeu-se com questões de representatividade organizacional, tanto em termos de serviços centrais, como de rede de agências.

Dado não existirem elementos sobre a população na C.G.D. para o ano de realização do inquérito, procedeu-se a uma estimativa sobre qual seria o universo da empresa para o ano de 1997. Estes foram os elementos encontrados, tendo por base os dados existentes para os anos de 1987 a 1996:

ANOS	<i>Homens</i>	<i>Mulheres</i>	Total
1987	6697	3256	9953
1988	6643	3260	9903
1989	6542	3274	9816
1990	6543	3362	9905
1991	6541	3414	9955
1992	6523	3412	9935
1993	6241	3417	9658
1994	6084	3499	9583
1995	6109	3697	9806
1996	6131	3924	10055

Previsão para o ano de 1997:

Homens	Mulheres
6150 (59,5%)	4184 (40,5%)

Não sendo a população inquirida representativa do universo da C.G.D, do ponto de vista das quotas “estáticas”, reflecte o facto de a empresa ter vindo a recrutar, nos últimos anos, um número de mulheres muito superior aos homens.

Tendo em linha de conta que os números, relativos às admissões e saídas, ainda não são significativos, pelo menos ao ponto de terem expressão no total de efectivos, estimou-se também qual o volume das admissões para o ano de 1997, com base nas admissões dos últimos 4 anos.

Admissões	Homens	Mulheres
1993	51,7%	48,3%
1994	49,5%	50,5%
1995	39,8%	60,2%
1996	37,3%	62,7%
1997	33,6%	68,0%

Saídas	Homens	Mulheres
1993	79,1%	20,9%
1994	73,3%	26,7%
1995	69,4%	30,6%
1996	70,5%	29,5%
1997	67,9%	33%

Os valores encontrados baseiam-se numa média das taxas de crescimento, e são por esse motivo afectados, especialmente no caso das admissões, pelo elevado salto de 1994 para 1995. Sublinha-se assim a ressalva que há a fazer à estimativa, estando empolada no caso das mulheres e contraída, no caso dos homens. Pensa-se, contudo, que é útil na identificação de uma tendência na transformação do peso relativo de homens e mulheres no efectivo da C.G.D.. Apresentam-se, de seguida, as características da população inquirida.

3.2. Caracterização da população inquirida

Frequência de homens e mulheres:

Distribuição de homens e mulheres	
Homens	47%
Mulheres	53%

Frequências de homens e mulheres por grupos de idades:

Idade \ Sexo	Homens	Mulheres	Total (p/linha)
<24 anos	2 (18,2)	9 (81,8)	11 (9,0)
25-29 anos	17 (38,6)	27 (61,4)	44 (36,1)
30-34 anos	7 (50,0)	7 (50,0)	14 (11,5)
35-39 anos	7 (50,0)	7 (50,0)	14 (11,5)
40-44 anos	11 (64,7)	6 (35,3)	17 (13,9)
45-49 anos	7 (63,6)	4 (36,4)	11 (9,0)
>50 anos	5 (45,5)	6 (54,5)	11 (9,0)
Total (p/coluna)	56 (45,9)	66 (54,1)	122 (100,0)

Casos omissos: 21, dos quais 11 são homens e 10 mulheres

Repare-se na percentagem de mulheres nos intervalos de idade referentes às coortes mais novas e no decréscimo percentual de mulheres a partir dos 40 anos, com a excepção pontual das idades superiores aos 50 anos.

Efectivos, por grau de habilitações académicas:

Grau	Freq.	%
4ª classe	1	0,7
9º ano	28	19,6
12º ano	46	32,2
Frequência universitária	22	15,4
Bacharelato	11	7,7
Licenciatura	30	21,0
Pós-graduação	4	2,8
Total	142	100,0

Casos omissos: 1

Homens e mulheres, por grau de habilitações académicas:

Grau	Homens	Mulheres	Total
4ª classe	1 1,5	-----	1 0,7
9º ano	10 14,9	18 24,0	28 19,7
12º ano	24 35,8	22 29,3	46 32,4
Frequência universitária	14 20,9	8 10,7	22 15,5
Bacharelato	3 4,5	8 10,7	11 7,7
Licenciatura	11 16,4	19 25,3	30 21,1
Pós-graduação	4 6,0		4 2,8
Total (p/coluna)	67 47,2	75 52,8	142 100,0

Casos Omissos: 1;

Chi-Square: 13, 00567 (DF=6)

A percentagem de mulheres com habilitações de nível superior é mais elevada que a dos homens.

Efectivos, por tipo de carreira:

Tipo de carreira	Freq.	%
Funções administrativas	89	62,2
Funções técnicas/específicas	17	11,9
Funções de chefia	13	9,1
Casos omissos:	24	16,8
Total	143	100,0

Homens e mulheres, por tipo de carreira:

Tipo de carreira	Homens	Mulheres	Total
Funções administrativas	33 62,3	56 84,8	89 74,8
Funções técnicas/específicas	12 22,6	5 7,6	17 14,3
Funções de chefia	8 15,1	5 7,6	13 10,9
Total (p/coluna)	53 44,5	66 55,5	119 100,0

Casos omissos: 24, dos quais 14 são homens e 10 são mulheres

Chi-Square- 8,19613 (DF: 2)

3.3 A validade dos índices

Os instrumentos de medida foram testados para esta amostra, sendo que alguns itens foram retirados. Os resultados relativos ao teste à consistência dos índices utilizados são os que a seguir se apresentam:

- Questionário de Envolvimento Familiar - Alfa=0,8341 (alfa logaritmizado=0,8373)
- Questionário de Envolvimento no Trabalho - Alfa=0,7763 (alfa logaritmizado=0,7823)
- Questionário de Envolvimento na Profissão - Alfa=0,7860 (alfa logaritmizado=0,7869)
- Questionário de sobrecarga pessoal - Alfa=0,7712 (alfa logaritmizado=0,7769)
- Questionário de sobrecarga do cônjuge - Alfa=0,8004 (alfa logaritmizado=0,8013)

Os coeficientes alfa de Cronbach para esta amostra variam entre 0,77 e 0,83, o que sugere que a consistência interna dos itens é adequada às escalas utilizadas.

3.4. Resultados

O questionário relativo às percepções de mobilidade profissional na empresa contemplava um conjunto de 9 variáveis capazes de influenciar a mobilidade profissional na empresa:

- O desempenho profissional
- O recrutamento interno
- As promoções
- O género
- A antiguidade na empresa
- Início de carreira com funções técnicas
- O género associado ao factor idade
- As habilitações académicas
- Iniciar a carreira “por baixo”

Os resultados são os que a seguir se apresentam:

<i>Desempenho</i>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	9 (13,4)	16 (21,1)	25 (17,59)
N/ concordo n/ discordo	19 (28,4)	11 (14,5)	30 (21,0)
Concordo	39 (58,2)	49 (64,5)	88 (61,5)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 4,68181 (DF:2)

<u>Recrutamento Interno</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	5 (7,5)	5 (6,6)	10 (7,0)
N/ concordo n/ discordo	13 (19,4)	16 (21,1)	29 (20,3)
Concordo	49 (73,1)	55 (72,4)	104 (72,7)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 0,09042 (DF:2)

<u>Promoções</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	1 (1,5)	0 (0,0)	1 (0,7)
N/ concordo n/ discordo	14 (21,2)	15 (19,7)	29 (20,4)
Concordo	51 (77,3)	61 (80,3)	112 (78,9)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 1,22921 (DF: 2)

<u>Género</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	30 (45,5)	29 (38,2)	59 (41,5)
N/ concordo n/ discordo	21 (31,8)	15 (19,7)	36 (25,4)
Concordo	15 (22,7)	32 (42,1)	47 (33,1)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 6,49387 (DF:2)

<u>Antiguidade</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	41 (61,2)	61 (80,3)	102 (71,3)
N/ concordo n/ discordo	19 (28,4)	11 (14,5)	30 (21,0)
Concordo	7 (10,4)	4 (5,3)	11 (7,7)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 6,33173 (DF: 2)

Note-se que 80% das mulheres não concorda que a antiguidade tenha um peso significativo no nível alcançado na carreira, valorizando desse modo variáveis de outra natureza. Por outro lado, 42% considera que as mulheres têm mais dificuldade de progredirem que os homens.

<u>Carreira Técnica</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	2 (3,0)	6 (7,9)	8 (5,6)
N/ concordo n/ discordo	14 (20,9)	20 (26,3)	34 (23,8)
Concordo	51 (76,1)	50 (65,8)	101 (70,6)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 2,51224 (DF: 2)

<u>Mulheres Jovens</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	1 (1,5)	1 (1,3)	2 (1,4)
N/ concordo n/ discordo	6 (9,0)	8 (10,5)	14 (9,8)
Concordo	60 (89,6)	67 (88,2)	127 (88,8)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 0,10553 (DF: 2)

<u>Habilitações</u>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	3 (4,5)	6 (7,9)	9 (6,3)
N/ concordo n/ discordo	8 (11,9)	10 (13,2)	18 (12,6)
Concordo	56 (83,6)	60 (78,9)	116 (81,1)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 0,79688 (DF: 2)

<i>"Começar por baixo"</i>	Homens	Mulheres	Total
Discordo	30 (44,8)	40 (52,6)	70 (49,0)
N/ concordo n/ discordo	25 (37,3)	25 (32,9)	50 (35,0)
Concordo	12 (17,9)	11 (14,5)	23 (16,1)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square - 0,90922 (DF:2)

Com exceção para as variáveis "antiguidade", iniciar a carreira "por baixo" e o género, as percepções dos agentes sociais acerca dos factores que podem influenciar a mobilidade na empresa indicam uma concordância generalizada relativamente a que todos eles têm um peso muito significativo, principalmente o recrutamento interno, as promoções a outras categorias e as habilitações académicas. Por outro lado, o desempenho individual tem menos expressão que as variáveis de teor "burocrático", nomeadamente o recrutamento interno, as promoções, etc., onde o peso do arbítrio dos decisores é maior. A variável género é a única em que homens e mulheres apresentam resultados díspares; em todas as outras variáveis as opiniões são muito similares. Confrontados com a questão "as mulheres têm maiores dificuldades de chegar a níveis elevados na hierarquia que os homens", a maioria dos homens não concorda (45%), enquanto a maioria das mulheres concorda com a afirmação (42%).

As variáveis - recrutamento interno, as promoções, o género e o início de carreira com funções técnicas -, que foram apontadas pelos respondentes como sendo determinantes na posição alcançada em termos de carreira, são,



de facto, e tendo por base os resultados da primeira parte da investigação, decisivas nas carreiras dos indivíduos. O recurso ao Recrutamento Interno parece constituir um procedimento de gestão legitimado, embora alguns discursos tivessem deixado transparecer algum desencanto quanto aos processos de recrutamento e selecção. As variáveis “iniciar a carreira por baixo” e “a antiguidade na empresa” não foram apontadas como sendo determinantes nos níveis alcançados, apesar de constituírem factores preponderantes em termos de trajectórias profissionais.

Quando controlada a variável idade, não se notam diferenças significativas. Apenas algumas diferenças muito ligeiras, na questão relativa ao factor desempenho, em que os grupos com idades superiores a 40 anos discordam com mais facilidade que aquele constitua um factor decisivo para o nível alcançado na carreira. Para além da variável desempenho, também para a variável género se notam algumas diferenças pelos diferentes grupos, sem que se note uma tendência clara que permita identificar atitudes diferentes por geração (os resultados encontram-se disponíveis em anexo).

As variáveis construídas respeitantes às aspirações, trajectos e opções profissionais dos inquiridos, e traduzidas nas 10 questões apresentadas foram as seguintes:

1. Motivo principal para iniciar a carreira profissional
2. Nível de concretização de projectos profissionais

3. Compatibilidade entre vida familiar e progressão na carreira
4. Regularidade na evolução da carreira profissional
5. Participação em concursos internos para preenchimento de vagas
6. Grau de importância da carreira profissional
7. A influência das obrigações familiares nas escolhas profissionais ao longo da vida
8. Grau de satisfação com a situação profissional actual
9. Consequências nas carreiras dos cônjuges pelo facto de haver filhos pequenos numa família
10. Grau de compatibilidade relativamente às seguintes exigências do trabalho:
 - Deslocações
 - Horas extraordinárias
 - Formação profissional

Nenhuma das variáveis apresentou correlações significativas com a variável género, à excepção da pergunta número 1. Mas, quando são cruzadas com a variável idade, e controlando o sexo dos inquiridos, as correlações aumentam significativamente.

O principal motivo apresentado para início de carreira profissional, foi o de independência financeira, no caso dos homens, e o da realização pessoal, no caso das mulheres. Ambos, homens e mulheres, consideram ter concretizado os seus projectos profissionais, com excepção para os grupos de

idades até aos 30 anos, em que a maioria acha que ainda têm muito que fazer para que se concretizem.

Relativamente à participação em concursos internos para o preenchimento de vagas, os homens participam mais que as mulheres. A associação entre as duas variáveis é significativa, sobretudo dentro da carreira administrativa. Os homens na carreira administrativa concorrem mais que as mulheres na mesma situação. Estas participam sobretudo a partir dos 30 anos até aos 45, enquanto os homens o fazem essencialmente a partir dos 35 anos.

Participação em Concursos Internos	Homens	Mulheres	Total
Nunca	16 (50,0)	39 (70,9)	55 (63,2)
Uma ou duas vezes	10 (31,3)	14 (25,5)	24 (27,6)
Várias vezes	6 (18,8)	2 (3,6)	8 (9,2)
Total	100,0	100,0	100,0

Chi-Square _ 6,67060 (DF: 2)

Quando questionados sobre se partilham da opinião que a progressão na carreira é compatível com a vida familiar, os indivíduos do sexo masculino até aos 30 anos consideram ser perfeitamente compatível, enquanto a maioria dos indivíduos pertencentes aos outros grupos de idades é de opinião que seria compatível mas que não vale o esforço. No caso das mulheres, são o grupo das menores de 24 anos e de maiores de 50 anos de idade que considera não valer a pena o esforço, todos os outros grupos são de opinião que é perfeitamente compatível.

Quando os inquiridos são confrontados com a questão relativa ao grau de importância da carreira profissional, entre 60 e 100% deles, consoante os grupos de idades, considera a carreira tão importante quanto outras esferas da vida pessoal de cada um.

Os resultados foram os seguintes:

HOMENS	<24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	>50
Não é muito importante		5,9			9,1		20,0
É tão importante quanto...	100,0	88,2	100,0	100,0	90,9	100,0	60,0
É muito importante							20,0

MULHERES	<24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	>50
Não é muito importante				14,3			
É tão importante quanto...	100,0	100,0	100,0	85,7	100,0	100,0	100,0
É muito importante							

Relativamente ao grau de satisfação com a situação profissional, a maioria dos inquiridos distribui-se de forma relativamente homogênea entre a satisfação ou a pouca satisfação. Não há diferenças entre os diferentes grupos de idades, ou entre homens e mulheres. Raros são os casos em que se afirma não estar satisfeito. Para a grande maioria dos inquiridos, as suas carreiras têm evoluído de forma regular.

São de opinião que as obrigações familiares têm tido pouca influência nas diversas opções profissionais que têm feito ao longo do tempo. Quanto às implicações em termos de carreiras pelo facto de haver filhos, os homens até ao grupo dos 40 anos de idade acham que têm consequências nas carreiras de

ambos os cônjuges, ao passo que apenas as mulheres até aos 30 partilham da mesma opinião. O remanescente acha que as consequências incidem sobretudo sobre as mães.

Consequências negativas na carreira por existirem filhos

Homens	<24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	>50	Total
Casal	1 (50)	7 (41,2)	3 (42,9)	3 (50,0)	1 (9,1)	2 (33,3)	0 (0,0)	17 (31,5)
Mãe	0 (0,0)	4 (23,5)	2 (28,6)	2 (33,3)	8 (72,7)	3 (50,0)	2 (40,0)	21 (38,9)
Pai	—	—	—	—	—	—	—	—
N/tem	1 (50,0)	6 (35,3)	2 (28,6)	1 (16,7)	2 (18,2)	1 (16,7)	3 (60,0)	16 (29,6)

Chi-Square:13,66867 (DF: 12)

Mulheres	<24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	>50	Total
Casal	4 (50)	6 (23,1)	1 (14,3)	1 (16,7)	2 (33,3)	2 (50,0)	0 (0,0)	16 (25,4)
Mãe	3 (37,5)	8 (30,8)	3 (42,9)	4 (66,7)	3 (50,0)	2 (50,0)	6 (100)	29 (46,0)
Pai	—	—	—	—	—	—	—	—
N/tem	1 (12,5)	12(46,2)	3 (42,9)	1 (16,7)	1 (16,7)	0 (0,0)	0 (0,0)	18 (28,6)

Chi-Square:18,44012 (DF: 12)

Das exigências profissionais enunciadas, a formação profissional é de todas aquela que é apontada como não apresentando quaisquer problemas em termos de compatibilidade com a vida familiar. Quanto às horas extraordinárias de trabalho, elas são compatíveis com a vida familiar da maioria dos homens, enquanto que para as mulheres nem sempre é possível conciliar ambas as coisas. As deslocações são apontadas como nem sempre compatíveis com as diversas exigências familiares, sendo que a incompatibilidade aumenta, no caso das mulheres, em função do número de filhos.

Nº filhos	0	1	2	3	Total
Incompatível	2 (5,4)	1 (4,3)	3 (20,0)	1 (100,0)	7 (9,2)
N/Sempre compatível	13 (35,1)	13 (56,5)	9 (60,0)	_____	35 (46,1)
Compatível	22 (59,5)	9 (39,1)	3 (20,0)	_____	34 (44,7)
Total	37 (48,7)	23 (30,3)	15 (19,7)	_____	76 (100,0)

Chi-Square: 19,06973 (DF: 6)

Do cruzamento das variáveis apresentadas no questionário com a variável “tipo de carreira”, e controlando novamente o género, resulta que apenas para 4 das questões o tipo de carreira faz variar o posicionamento relativamente a alguns dos itens. Na resposta à questão “qual o motivo principal que o levou a iniciar uma carreira profissional?”, os indivíduos do sexo masculino com funções de chefia destacam-se dos restantes por considerarem que um dos principais motivos terá sido para sustentar a família.

Motivo de início de carreira

Funções	Administrativas	Técnic./Espec	Chefia	Total
Homens				
Independência financeira	19 (57,6)	6 (50,0)	2 (25,0)	27 (50,9)
Realização pessoal	7 (21,2)	5 (41,7)	1 (12,5)	13 (24,5)
Sustento familiar	6 (18,2)	1 (8,3)	5 (62,5)	12 (22,6)
Convívio	1 (3,0)	_____	_____	1 (1,9)
Total	33 (62,3)	12 (22,6)	8 (15,1)	53 (100,0)

Chi-Square: 10,99520 (DF: 6)

Relativamente à participação em concursos para recrutamento interno, são os indivíduos com funções de chefia, quer do sexo masculino, quer do sexo feminino, que mais participaram em processos de recrutamento desta natureza. 60% das mulheres, com funções de chefia, participaram várias vezes e 40% uma ou duas vezes; 12,5% dos homens com as mesmas funções nunca concorreram ao longo das suas carreiras. Lembra-se que as mulheres têm, no geral, uma participação reduzida neste tipo de concursos. Quanto a dois dos tipos de exigências apresentadas, nomeadamente deslocações e horas extraordinárias, os empregados do sexo masculino com funções técnicas são os que mais referem serem perfeitamente compatíveis com as suas respectivas vidas familiares. As mulheres com funções de chefia, e para o caso das horas extraordinárias, são aquelas que mais mencionam a total compatibilidade entre aquele tipo de exigência e vida familiar. As tabelas com os resultados referentes ao questionário encontram-se em anexo.

A partir dos conceitos de envolvimento no trabalho, na profissão e na família, definiu-se um espaço de atributos relativamente aos diferentes graus que esse envolvimento pode assumir. Os resultados foram os seguintes:

HOMENS

ENVOLVIMENTO PROFISSIONAL \ ENVOLVIMENTO FAMILIAR	ENVOLVIMENTO FAMILIAR			TOTAL
	FRACO	MÉDIO	FORTE	
FRACO	33,3	14,8	11,1	14,0
MÉDIO	33,3	55,6	59,3	56,1
FORTE	33,3	29,6	29,6	29,8
TOTAL	5,3	47,4	47,4	100,0

MULHERES

ENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	ENVOLVIMENTO FAMILIAR	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	FRACO		33.3	17.6	17.2
MÉDIO		16.7	55.9	48.3	49.3
FORTE		50.0	26.5	34.5	31.9
TOTAL		8.7	49.3	42.0	100

HOMENS

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	ENVOLVIMENTO FAMILIAR	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	FRACO		100	63	66.7
MÉDIO			33.3	25.9	28.1
FORTE			3.7	7.4	5.3
TOTAL		5.3	47.4	47.4	100

MULHERES

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	ENVOLVIMENTO FAMILIAR	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	FRACO		33.3	67.6	62.1
MÉDIO		50.0	26.5	24.1	27.5
FORTE		16.7	5.9	13.8	10.1
TOTAL		8.7	49.3	42.0	100.0

Os resultados indicam que cerca de 42 a 47% dos inquiridos tem um envolvimento familiar forte, ao passo que apenas 30% dos homens e 32% das mulheres tem um envolvimento forte com as suas profissões. A maioria considera-se medianamente envolvida com a profissão actual. Os resultados validaram a distinção que fora feita entre contexto de trabalho específico, que diz respeito à identificação com a actual profissão, e contexto de trabalho generalizado, na medida em que a maioria dos respondentes apresenta resultados que apontam para um envolvimento com o trabalho fraco - 67% no

caso dos homens, 62% no caso das mulheres. As mulheres que se sentem menos envolvidas com a família, sentem-se mais fortemente envolvidas com as suas profissões - cerca de 50%, e medianamente envolvidas com o trabalho - também cerca de 50%.

Foi nosso objectivo ver que variáveis estão associadas aos diversos graus de envolvimento. Para tal, e com base nos resultados relativos às pontuações nos diferentes índices - envolvimento familiar, profissional e no trabalho, sobrecarga pessoal e do cônjuge - calcularam-se os “scores” médios por tipo de envolvimento, controlando as seguintes variáveis: tipo de carreira, habilitações académicas, género, estado civil, número de filhos, nível salarial e idade. Os scores podem variar entre 9 e 45 para o envolvimento familiar e profissional, e entre 5 a 25 para o envolvimento com o trabalho. Os resultados foram os seguintes:

Tipo de envolvimento	Envolvimento familiar	Envolvimento profissional	Envolvimento com o trabalho
	9-45	9-45	5-25
Homens	27,9	27,9	12,8
Mulheres	28,1	27,9	12,7

- Há uma forte semelhança entre homens e mulheres relativamente ao grau de identificação com as suas famílias, profissões e trabalho.

- O envolvimento familiar é maior por parte daqueles que são casados ou que têm uniões de facto, e intensifica-se à medida que o número de filhos aumenta.

• O envolvimento profissional é muito similar entre solteiros e casados, ainda que os primeiros se apresentem um pouco acima da média dos casados. Os homens viúvos/divorciados são os que menos se sentem envolvidos com as suas profissões, e apresentam resultados muito diferentes das mulheres nas mesmas condições. De facto, o envolvimento profissional das mulheres viúvas/divorciadas é muito forte e aumenta no sentido de um aumento no número de filhos. Os scores são de 26,6 e de 30,5, respectivamente.

• Relativamente ao grau de envolvimento com o trabalho, ele é maior por parte de viúvos/divorciados evidenciando a importância que o trabalho poderá assumir para indivíduos com este estado civil. Os baixos scores no grau de envolvimento com a profissão dever-se-ão, provavelmente, a níveis de satisfação profissional. Cruzando o envolvimento na profissão com a pergunta número 8 relativa ao nível de satisfação profissional, os resultados foram os seguintes, no caso dos empregados do sexo masculino:

Grau de satisfação profissional Grau de envolvimento com a profissão	Fraco	Médio	Forte
Fraco	50,0	11,5	8,6
Médio	33,3	57,7	57,1
Forte	16,7	30,8	34,3

Chi-Square: 7,74230 (DF: 4)

E nos do sexo feminino:

Grau de satisfação profissional Grau de envolvimento com a profissão	Fraco	Médio	Forte
Fraco	—	23,7	14,7
Médio	75,0	44,7	50,0
Forte	25,0	31,6	35,3

Chi-square: 2,42102 (DF: 4)

- O grau de envolvimento profissional e com o trabalho aumenta em função do n.º de filhos; decresce, contudo, a partir do terceiro filho.
- As mulheres com funções de chefia são aquelas que apresentam scores mais elevados no índice de envolvimento familiar.
- Entre o universo das mulheres, aquelas que detêm funções de chefia são as que apresentam scores mais elevados no índice de envolvimento profissional. Se considerarmos que são estas mesmas mulheres que apresentam os scores mais elevados no envolvimento familiar, e considerando que são funções de maior responsabilidade, então os investimentos na carreira que estas mulheres estão dispostas a fazer não implicam necessariamente uma menor identificação com as suas vidas familiares; eventualmente, poderão representar maiores pressões e encargos, como veremos relativamente às respostas relativas à sobrecarga.
- Os homens com funções de chefia são aqueles que apresentam scores mais elevados no índice de envolvimento profissional e com o trabalho, logo seguidos pelas mulheres com funções de chefia.
- Os empregados com funções técnicas/específicas são os que se sentem menos envolvidos com as suas profissões e trabalho em geral.
- Nem as habilitações académicas, nem o nível salarial apresentam qualquer relação com os índices considerados.
- Não foram encontrados elementos que fundamentassem a hipótese de que as alterações normativas e de valores relativamente aos papéis na família e no emprego produziram mudanças nos comportamentos, quer no

emprego, quer na família, por parte das diferentes gerações. A idade não parece fazer variar o grau de envolvimento. As mulheres nos diferentes grupos de idades apresentam scores que indiciam o mesmo tipo de envolvimento profissional que os homens. No entanto, quando controlado o estado civil, e para o caso dos jovens, quer do sexo feminino, quer do sexo masculino (até 30 anos), o envolvimento familiar aumenta consideravelmente, se estes forem casados ou mantiverem uniões de facto.

- No que diz respeito ao grau de sobrecarga pessoal, as mulheres consideram-se mais sobrecarregadas que os homens; consideram também, mais que os homens, que os respectivos cônjuges se encontram muito sobrecarregados. Dado que estes índices congregam duas variáveis - sobrecarga familiar e sobrecarga profissional, foram desagregados por tipo de sobrecarga. Os resultados mostraram que a família representa uma sobrecarga superior àquela que é provocada pelo facto de se ter uma profissão, quer para homens, quer para mulheres. Por outro lado, as mulheres sentem-se mais sobrecarregadas pelo trabalho; os homens pelo facto de terem uma família. De todos, aqueles que têm funções de chefia são os que se sentem mais sobrecarregados. O estado civil, o nível salarial e a idade não interferem no grau de sobrecarga, quer familiar, quer profissional e com o trabalho.

- Também relativamente à variável - sobrecarga do cônjuge - se considera que é a família que mais sobrecarga provoca. As mulheres são de opinião, mais do que os homens, que os seus maridos têm uma sobrecarga profissional

muito forte; os homens consideram, mais que as mulheres, que as suas cônjuges se sentem muito sobrecarregadas com o trabalho.

CONCLUSÕES

Da análise dos trajectos profissionais de todos os empregados ao serviço na Caixa Geral de Depósitos entre 1975 e 1995 resultou a caracterização da estrutura do seu mercado de trabalho interno, logo, da estrutura de oportunidades de progressão na CGD.

Os sistemas de carreiras e de mobilidade na CGD são condicionados pela existência de mercados de trabalho internos, regulados por políticas internas de promoção e recrutamento. Por outro lado, princípios subjacentes à orientação da empresa no mercado, no passado conduziram a que a compensação nunca tenha estado tanto virada para os resultados, como para premiar a lealdade e a permanência. As promoções e o recrutamento interno constituem um sistema de incentivos, funcionando como prémios. As diversas conjunturas e a história da empresa determinaram a configuração e a inércia desses mercados.

A compreensão da estrutura de oportunidades na empresa surge reflectida nas trajectórias tipo encontradas. Ao longo de 20 anos a maioria dos empregados da CGD iniciou as suas carreiras como administrativos logo, foi recrutada para os níveis 3 e 4 da grelha salarial. Durante as suas carreiras, muitos deles vieram a ocupar outras posições e a desempenhar funções variadas. Contudo, dos trajectos possíveis em 20 anos de estudo para cerca de 10.000 empregados ao serviço, detectou-se um máximo de 11 trajectórias por coorte; a quase totalidade dessas trajectórias deu-se no âmbito da carreira administrativa, ou, em casos de promoção, entre a carreira administrativa e

outra carreira. O recrutamento na empresa, durante todo o período de observação fez-se essencialmente no âmbito de três carreiras, sendo a administrativa a principal. O recrutamento para as bases não sofreu muitas alterações ao longo do tempo, tendo sido mantidas a maioria das políticas de recrutamento interno ao longo de 20 anos.

Condicionantes de natureza histórica, estratégica, económica, entre outras, determinam que a empresa preencha os lugares que entretanto se vão libertando, com recurso às promoções e ao recrutamento interno. Os resultados desta investigação permitiram traçar alguns dos caminhos que conduzem a estes lugares e quem é que os segue. Permitiram, sobretudo, aferir algumas das variáveis que condicionam a mobilidade intra-organizacional.

A análise longitudinal conduziu à refutação da hipótese que os níveis à entrada determinavam os níveis alcançados, posteriormente, na carreira. O nível num determinado período está altamente correlacionado com o nível no período imediatamente anterior. Todas as outras relações directas com a variável dependente, para todas as coortes, foram refutadas. Contudo, a própria estruturação dos MTI na empresa e, mais especificamente, os processos de recrutamento, que limitam as posições à entrada aos níveis mais baixos da hierarquia, nomeadamente nível salarial de partida na carreira administrativa conduzem a que não haja diferenças significativas entre as posições dos empregados aquando da sua entrada na empresa, logo, que não haja associação entre a posição à entrada e à saída.

Encontraram-se, porém, outras variáveis com influência na mobilidade intra-organizacional que permitem dar algum fundamento ao conceito de trajectória, posto, de certa forma, em causa, pelo facto do nível alcançado na carreira estar altamente correlacionado com o nível imediatamente anterior. Foram encontradas especificidades por coorte. Detectaram-se diferentes padrões de progressão por coorte e por momento de observação. A distribuição dos empregados pelas diferentes posições varia entre algumas delas, reforçando o peso de factores de contingência histórica e das políticas de gestão de recursos humanos nos percursos e posições alcançadas. Quer estas variáveis, quer os padrões detectados em termos de MTI permitem dar consistência à hipótese de que a mobilidade entre carreiras é condicionada estruturalmente.

O estabelecimento de canais ou linhas de promoção não significa, necessariamente, que os trabalhadores controlem a sua mobilidade na empresa, até porque, e como já foi referido, o factor inércia é preponderante, sobretudo se alterações de conjuntura, ou de natureza estratégica não desencadearem transformações na organização da empresa. A integração dos empregados continua a fazer-se, tal como já foi referido, na sua quase totalidade, e ao fim de 20 anos, na carreira administrativa. Ainda que as características de capital humano determinem até certo ponto os níveis de retribuição, o mercado terá sempre um peso muito grande na determinação destes níveis (Tilly, 1998). A análise dos movimentos individuais permitiu perceber que as trajectórias profissionais reflectem padrões de mobilidade e

que há percursos previamente definidos em termos de carreira na empresa, tal como a teoria em torno dos MTI previa.

Os resultados dos testes de associação entre a posição alcançada na carreira no último momento de observação e o nível de habilitações foram, no entanto, estatisticamente significativos. A escolarização determina de alguma forma, a progressão na carreira. As médias dos níveis salariais são mais elevadas para níveis superiores de habilitações. As carreiras reagem a mudanças nos investimentos do capital humano dos indivíduos, tal como prevê o modelo de capital humano, o que não deixa de ir ao encontro da teoria dos MTI que também prevê que acréscimos nos níveis de retribuição têm repercussões nos trajectos dos empregados, quanto mais não seja, porque passam a preencher os requisitos formais necessários de acesso a determinadas carreiras, nomeadamente aquelas com funções específicas e técnicas, o que lhes dá a possibilidade de participarem nos concursos internos.

Por outro lado, os resultado da aplicação de um questionário a uma amostra dos empregados ao serviço na CGD, onde se pretendia conhecer algumas das aspirações e expectativas dos inquiridos relativamente às suas carreiras, bem como o grau de identificação com as suas famílias, profissões e trabalho, em geral, apontaram para padrões de envolvimento muito similares entre homens e mulheres. Partiu-se do pressuposto que existiam diferentes padrões e tipos de envolvimento com o trabalho, com a profissão e com a família, por género, idade, e ciclo de vida, e que o grau de centralidade das diferentes dimensões nas identidades feminina e masculina seria

fundamental para compreender os investimentos que os indivíduos estão dispostos a fazer na sua carreira. Todas as hipóteses previstas no modelo foram refutadas. O género por si só não determina o grau de envolvimento. O trabalho e a profissão constituem parte integrante dos projectos profissionais de homens e mulheres. Se se considerar que para graus de envolvimento idênticos, será de esperar investimentos na carreira também eles idênticos, então, poderá ser necessário reequacionar as teorias do lado da oferta, que defendem a existência de uma discriminação anterior ao mercado de trabalho que determina as características e preferências dos indivíduos.

Pela própria configuração dos MTL, a estrutura de oportunidades dá lugar à mobilidade profissional na empresa. Os resultados permitiram fundamentar a hipótese que a mobilidade entre carreiras favorece o nível alcançado. A polivalência ao nível da carreira profissional determina uma maior amplitude da progressão. Acresce que se detectaram carreiras e áreas de eleição com estatuto reconhecido na empresa, nomeadamente a técnica e a de informática/doi que oferecem maiores oportunidades de progressão, demonstrando que as relações sociais internas assumem aqui um papel importante.

Essa mesma estrutura de oportunidades perfila-se, contudo, de forma diferente para homens e mulheres. É de sublinhar que o estudo das diferenciações por género foi enquadrado nos padrões globais de progressão na organização, no âmbito dos processos de mobilidade. Chegaram-se às seguintes conclusões:

- A probabilidade de concentração de homens nos níveis de topo é superior à das mulheres, para todas as coortes.
- O leque de carreiras para que são recrutadas as mulheres é, nos anos iniciais, muito semelhante ao dos homens, mas, não se vai alargando tanto quanto o destes, com o decorrer do tempo.
- Para o mesmo nível de habilitação, os homens encontram-se sempre em níveis salariais superiores. As diferenças de oportunidades por género não são determinadas pelas habilitações uma vez que para níveis idênticos de habilitação essas diferenças persistem. Quando controlado o efeito do tipo de carreira, as diferenças entre homens e mulheres esbatem-se, o que vem reforçar a ideia que é a possibilidade de sair da carreira administrativa que determina as oportunidades de progressão. As mulheres dependem mais que os homens das suas habilitações formais.
- Para níveis abaixo do nível 10, não se detecta um padrão específico de progressão por sexos. Para os restantes níveis, as mulheres, não só raramente são recrutadas do exterior directamente para o topo da hierarquia, como também mais dificilmente o alcançam. A partir dos cálculos de taxas de progressão, em que a variável progressão foi medida ordinalmente - 0 níveis de progressão, 1 nível de progressão, mais do que 1 nível de progressão - os homens têm maiores probabilidades de progredirem mais do que 1 nível ao longo das suas carreiras.
- A mobilidade entre carreiras favorece a amplitude da progressão na empresa. A variável sexo não afecta, contudo, essa amplitude, em termos globais, quando controlados os efeitos das promoções. A percentagem de

homens que muda de carreira é, para todas as coortes, superior à das mulheres. Contudo, a diferença de probabilidade das mulheres mudarem de carreira relativamente aos homens começa a esbater-se a partir de 1980. Quando controlado o tipo de evolução na carreira, isto é, se se muda ou não de carreira, as oportunidades de progressão das mulheres são muito semelhantes às dos homens, tendo, no entanto, menores oportunidades de mudar de tipo de carreira ao longo das suas vidas na empresa. A acumulação de pequenas diferenças ao longo das carreiras das mulheres, detectadas no decurso da observação dos padrões de mobilidade conduzem a que, tudo somado, e tendo em conta que a mobilidade entre carreiras é preponderante nas posições alcançadas, as oportunidades nas carreiras das mulheres, dado que as suas trajectórias se enquadram, sobretudo, no âmbito da carreira administrativa, são mais limitadas que as dos homens.

Os resultados referentes às oportunidades de progressão na carreira por género permitem-nos afirmar que não existe uma política discriminatória. Por um lado, parece não haver uma diferença significativa nas atitudes e motivações de homens e mulheres, ou nos graus de envolvimento com as suas profissões e com o trabalho. Acresce que não se detectou um tipo de comportamento no emprego, bastante comum em alguns países, e habitualmente associado à ideia de “perder a corrida”: a interrupção temporária da carreira profissional. A dificuldade das mulheres em atingirem o topo não está, deste modo, relacionada com interrupções na carreira devido a obrigações familiares. Por outro lado, não se notaram diferenças

significativas nos momentos observados em termos de processo histórico, ao ponto de se considerar que se estivesse perante uma situação de rotura, que gerasse alterações significativas na ocupação dos lugares de topo da estrutura.

Persistem, no entanto, diferenciações por género. As mulheres têm, de facto, menores probabilidades que os homens de atingir posições mais elevadas na hierarquia. Três factores, poderão contribuir para esta situação: as próprias relações internas no seio da empresa geram essa diferença, fruto dos efeitos cumulativos de múltiplas e pequenas escolhas, quer das chefias, quer dos empregados; as mulheres participam menos que os homens nas redes e circuitos informais da empresa; o tipo de investimento que os empregados estão dispostos a fazer na carreira determina a forma como são recompensados pela empresa. Independentemente das atitudes e motivações encontradas nas respostas ao questionário, desconhecem-se as práticas dos empregados ao serviço na empresa. As atitudes constituem disposições de conduta que representam um certo conhecimento ou visão do mundo; reflectem um contexto social e normativo que valoriza a inserção no mercado de trabalho, predispondo o indivíduo a dar uma resposta preferencial. Os comportamentos produzem-se, no entanto, no contexto duma dada situação que pode condicionar o tipo de investimentos que os indivíduos estão dispostos a fazer nas suas carreiras.

Se as tendências detectadas em termos da oferta e da procura de emprego se mantiverem, nomeadamente a composição sexual das coortes

mais recentes e por se tratarem de coortes com maiores níveis de escolaridade, bem como a abertura do leque de recrutamento a outras funções, que não as administrativas, então, um aumento da base de recrutamento feminino conduzirá, progressivamente, a um acréscimo na representação de mulheres nos diversos níveis da estrutura hierárquica da empresa, reduzindo as diferenças entre homens e mulheres.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOTT, Andrew. (1990). "Vacancy Models for Historical Data", in Ronald L. Breiger (ed.) Social Mobility and Social Structure, Cambridge University Press, pp. 80-102.

ALMEIDA, Ana Nunes. (1986). "Entre o ser e o fazer: A construção da identidade feminina", Análise Social, vol.22, nº 92-93, , pag.493-520.

ALMEIDA, João Ferreira de, António Firmino da Costa e Fernando Luís Machado. (1994). "Recomposição profissional e novos protagonismos", in António Reis (dir.), Portugal, 20 anos de Democracia, Lisboa, Círculo de Leitores, pp.307-330.

ALTHAUSER, Robert P. (1989). "Job Histories, Career Lines and Firm Internal Labor Markets: an analysis of job shifts" in Arne L.Kalleberg (ed.) Research in Social Stratification and Mobility, vol.8, pp. 177-200.

ALTHAUSER, Robert P. (1990). "Identifying Career Lines and Internal Labor Markets Within Firms: a study in the interrelationships of theory and methods", in Ronald L. Breiger (ed.) Social Mobility and Social Structure, Cambridge University Press, pp. 308-356.

AMÂNCIO, Lígia. (1988). "A articulação psicossociológica na análise da discriminação social: Um caso paradigmático", Actas do I congresso de sociologia, vol. 2, Fragmentos.

AMÂNCIO, Lígia. (1994). "Masculino e Feminino. A construção social da diferença", Centro de Estudos Sociais, Edições Afrontamento.

ARAÚJO, Helena Costa G. (1990). "As mulheres professoras e o ensino estatal", Revista Crítica de Ciências Sociais, nº 29, pp.81-103.

BIELBY, W. & BARON, J. N. (1994). "Men and women at work: Sex segregation and statistical discrimination, in David B. Grosky (ed.), Social stratification, class, race and gender in sociological perspective, Westview Press, pp. 606-632.

BOUDON, Raymond. (1979). "L'Inégalité des Chances", Paris, Colin.

BROOKE, Jr. & RUSSEL, Daniel W. & PRICE, James L. (1988). "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", Journal of Applied Psychology, vol. 73, nº2, pp. 139-145.

CALHOUN, Craig. (1994). "Social theory and the politics of identity", in Craig Calhoun (ed.), Social theory and the politics of identity, Oxford & Cambridge, Blackwell, pp. 9-36.

CHARLES, Maria. (1992) "Cross-National variation in occupational sex segregation". American Sociological Review, vol. 57, pp. 483-502.

DAVIS, N. & ROBINSON, R. (1991). "Men's and women's consciousness of gender inequality: Austria, West Germany, Great Britain, and the United States", American Sociological Review, vol. 56, nº 1, pp. 72-84.

ENGLAND, Paula. (1994). "Wage appreciation and depreciation: A test of neoclassical economic explanations of occupational sex segregation", in David B. Grosky (ed.), Social stratification, class, race and gender in sociological perspective, Westview Press, pp. 590-603.

FERRÃO, João. (1985). "Recomposição social e estruturas regionais de classe: 1970-1981", Análise Social, nº 87-88-89, pp. 565-604.

FERREIRA, Virgínia. (1992). "Informatização e feminização dos escritórios em Portugal", Revista Crítica de Ciências Sociais, nº 34, pp. 213-241.

FERREIRA, Virgínia. (1993). "Padrões de segregação das mulheres no emprego - uma análise do caso português no quadro europeu", in Boaventura Sousa Santos (ed.), Portugal um Retrato Singular, Centro de Estudos Sociais, Afrontamento.

FORBES, B. & PIERCY, J. E. (1991). "Corporate mobility and paths to the top", New York, Quorum, pp. 1 - 91.

GAERTNER, Karen N. (1990). "The Structure of Organizational Careers" in Ronald L. Breiger (ed.), Social Mobility and Social Structure, Cambridge University Press, pp. 133-154.

GALLOS, J.V.(1989),"Exploring women's development: implications for career theory, practice, and research", in M. B. Arthur & D. T. Hall & B. S. Lawrence (eds.), Handbook of Career Theory, Cambridge University Press, pp. 110-132.

GANS, Janet E. (1987). "Men's Career Advantages in Nursing: The Principle of the Peter", in Helena Z. Lopata (ed.), Current Research on Occupations and Professions, vol. 4, Jai Press, pp.181-198.

GOFFMAN, Erving. (1993). "A apresentação do eu na vida de todos os dias", Lisboa, Relógio D'Água.

GRANOVETTER, Mark. (1986). "Labor Mobility, Internal Markets, and Job Matching: a comparison of the sociological and economic approaches", in Robert V. Robinson & Donald J. Treiman (eds.), Research in Social Stratification and Mobility, Jai Press, vol.5, pp.3-39.

GRANOVETTER, M. & TILLY, C. (1988)."Inequality and labour processes" in Neil J. Smelser (ed.), Handbook of Sociology, Sage Publications, pp. 175-221.

JACOBS, Jerry A. (1990). "The Sex Segregation as a Circulating System", in Ronald L. Breiger (ed.) Social Mobility and Social Structure, Cambridge University Press, pp. 183-207.

JACOBY, Sanford M. (1984). "The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms", in Paul Osterman (ed.), Internal Labor Markets, The Mit Press, pp. 23-70.

KANUNGO, Rabrinda N. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement" Journal of Applied Psychology, vol. 67, nº3, pp. 341-349.

LONG, J. S. & MCGINNIS, R. & ALLISON, P. D. (1983). "Rank advancement in academic careers: Sex differences and the effects of productivity", American Sociological Review, vol. 58, nº5, pp. 703-722.

LYON, L. & ABBEL, T. & RECTOR-OWEN, H. (1982). "The National longitudinal surveys data for labor market entry: evaluating the small effects of racial discrimination and the large effects of sexual discrimination", Social Problems, vol. 29, nº 5, pp. 524-539.

MARSHALL, Judi. (1989). "Re-Visioning Career Concepts: a feminist invitation" in M. B. Arthur & D. T. Hall & B. S. Lawrence (eds.). Handbook of career theory, New York, Cambridge University Press, pp. 275-291.

MARUANI, M. & REYNAUD, E. (1993)., "Sociologie de l'emploi", Paris, Éditions de la Découverte.

MENNELL, Stephen. (1994). "The formation of we-images", in Craig Calhoun (ed.), Social theory and the politics of identity, Oxford & Cambridge, Blackwell, pp. 175-197.

MOORE, Gwen. (1990). "Structural determinants of men's and women's personal networks", American Sociological Review, vol.55, nº5, pag. 726-735.

OSTERMAN, Paul. (1984). "Introduction: the nature and importance of Internal Labor Markets", in Paul Osterman (ed.), Internal Labor Markets, The Mit Press, pp. 1-22.

POLACHEK, S. & SIEBERT, S. (1994). "Gender in the labour market", in David B. Grosky (ed.), Social stratification, class, race and gender in sociological perspective, Westview Press, pp. 583-589.

RODRIGUES, Maria de Lurdes. (1990). "Mulheres patrão e o dualismo do mercado de trabalho", Sociologia - Problemas e Práticas, nº 8, pp. 63-80.

ROSENBAUM, James E. (1981). "Careers in a Corporate Hierarchy: a longitudinal analysis of earnings and level attainments" in Robert V. Robinson & Donald J. Treiman (eds.), Research in Social Stratification and Mobility, Jai Press, vol.1, pp.95-124.

ROSENBAUM, James E. (1990). "Structural Models of Organizational Careers: A critical review and new directions", in Ronald L. Breiger (ed.) Social Mobility and Social Structure, Cambridge University Press, pp. 272-307.

RUIVO, Beatriz. (1986). "A Mulher e o poder profissional: A mulher em actividades de investigação científica em Portugal", Análise Social, vol.22, nº 92-93, pp.669-680.

SARACENO, Chiara. (1991). "Changes in life-course patterns and behaviour of three cohorts of italian women", Signs, vol. 16, nº3, pp. 502-521.

SEKARAN, Uma & HALL, Douglas T. (1989). "Asynchronism in Dual-Career and Family Linkages", in M. B. Arthur & D. T. Hall & B. S. Lawrence (eds.). Handbook of career theory, New York, Cambridge University Press, pp. 159-180.

SEWELL, W. & HAUSER, R. & WOLF, W. (1994). "Sex, Schooling, and Occupational Status" in David B. Grosky (ed.), Social stratification, class, race and gender in sociological perspective, Westview Press, pp. 633-648.

SHARLIN, Allan, "From the study os social mobility to the study of society", American Journal of Sociology,

SHELDON, Z. (1992). "Work families and organizations", San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

SONNENFELD, Jeffrey A. (1989). "Career System Profiles and Strategic Staffing", in M. B. Arthur & D. T. Hall & B. S. Lawrence (eds.). Handbook of career theory, New York, Cambridge University Press, pp. 202-224.

STOVEL, K. & SAVAGE, M. & BEARMAN, P. (1996). Ascription into achievement: Models of career systems at Lloyds Bank, 1890-1970, American Journal of Sociology. (...)

SZONJA, Szelényi. (1994). "Women and class structure", in David B. Grosky (ed.), Social stratification, class, race and gender in sociological perspective, Westview Press, pp. 577-582.

TILLY, Charles & TILLY, Chris. (1998). "Work Under Capitalism", Westview Press, pp. 199-227.

VEIGA, John F. (1983). "Mobility Influences During Managerial Career Stages", Academy of Management Journal, vol.29, n°1, pp. 64-85.

YOGEV, Sara & BRETT, Jeanne. (1985). "Patterns of Work and Family Involvement Among Single- and Dual-Earner Couples", Journal of Applied Psychology, vol. 70, nº4, pp. 754-768.

