





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS DESAFIOS DA RENOVAÇÃO:**

**Um estudo nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas.**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito parcial para termo do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica – Área de Gestão de Pessoas, oferecido pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

**Aluno: Júlio César dos Santos Faial Ferreira**

**Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa, PhD.**

**Belo Horizonte**

**2013**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **JÚLIO CÉSAR DOS SANTOS FAIAL FERREIRA**, REGISTRO Nº **2012707925**. No dia 09/08/2013, às 08:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS DESAFIOS DA RENOVAÇÃO: Um estudo nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas.**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

*Trabalho avaliado com a nota 9,50 (conceito A)*

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 09/08/2013.

Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa  
(Orientador)

Profa. Júnia Marçal Rodrigues

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**AM:** Academia Militar

**CI:** Centro de Instrução

**FAA:** Forças Armadas Angolanas

**SSFAA:** Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas

**SS:** Serviços de Saúde

**DSS/EMG:** Direção de Serviços de Saúde do Estado Maior General

**DPPTE/EMG:** Direção Principal de Preparação de Tropas e Ensino do Estado Maior General

**DPPQ/EMG:** Direção de Pessoal e Quadros do Estado Maior General

**DPPO/EMG:** Direção Principal de Planeamento e Organização do Estado Maior General

**RPO:** Repartição de Planeamento e Organização

**RDGCMIC:** Repartição de Docência e Gestão de Carreiras Médicas e Investigação Científica

**CAALM:** Chefe Adjunto para Administração e Logística Médica

**CDSS:** Chefe da Direção de Serviços de Saúde

**EXE:** Exército

**FAN:** Força Aérea Nacional

**MGA:** Marinha de Guerra de Angola

**EEM:** Estabelecimento de Ensino Militar

**GRH:** Gestão de Recursos Humanos

**ARRH:** Administração de Recursos Humanos

**RH:** Recursos Humanos

**MINDEN:** Ministério da Defesa Nacional

**CEMG:** Chefe do Estado Maior General

**EMG:** Estado Maior General

**LM:** Logística Médica

**BAM:** Batalhão de Apoio Médico

**US:** Unidade Sanitária

**UM:** Unidade Militar

**UF:** Unidade Fabril

**HMP/IS:** Hospital Militar Principal/Instituto Superior

**FM:** Faculdade de Medicina

**ESG:** Escola Superior de Guerra

**ISTM:** Instituto Superior Técnico Militar

**EPS:** Escola Prática de Saúde

**TME:** Técnico Médio de Enfermagem

**TMF:** Técnico Médio de Farmácia

**TMRx:** Técnico Médio de Radiologia

**TML:** Técnico Médio de Laboratório

**PG:** Pós-graduação

**LP:** Longo Prazo

**CP:** Curto Prazo

**TP:** Tempo de Paz

**TG:** Tempo de Guerra

**EO:** Escola de Oficiais

**ES:** Escola de Sargentos

**EM:** Enfermaria Militar

**RM:** Região Militar

**CR:** Clínica do Ramo

**HMR:** Hospital Militar Regional

**SMO:** Serviço Militar Obrigatório

**QP:** Quadro Permanente

**QM:** Quadro Miliciano

**QO:** Quadro Orgânico

**IT:** Inatividade Temporária

**BD:** Base de Dados

**MINS:** Ministério da Saúde

**PI:** Processo Individual

**OTSM:** Organização Tática dos Serviços Médicos

**SP:** Saúde Pública

**TI:** Tecnologia de Informação

**BI:** Bilhete de Identidade

**SI:** Sistema de Informação

**TS:** Treinamento em Serviço

**DAF:** Direção de Administração e Finanças

**SUS:** Sistema Único de Saúde

**SSM:** Serviço de Saúde Militar

**SNS:** Sistema Nacional de Saúde

**ASEC:** Arma, Serviço, Especialidade ou Classe

**PR:** Presidente da República

**NIP:** Número de Identificação Pessoal

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) dos serviços de saúde das Forças Armadas Angolanas (SSFAA) no atual contexto de paz. Inicialmente foram levantadas informações sobre os processos de trabalho com o objetivo de detalhar as práticas mais comuns em termos de GRH dos serviços de saúde (SS), bem como entender a estratégia da Direção de Serviços de Saúde do Estado Maior General (DSS/EMG) diante do processo de reestruturação e redimensionamento que ocorre nas Forças Armadas Angolanas (FAA) e que se desdobram, indubitavelmente, nos SS. Visando descrever as práticas de GRH nos SS, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas aos gestores diretos e indiretos dos recursos humanos (RH) em saúde nas FAA. Os resultados obtidos permitiram traçar duas abordagens organizacionais e incluir os quatro subsistemas de RH delineados a partir de Milkovich e Boudreau para essa pesquisa: (1) recrutamento e seleção, (2) desenvolvimento, treinamento e carreiras, (3) remuneração e cargos e (4) avaliação de desempenho. Com base nessas informações foi possível construir uma reflexão integradora entre as práticas de RH dos SS, os subsistemas de RH da literatura e algumas das práticas do Sistema Único de Saúde de Belo Horizonte (SUS/BH) utilizadas pelas instituições de saúde sob gestão pública, aproximando duas realidades distintas em seus contextos, mas possíveis de coabitação estratégica. Após a utilização da metodologia de base estratégica qualitativa, concluiu-se que o modelo de gestão em uso nos SS está desfasado do atual contexto político-social, bem como o escopo, o delineamento estratégico e do atual perfil das FAA. A elaboração de um modelo conceitual e metodológico adequado e adaptado é fundamental para a inserção dos SS no contexto nacional, regional e internacional.

Palavras-chave: GRH, estratégia, SSFAA.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
i. Problemática e justificativa .....	11
ii. Objetivos .....	12
<b>PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
1. Abordagem diagnóstica para a administração de recursos humanos .....	14
2. Recrutamento e seleção .....	15
3. Desenvolvimento, treinamento e carreiras .....	19
4. Remuneração e cargos .....	28
5. Avaliação de desempenho .....	33
6. Administração de recursos humanos – expectativas, desafios e tendências .....	35
<b>PARTE II – METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
7. Natureza da pesquisa .....	39
8. Universo .....	39
9. Coleta de dados .....	40
<b>PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>
11. Estrutura organizacional .....	42
12. Estratégia organizacional .....	44
13. Subsistemas de recursos humanos .....	47
13.1 Recrutamento e seleção .....	49
13.2 Desenvolvimento, treinamento e carreiras .....	50
13.3 Remuneração e cargos .....	51
13.4 Avaliação de desempenho .....	52
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>72</b>

## INTRODUÇÃO

“Na paz, prepara-se para a guerra. E, na guerra, prepara-se para a paz”, dizia Sun Tzu em sua obra “A arte da guerra”. Essa premissa é válida para o contexto atual das Forças Armadas Angolanas (FAA), organização que, entre outras atribuições, existe para garantir a integridade do território nacional. Mas, em Tempo de Paz (TP) os desafios são diferentes do contexto de guerra que marcou a história de Angola para sempre, por um lado com consequências negativas para os diferentes setores socioeconômicos e, por outro lado, trouxe um legado de aprendizagem que corrobora com as palavras de Sun Tzu. Afinal, que desafio é demandado das FAA, em especial do seu serviço de saúde? Qual deve ser a sua atual missão? Estão as práticas atuais de recursos humanos (RH), nos serviços de saúde (SS), adequadas e alinhadas para a realidade atual de Angola, país com uma superfície de 1.246.700 km<sup>2</sup> e independente desde 11 de Novembro de 1975, mas que alcançou a paz, após uma guerra fratricida, somente em 04 de Abril de 2002?

“Os planos de sucessão ou planejamento de quadro deve orientar essa demanda” (DUTRA, 1996, p. 115). O entendimento, ampliação e provisionamento de capital humano e intelectual para agregar valor à organização e alcançar resultados deve ser, em grande parte, responsabilidade dos recursos humanos nesse processo.

Não se pretende, nesta pesquisa, apresentar apenas o conceito-chave relativo ao RH, mas, também, fazer uma reflexão e análise crítica e comparativa entre o que a literatura trata sobre os subsistemas ou funções de RH, junto com as experiências da prática de recursos humanos vivenciadas em instituições de saúde do Sistema Único de Saúde (SUS) e o que existe e se pratica em termos de RH nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas (SSFAA). Pretende-se estruturar a abordagem dos subsistemas de RH em quatro, são eles, (1) o recrutamento e a seleção, (2) o desenvolvimento, o treinamento e as carreiras, (3) a remuneração e os cargos, e (4) a avaliação de desempenho. Esses subsistemas serão analisados à luz do debate apresentado na literatura especializada, completados por enfoques pontuais sobre a experiência vivida durante o estágio em instituições de saúde brasileiras na área de RH, e a observação ativa e participante e da experiência de trabalho de cerca de cinco anos, no período entre 2005 a 2010, na Repartição de Docência e Gestão de Carreiras Médicas e Investigação Científica da Direção dos Serviços de Saúde do Estado Maior

General das Forças Armadas Angolanas (RDGCMIC/DSS/EMG/FAA) e análise reflexiva dos documentos primários e secundários.

Os termos semelhantes como administração de recursos humanos e gestão de recursos humanos, serão usados com o mesmo significado, pois não se pretende aqui discutir sua etimologia, que não é o foco do presente trabalho, mas tão somente apresentar os conceitos atribuídos em diferentes contextos e por diversas fontes, como se verá no decorrer da revisão de literatura.

Assim, a pesquisa se divide em três partes, sendo a primeira voltada para a revisão de literatura onde se discute os subsistemas de RH usando Milkovich e Boudreau como foco. A segunda parte trata do enfoque metodológico utilizado na elaboração dessa pesquisa e a terceira parte discorre sobre a apresentação dos resultados com base num roteiro de entrevista semiestruturada em apêndice e a análise crítica e comparativa do produto das entrevistas realizadas. A pesquisa termina com uma reflexão e recomendações conclusivas a respeito dos desafios da gestão de RH nos SSFAA.

### **i. Problemática e justificativa**

No quadro da formação pós-graduada na Universidade Federal de Minas Gerais pela Faculdade de Ciências Econômicas, com foco inicial em estágio na área de recursos humanos em saúde, convencionou-se estruturar um projeto de pesquisa complementar, com o propósito de projetar uma linha de trabalho de base, que seria desenvolvida *a posteriori*, no âmbito das responsabilidades institucionais de vinculação à área gestão de pessoas, a Repartição de Docência e Gestão de Carreiras Médicas e Investigação Científica da Direção dos Serviços de Saúde do Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas. A formação esteve embasada num convênio de cooperação cultural e científica, denominado PROANGOLA (convênio de cooperação acadêmica entre a Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais e a Direção dos Serviços de Saúde do Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas, decorrente de um Acordo de Cooperação Cultural e Científica, entre a República Federativa do Brasil e a República de Angola (Divisão de Atos Internacionais, DECRETO Nº 99.558, de 05 de Outubro de 1990).

A pesquisa leva em consideração a criação de novas estruturas para os Serviços de Saúde como o Instituto Superior Militar de Saúde e Biotecnologia, a transformação do Hospital Militar Principal/Instituto Superior em Hospital Universitário, a criação de uma Clínica de Investigação e Ensino em Medicina Tropical, a criação de uma rede hospitalar integrada, a criação da Escola Prática de Saúde e a criação do Centro Militar de Higiene e Epidemiologia visando planejar ações que assegurem o provisãoamento em recursos humanos competentes para desenvolver as atividades cotidianas num elevado grau de proficiência.

A produção de informações sólidas capazes de embasar ações práticas de gestão deverá merecer atenção, pois existe a preocupação em compartilhar informações e metodologias com os diversos gestores preocupados com a melhoria na oferta de serviços de saúde de maneira geral. Neste sentido, a realização de parcerias nacionais, especialmente ligadas ao Sistema Nacional de Saúde gerido pelo Ministério da Saúde da República de Angola, sendo que os SSFAA constituem um subsistema, bem como as parcerias internacionais com destaque para as atividades desenvolvidas pelo Observatório de Recursos Humanos em Saúde localizado na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, se inserem numa proposta de cooperação *a posteriori*.

Partindo do pressuposto de que a resolução dos principais problemas de saúde requer o aprimoramento do processo de produção, gestão e utilização da informação combinada com uma adequada gestão do processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos dos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas, acoplada a uma formulação contextualizada das políticas de saúde, a gestão de recursos humanos tem merecido uma atenção especial por parte de gestores em saúde de diversos países do mundo. A necessidade de oferecer cuidado de qualidade, em caráter perene, se configura como o grande desafio a ser manejado pelos gestores de saúde, bem como pelos responsáveis da formulação de políticas. Neste sentido a formação de quadros aptos a desenvolverem boas práticas de gestão de recursos humanos em saúde é inadiável, uma vez que a qualidade dos serviços de saúde está intrinsecamente relacionada a estes, bem como as possibilidades de multiplicação de conhecimentos para aqueles que não atravessaram um processo de formação sistematizado, projeto a ser desenvolvido entre a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais e a Direção dos Serviços de Saúde do Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas.

Além da importância atrelada à formação de profissionais, o compartilhamento de experiências pode trazer bons frutos, em termos de efetividade da oferta de cuidado qualificado em saúde. A realidade brasileira, no que tange à superação de obstáculos vinculados à gestão em saúde, com destaque para o Sistema Único de Saúde, já superou algumas barreiras e a disseminação das estratégias adotadas pode contribuir de maneira decisiva para a facilitação e transposição destes mesmos obstáculos em contextos diferentes. Este cenário pode auxiliar os SSFAA a implementar práticas de gestão eficazes para a promoção de um cuidado qualificado em saúde.

### **iii. Objetivos**

- Geral: Analisar e descrever como as práticas de gestão de recursos humanos nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas se desdobram no atual contexto de paz.
- Específicos:
  - a) Descrever as práticas de gestão de recursos humanos nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas;

- b) Propor medidas que visem melhorar as práticas de gestão de recursos humanos nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas.

## PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

### 1. Abordagem diagnóstica para a administração de recursos humanos

O presente trabalho será estruturado com base no modelo<sup>1</sup> traçado por, Milkovich e Boudreau (2010). Foram eleitos quatro subsistemas de RH, a saber, (1) recrutamento e seleção, (2) desenvolvimento, treinamento e carreiras, (3) remuneração e cargos, e (4) avaliação de desempenho, vistos anteriormente na introdução.

Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade de seus funcionários em atingir seus objetivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010, p. 19).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010), a abordagem diagnóstica inclui (1) o diagnóstico das condições dos recursos humanos; (2) a fixação dos objetivos baseados nesse diagnóstico; (3) a escolha de um curso de ação entre vários para atingir os objetivos; e (4) a avaliação dos resultados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), uma organização que pretende criar uma equipe de trabalho produtiva precisa selecionar funcionários que trabalhem bem em equipe, treiná-los tanto nas habilidades de comunicação e trabalho de grupo como em suas tarefas específicas, recompensar mais pelo resultado em equipe do que individual e oferecer apoio para que essas pessoas possam ter o melhor desempenho possível.

A administração de RH num processo de mudança, para Milkovich e Boudreau (2010), deve estar relacionada ao (1) redesenhar dos processos de trabalho e as tarefas para que o enfoque no cliente fosse mais eficaz; (2) reorientar o treinamento, aumentando a ênfase no conhecimento das necessidades dos funcionários e em como atendê-las; (3) redesenhar o sistema de recompensa para premiar o desempenho consistente e confiável e não o método por antiguidade ou por comportamentos heroicos que não se sustentam em longo prazo, e (4) vincular mais proximamente as remunerações ao sucesso da organização. Assim, a mudança deve agregar valor à organização.

Como alertam Milkovich e Boudreau (2010), os especialistas de RH podem oferecer conselhos e técnicas, mas são os outros (os gerentes, principalmente, de nível

---

<sup>1</sup> O modelo desenvolvido por Milkovich e Boudreau apresentará os quatro subsistemas de RH a serem tratados ao longo do trabalho.

operacional) que realmente gerenciam o cotidiano das relações de trabalho. Eles são os responsáveis pelo uso eficaz dos recursos humanos. Cabe a eles a responsabilidade definitiva pelo treinamento, desempenho, criatividade e satisfação dos funcionários que lideram.

## **2. Recrutamento e seleção**

As organizações com a mais perfeita definição de funções, estrutura organizacional e sistema de recompensa não vão funcionar direito, a menos que contratem o número e tipo de certos de funcionários, colocados nas posições mais adequadas e consiga mantê-los dentro da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010). Procurar-se-á analisar o processo de atrair, escolher e manter as pessoas na organização e o sucesso desse processo é profundamente afetado pela eficácia do diagnóstico de condições e pelos objetivos e padrões que reflitam tanto eficácia como equidade.

O recrutamento, a seleção e a demissão formam o processo de movimentação dos funcionários para dentro, para fora e no interior da organização, de forma a produzir um quadro de pessoal do tamanho e especificidade desejados. O recrutamento e seleção externos referem-se à entrada de funcionários na organização e aos padrões de demissão, por ela, praticados. O recrutamento e seleção internos referem-se à movimentação dos funcionários entre diferentes posições dentro da organização.

Os valores organizacionais também têm a sua influência sobre as políticas de recrutamento externo, à medida que aqueles que estão dentro da organização, consciente ou inconscientemente, acabam escolhendo pessoas semelhantes a eles mesmos para trabalharem juntas. As características dos candidatos a emprego, tais como suas habilidades, competências e experiências são sinais que a organização usa para decidir quem será contratado para a organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Por outro lado, a natureza do trabalho afeta diretamente as atividades de recrutamento externo por meio do estabelecimento de qualificações necessárias para seu desempenho. Encontrar e manter pessoas que atendam a esses requisitos significa buscar não apenas habilidades específicas para determinadas tarefas, mas também características como capacidade e liderança, comunicação e preocupação com o funcionário (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), a diversidade e o princípio de igualdade nas oportunidades de emprego são os objetivos e padrões éticos mais importantes no recrutamento externo. Assegurar que os funcionários e candidatos a funcionários não sejam tratados de forma tendenciosa em relação a raça e sexo, ou outras características protegidas, é o objetivo-chave desse processo.

Para Milkovich e Boudreau (2010, p. 262), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Milkovich e Boudreau (2010) apontam que o desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura emprego. Até mesmo posições de alto nível, como diretoria ou gerência de primeira linha, ficam vagas por falta de bons candidatos. Alguns candidatos de hoje serão altos executivos amanhã, portanto, o recrutamento tem importantes efeitos de longo prazo. Afinal, o bom soldado é aquele que aspira ser um general no futuro. O recrutamento é um processo de comunicação bilateral já que atende o desejo dos candidatos sobre informações precisas sobre a organização onde pretende trabalhar, bem como da organização em relação ao candidato a ser contratado.

Milkovich e Boudreau (2010) argumentam que o emprego no setor de serviços tem crescido mais do que no industrial. Essas opções de emprego incluem os terceirizados, que são os contratados por intermédio de agências de mão-de-obra temporária. Essas pessoas são empregadas da agência e não da organização que contrata seus serviços. Existem também os contratados autônomos, que são profissionais independentes que têm contratos por tempo determinado, tais como redatores *freelance* ou professores que atuam como consultores.

Antes que o recrutamento possa começar, a organização precisa decidir a natureza das vagas para as funções e as qualificações necessárias para preenchê-las. O planejamento do emprego ajuda a identificar o número e o tipo de trabalhadores que serão precisos. A análise de funções e tarefas favorece a identificação os comportamentos e as características dos funcionários requeridos para a sua realização. O recrutamento age como um primeiro filtro na determinação de quem entra para a organização e também filtra os candidatos diretamente, estabelecendo suas qualificações requeridas. A triagem, processo pelo qual se rejeita claramente os candidatos sem as

qualificações desejadas na etapa do recrutamento, constituindo o filtro que seleciona os bons e exclui os maus (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

As indicações são particularmente comuns para as posições novas e diferentes, que nem sempre são fáceis de preencher. As principais fontes de persuasão para candidatos a emprego são as recompensas, as exigências do cargo e as condições de trabalho que irão encontrar na organização. Obviamente, não é apenas o dinheiro que atrai candidatos. As oportunidades para o crescimento da carreira, treinamentos ou bolsas de estudo são frequentemente fatores motivacionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Todo o processo de recrutamento inclui um grupo que conta, geralmente, com um representante do departamento de recursos humanos e pode também incluir supervisores, colegas e até subordinados. Preencher as vagas e seguir os procedimentos adequados são parte das ideias essenciais na coleta das informações para a avaliação, ainda que os sistemas informatizados tenham tornado possível controlar cada vez mais informações sobre os candidatos. Elas referem-se às atividades e aos resultados, à eficiência e à equanimidade (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

As organizações não planejam suas funções, salários e planos de carreira apenas para melhorar o recrutamento, mas a importância desses fatores para os candidatos aponta para a necessidade de uma estratégia de recursos humanos integrada.

É importante estudar as relações entre os resultados e as escolhas de recrutamento e a partir daí, as mudanças estratégicas de recrutamento poderiam ser mais bem planejadas e implementadas.

Assim, em resumo, Milkovich e Boudreau (2010), descrevem as decisões que envolvem o processo de recrutamento: (1) escolher as qualificações desejadas nos candidatos; (2) escolher as fontes de recrutamento e os canais de comunicação; (3) escolher as formas de persuasão; (4) escolher a mensagem; e (5) escolher e preparar os recrutadores. Essas decisões precisam combinar para formar uma estratégia integrada. O passo seguinte é definir quais candidatos receberão as ofertas de emprego.

A seleção externa é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos obviamente sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

A decisão sobre quem contratar é bem parecida com aquela sobre a de ser promovido ou transferido, a não ser pelo fato de que estas duas últimas acontecem no âmbito interno da organização. A organização sempre tem muito mais informação sobre as pessoas que já estão dentro dela do que sobre os recém-chegados. Dessa forma, ambas as seleções, interna e externa, envolvem tomada de decisões baseadas em informações limitadas. As evidências que demonstram o quanto os previsores realmente funcionam são chamadas de informações de validade e a confiabilidade é a consistência com que as informações do processo de seleção refletem as características do indivíduo. O alto grau de confiabilidade tanto nas previsões como nos critérios é necessário, mas não o suficiente para garantir a sua validade (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Como dizia Charles Handy citado por Bueno (1995), *“no futuro, utilizaremos metade dos recursos humanos, pagando-lhes o dobro para que produzam o triplo”*. Sabe-se que o processo seletivo é grandemente marcado pela subjetividade e as inferências fundamentadas podem trazer mais consistência ao processo seletivo, pois é difícil um indivíduo mensurar as características intrínsecas e extrínsecas de outro. O papel do selecionador de pessoal é meramente de assessorar e oferecer informações para que o requisitante possa tomar a decisão (BUENO, 1995). Será necessário avaliar um conjunto de variáveis que interferirão na escolha do novo colaborador como o ambiente de inserção, características e estilos de liderança, crenças do chefe imediato, entre outras. Por outro lado, o processo de recrutamento e seleção tem consequências e uma das mais onerosas é a rotatividade, especialmente causada por uma má condução do mesmo. Assim, o selecionador de pessoal necessita conhecer as tendências e delas tirar o maior proveito, prospectando os melhores talentos para sua organização (BUENO, 1995).

De acordo com Alvin Toffler citado por Bueno (1995), *“a burocracia é um péssimo filtro para se saber o se passa na base”* e nas palavras de Gustavo Le Bon *“as vontades fracas traduzem-se em discursos e as vontades fortes em ações”*. W. E. Deming citado por Bueno (1995), afirma que *“a experiência proporciona respostas a uma pergunta, mas a pergunta deriva de uma teoria”*. A área de RH deve assumir um papel estratégico nas palavras de Bueno (1995), ajudando a organização a compreender os seus processos de interação humana e a forma de tratar os conflitos e soma-se à estratégia a instrumentalização da gestão para suprir, manter e desenvolver e engajar os indivíduos nos processos de trabalho. Isso só se consegue com o apoio da cúpula

organizacional e onde cada gerente assume o papel de gerente de RH lotado na sua área de atuação.

### **3. Desenvolvimento, treinamento e carreiras**

A organização deve dedicar uma atenção especial aos funcionários contratados, propiciando-lhes a experiência e o treinamento que irão prepará-los para os desafios futuros. Assim, Milkovich e Boudreau (2010), argumentam que o desenvolvimento de pessoal refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na organização. Isso abrange o provimento interno, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções. Isto também inclui o treinamento e a orientação pessoal, o que significa oferecer aos funcionários experiências planejadas para encorajar o aprendizado.

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), à medida que o provimento interno de pessoal e o treinamento/orientação dos funcionários enfocam o desenvolvimento dos trabalhadores existentes na organização, é preciso que se busque constantemente um equilíbrio entre as preocupações da organização com a eficiência (a combinação ótima entre habilidades e demandas) e a equidade (a percepção de que as atividades são justas, legais e proporcionam as oportunidades adequadas).

Ainda de acordo com Milkovich e Boudreau (2010), as estratégias e a cultura organizacionais determinam tanto a necessidade como a natureza do desenvolvimento de pessoal que deve alinhar-se com o poder decisório, o corte dos custos e o aumento da produtividade do trabalho. Essas decisões têm que vir acompanhados dos apropriados planos de carreira, treinamento no trabalho e atividades de orientação para que sejam bem sucedidas. Muitas organizações têm adotado o conceito de aprendizado contínuo para descrever o que esperam de seus funcionários no futuro. Para os executivos de recursos humanos, isso se traduz frequentemente em desenvolvimento contínuo.

As medidas dos programas de treinamento podem ser mais bem avaliadas por meio do cálculo do retorno do investimento, ainda que não existam números precisos para o efeito. Como todas as atividades de recursos humanos, os objetivos e os padrões que são estabelecidos para o desenvolvimento de pessoal precisam estar integrados com os objetivos e padrões das outras atividades gerenciais.

Para Milkovich e Boudreau (2010), a carreira é a sequência evolutiva das experiências profissionais de uma pessoa no decorrer do tempo. Para Dutra (1996), pode-se utilizar o termo ‘carreira’ para referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios –, ou para referir à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como por exemplo, a carreira militar. A escolha da carreira pode ocorrer por *compatibilidade*, onde as pessoas escolhem determinadas ocupações com base em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida; ou por um *processo de escolha*, aonde as pessoas ao longo de sua trajetória de vida vão gradualmente chegando à escolha de sua carreira.

De acordo com Dutra (1996), a ideia central dos sistemas de administração de carreiras é potencializar a contribuição das pessoas para a organização. A orientação para a carreira está muito centrada na própria pessoa, cabendo à organização oferecer o estímulo e o suporte necessário para que a mesma se desenvolva. Esse estímulo e suporte devem ocorrer através da disponibilização de programas de treinamento internos e externos, bolsas de estudo, estágios e visitas a outras unidades ou organizações, programas de rotação no trabalho entre outras atividades específicas.

Como nos esclarece Milkovich e Boudreau (2010), as decisões políticas de recrutamento e seleção internos determinam o progresso nas carreiras dos funcionários, e isto afeta o seu *status*, nível de remuneração e satisfação com o trabalho. A mobilidade interna dos funcionários diz respeito à maneira como eles são promovidos, rebaixados e transferidos dentro da organização. Partindo do pressuposto de que o provimento interno é parte de um processo mais amplo e precisa estar integrado com o processo externo.

As carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do funcionário ao buscar suas aspirações e as escolhas da organização ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais. Esse enfoque duplo reflete-se na relação existente entre desenvolvimento das carreiras, que engloba a administração e o planejamento da carreira, que é o processo pelo qual o funcionário identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira. O desenvolvimento da carreira aplica-se a todos os funcionários, ainda que boa parte de suas atividades esteja tradicionalmente ligada aos cargos hierárquicos mais altos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Para Lancaster (1995) citado por Milkovich e Boudreau (2010) e corroborada por Pontes (2011), os funcionários precisam assumir um papel de maior destaque na construção de suas carreiras, acumulando os conhecimentos e outras credenciais que os atraem para futuros papéis funcionais, e identificando as experiências certas para a aquisição dessas credenciais. Alguns estudiosos têm sugerido que as promoções deveriam ser modeladas como opções de compra do mercado futuro de ações, com o valor dos candidatos mudando de acordo com o mercado e com seu próprio desenvolvimento, e a probabilidade de promoção dependendo de muitos fatores além do controle do indivíduo.

Segundo Bretz (1992) citado por Milkovich e Boudreau (2010), as pesquisas sugerem que os indivíduos tomem suas decisões com base na semelhança existente entre as características ocupacionais e organizacionais e a visão que têm de si mesmos, e que aqueles que se ajustam melhor acabam tendo maior sucesso e satisfação em suas carreiras.

Assim que uma pessoa entra para um novo espaço, seja um emprego, um papel funcional diferente, uma nova organização ou ocupação, ela passa por um período de socialização e orientação e isto é chamado de transição de identidade, já que a pessoa está descobrindo sua identidade em uma situação nova. A socialização significa o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como se ajustar aos relacionamentos socialmente aceitos, já a orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

De acordo com um estudo realizado com 300 oficiais da marinha dos Estados Unidos, Morrison (1992) citado por Milkovich e Boudreau (2010), aponta que os seguintes fatores afetam positivamente o aprendizado: tempo na função, confiança na própria eficiência, desafio das tarefas, confiança dos subordinados e semelhança da atividade com outras já previamente desempenhadas.

Os conceitos de planejamento de carreira podem ajudar a organização a recrutar, selecionar e reter candidatos promissores para as oportunidades de movimentação interna. Tanto os subordinados como os superiores precisam entender como a organização constrói e administra seu sistema de carreiras. Isto nos leva ao outro lado do desenvolvimento de carreiras – o esforço da organização para administrar as carreiras por meio dos processos internos de recrutamento, seleção e retenção (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

De acordo com Dutra (1996), espera-se que as pessoas sejam cada vez mais ciosas de seus interesses, venham a preocupar-se cada vez mais em ver atendidas suas expectativas de carreira e mobilizem-se no sentido de interferir nas normas de conduta das organizações que lhe dizem respeito.

A estrutura de carreira dá concretude ao sistema de administração de carreiras, mas são os instrumentos de gestão que lhe dão movimento e oferecem as condições para o contínuo ajuste entre as necessidades organizacionais e as expectativas pessoais. As organizações, de forma explícita ou não, têm linhas de conduta para a gestão de seus recursos humanos que transparecem nos processos de comunicação, na forma como trata a remuneração, no tipo de investimento que faz no desenvolvimento de pessoas, na maneira como encara o processo de captação e outras atividades triviais (DUTRA, 1996).

Para o recrutamento interno, por exemplo, Albuquerque, Leme e Zacarelli (1986) citados por Dutra (1996), as promoções podem ocorrer por antiguidade ou tempo de serviço. Partindo do pressuposto de que há um grande inter-relacionamento entre as várias políticas e práticas de recursos humanos, os autores concluem que o modelo adotado irá influenciar de forma decisiva as várias funções de gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e outras), as práticas de gestão, tais como promoção, demissão, etc. e até mesmo a atitude que a pessoa desenvolve em relação à organização.

Todos os processos de gestão administrativa baseiam-se em dois pilares fundamentais: as *políticas*, que são os princípios e as diretrizes que balizam decisões e comportamentos, e as *práticas*, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. Assim, as políticas e práticas que caracterizam o processo de gestão destinado à administração de carreiras devem dar suporte às decisões individuais sobre carreiras, suporte ao gerenciamento de carreiras pela organização e facilitar a comunicação entre as pessoas e a organização (DUTRA, 1996).

Milkovich e Boudreau (2010, p. 338), definem treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais, enquanto que o desenvolvimento é o processo de

longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

As melhores organizações, de acordo com Milkovich e Boudreau (2010), integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções. A ligação entre treinamento e objetivos parece bastante óbvia, mas, frequentemente, acaba sendo esquecida na luta cotidiana pela implementação de programas e no enfrentamento de crises. O treinamento torna-se uma atividade, não uma estratégia.

Os três estágios de desenvolvimento, implementação e avaliação das atividades de treinamento, de acordo com Milkovich e Boudreau (2010, p. 341-342), são (1) o *levantamento das necessidades*, que envolve o exame das metas nos níveis da organização, da função/tarefa/conhecimento, habilidade e capacidade e do indivíduo; (2) no estágio do *treinamento e desenvolvimento*, os objetivos são usados para selecionar e projetar o programa de instrução e para fornecer o treinamento; (3) a fase de *avaliação* envolve o uso de critérios e modelos que vão determinar se o programa atingiu seus objetivos originais.

A vinculação entre o treinamento e as necessidades identificadas e a avaliação de seus resultados em função dessas necessidades parecem muito óbvias, mas nem sempre ocorrem, daí a atenção redobrada para não incorrer em investimentos errados e sem o alcance dos resultados desejados. O apoio e comprometimento da cúpula da organização são fundamentais para o sucesso de quaisquer programas e se origina na demonstração de que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos da organização, de maneira que o levantamento das metas organizacionais é o primeiro passo essencial e diretamente ligado às metas organizacionais.

A análise das necessidades organizacionais vai além da simples identificação de metas. Esse processo também inclui a obtenção do apoio da cúpula da organização e de outros indivíduos com poder decisório, assegurando assim que a organização esteja preparada para apoiar e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, bem como a identificação de barreiras externas ou legais aos programas implantados. Portanto, um diagnóstico cuidadoso das condições e

necessidades organizacionais é essencial para a elaboração da estratégia de treinamento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

A maneira mais óbvia de determinar as necessidades de treinamento seja buscando as áreas em que as competências ou conhecimento, habilidades e capacidades das pessoas precisem ser melhoradas para atenderem aos requisitos das funções que ocupam. As competências essenciais, ou uma ampla variedade de competências que permitam a flexibilidade e adaptabilidade são geralmente o objetivo-chave das organizações contemporâneas. O diagnóstico das necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competências para a tarefa atual. O levantamento das competências significa olhar através das funções e descobrir o que aqueles indivíduos com alto desempenho sabem, e como fazê-los ser bem-sucedidos.

O envolvimento do treinando é importante para melhorar a motivação e um sentimento de responsabilidade em relação ao sucesso do treinamento. O envolvimento dos superiores é importante para criar um clima de apoio e encorajamento para que eles usem suas recém-adquiridas habilidades quando voltarem ao trabalho. Por outro lado, as razões mais citadas para explicar o insucesso do treinamento incluem a falta de apoio dos superiores, a ausência de recompensas para o novo comportamento e a falta de movimentação dos funcionários (MILKOVICH e BOUDREAU).

Os objetivos precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso. Os objetivos também mudam constantemente, na medida em que os programas de treinamento são implementados e novas informações vêm à tona para serem usadas na próxima etapa do levantamento de necessidades. Assim sendo, os objetivos e os critérios para o treinamento devem atender aos padrões gerais para todas as informações, tais como (1) precisam proporcionar informações que melhorem as futuras decisões; (2) precisam aperfeiçoar as decisões mais importantes; e (3) o custo da coleta dessas informações não deve ser superior ao seu benefício. Devem ainda ser mensuráveis, estabelecer datas-limite e refletir resultados relevantes para aspectos essenciais.

Para Ackeman (1993) citado por Milkovich e Boudreau (2001), os indivíduos começam o treinamento com diferentes familiaridades com o material e diferentes habilidades físicas e mentais inatas. Os planejadores precisam se certificar de que suas

demandas sejam adequadas à capacidade dos treinandos. Existe um debate a respeito de certas habilidades serem mais importantes do que em determinada fase do aprendizado. Na fase inicial, uma habilidade cognitiva mais abrangente poderia ser interessante, mas as fases posteriores poderiam privilegiar aspectos como a rapidez de percepção e a habilidade psicomotora.

Provavelmente, a motivação mais importante que o treinando precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. Existem aspectos que influenciam e afetam a motivação do treinando e que são teorizadas, tais como (1) a *fixação de metas*, teoria que diz que a conscientização das metas pelo indivíduo regula seu comportamento; (2) o *reforço*, teoria que afirma que a frequência de um comportamento é influenciada por suas consequências; (3) as *expectativas*, teoria que diz que as pessoas sentem-se motivadas a escolher um comportamento ou alternativa que ofereça a maior oportunidade de produzir as consequências desejadas; e (4) a *aprendizado social*, teoria que diz que se os indivíduos só pudessem aprender por meio da experiência direta e dos reforços, o desenvolvimento humano estaria sufocado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 348-349).

Ainda de acordo com Milkovich e Boudreau (2010), os treinandos aprendem melhor se puderem exercitar suas habilidades. Depois de algum tempo de prática, as habilidades tornam-se automáticas, exigindo muito pouco raciocínio. Para tanto, é necessário haver automatização e superaprendizado. Por esse motivo, os militares e a polícia, por exemplo, continuam tendo treinamento e tendo que praticar a montagem de armas, no escuro ou não, e a dispararem para melhorarem suas habilidades motoras. A diferença entre ensinar uma tarefa como um todo (concentrado) ou dividida em partes depende da dificuldade da tarefa e do grau de relacionamento entre as subtarefas. Quanto maior for a complexidade, melhor funciona o método integrado. Ao contrário, quando as subtarefas não são tão vinculadas entre si, quanto maior a complexidade, melhor funciona o método dividido.

Os erros são mais rapidamente eliminados quando os treinandos recebem um retorno da avaliação sobre seus enganos e sucessos. É importante que a realimentação ocorra imediatamente e em seguida ação tomada pelo treinando para que ele associe as causas aos efeitos.

Uma vez estabelecido o conteúdo do treinamento, é hora de realizá-lo. Existem dois métodos principais, o treinamento em serviço e o fora de serviço. A maioria é feita

em serviço, especialmente para as funções operacionais. Um programa típico de treinamento em serviço (TS) coloca o treinando em uma situação real de trabalho, em que um funcionário mais experiente ou um chefe mostram como deve ser realizada a tarefa e seus truques. O TS é usado apenas porque não envolve custos diretos e, por isso, parece pouco oneroso. Além dos riscos de gerar indivíduos mal treinados, esse método traz outros perigos durante o próprio treinamento. Por outro lado, as palestras são relativamente baratas de serem desenvolvidas e administradas; elas podem fornecer conhecimento factual rápida e eficazmente. Seus defeitos incluem a unilateralidade da comunicação, insensibilidade e falta de realimentação (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010, p. 357-360).

A instrução programada encoraja a atenção cuidadosa das sequências e objetivos do aprendizado, a probabilidade de se caminhar mais rapidamente com esse método do que com as palestras, materiais fáceis de distribuir e que são usados de acordo com a conveniência e velocidade de aprendizagem, o reforço que pode aumentar a motivação e a autodefinição do ritmo do treinamento, que permite flexibilidade de adequação às diferentes características de cada um. Todavia, suas limitações incluem o alto custo, isolamento e resistência do treinando.

O futuro do treinamento pode estar na aprendizagem à distância, através do uso de uma ampla variedade de tecnologias para ligar eletronicamente as pessoas, ou expondo o conhecimento através de áudio e vídeo e da *internet*. As gravações, os filmes e *slides* podem ser distribuídos aos treinandos e usados independentemente ou em conjunto com outros métodos de treinamento. Na *videoconferência*, os treinandos em salas distantes equipadas com televisores e microfones, e o instrutor em um estúdio, ligado às salas via satélite. Os treinandos vêem a imagem do instrutor/especialistas no monitor e fazem perguntas através das conexões de áudio com o estúdio. Os telefones com visores ou telas de cristal líquido estão tornando esse processo bastante comum. A *audioconferência* usa métodos semelhantes, mas apenas com conexões de áudio. Muitas vezes, os sistemas instalados para atender às necessidades de comunicação dos executivos acabam sendo apropriadas pelos treinadores/especialistas, quando estes percebem seu potencial de custos.

A vantagem dessas técnicas é que permitem a distribuição rápida e consistente da experiência do treinamento entre um grande número de indivíduos, sem a limitação do tempo dos instrutores/especialistas ou logística necessária para se colocar alunos e

instrutores/especialistas em um mesmo local e hora. Quando realizamos profissionalmente, esses recursos audiovisuais despertam grande atenção e envolvimento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Madlin (1987) citado por Milkovich e Boudreau (2010) menciona que O departamento de defesa dos Estados Unidos encontrou evidências de que o aprendizado acontece mais rápido com o uso da informática em comparação às aulas tradicionais. As simulações, tais como os simuladores de voo, duplicam as condições físicas do ambiente real do trabalho. Os jogos de organizações inspiraram-se nos tradicionais jogos de estratégia militar; eles permitem que os treinandos tomem decisões acerca de variáveis do mundo dos negócios, geralmente competindo com outros indivíduos do grupo. Os estudos de casos oferecem ao aluno um texto que descreve uma situação real; eles devem analisá-lo e preparar alternativas de solução para discussão. A dramatização exige que os treinandos desempenhem um papel ou personagem contracenando uns com os outros. Os estudos de casos, os jogos de organizações e as dramatizações são frequentemente combinados dentro de um aprendizado ativo, em que o conteúdo dessas práticas provém dos problemas reais enfrentados pela organização. A modelagem comportamental, que encoraja a capacidade dos treinandos imitarem um comportamento apropriado, uma vez tendo-o observado, baseia-se na teoria de que pessoas podem construir modelos mentais dos comportamentos desejados.

As vantagens desses métodos de treinamento incluem o alto potencial de transferência para a situação real de trabalho, o grande envolvimento do participante proporcionando realimentação específica e o auxílio aos treinandos aprenderem a lidar com dados incompletos e níveis realísticos de complexidade.

Wagner (1991) citado por Milkovich e Boudreau (2010, p. 362) apresenta uma forma de treinamento fora da organização é o treinamento ao ar livre, que inclui subir em árvores, balançar no ar, atravessar desfiladeiros segurando em cordas ou jogar-se de costas nas mãos de uma pessoa. As críticas a esse tipo de treinamento vão desde o estímulo à comunicação, a confiança, a consciência e o espírito de equipe ou mesmo uma perda de tempo.

Depois que todo o planejamento e implementação formam concluídos, o treinamento só se mostrará eficaz se os resultados conseguidos em sala de aula forem transferidos para o comportamento no trabalho. O clima de transferência é o grau em que a situação real de trabalho oferece oportunidades e recompensas para o uso do que

foi aprendido durante o treinamento. Como o mundo real do trabalho frequentemente apresenta muitos obstáculos para o uso das habilidades recém-treinadas, muitos defendem o treinamento recorrente, que proporcionaria capacitações específicas para que os treinandos conseguissem lidar com as barreiras encontradas no cotidiano do trabalho (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), a avaliação precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. A avaliação é valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010), o treinamento tem um papel fundamental na preparação e atualização do pessoal quando planejado cuidadosamente e integrado com as outras atividades como sistema de remuneração e recrutamento e seleção interno e externo. Os administradores precisam abordar as decisões sobre treinamento de forma mais sistemática, usando a abordagem diagnóstica. O essencial é enfocar o impacto do treinamento e não suas atividades.

Segundo Boog (1999), quando a organização escolhe um paradigma errado corre o risco de tomar decisões equivocadas e vencer as resistências internas à mudança passa a ser o desafio gerencial a ser superado pelas lideranças da organização. A área de desenvolvimento, treinamento e carreiras deve prover uma estrutura e consultoria interna para apoiar os processos de mudança. Essa área deve ser a responsável pela gestão do conhecimento, do capital intelectual, bem como da sua mensuração como principal ativo da organização.

#### **4. Remuneração e cargos**

De acordo com Ciriello e Freedman (1991) citados por Hipólito (2006), remuneração ou compensação significa *“toda a forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe”*.

Milkovich e Boudreau (2010) afirmam que a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os funcionários recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. Para eles, a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os funcionários, bem como o principal custo organizacional representando até 70%, (como acontece nas instituições de saúde do SUS no Brasil) ela precisa ser administrada com cuidado. Os objetivos dos sistemas de

remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos funcionários e que se apoie na estratégia organizacional (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

De acordo com Pontes (2011), isoladamente, o salário não é fator de motivação. O salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de autoestima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor por meio da concessão de aumentos de mérito, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber.

Para Milkovich e Boudreau (2010), os administradores precisam estabelecer sistemas de remuneração que se adequem a suas organizações.

No Brasil existem especificidades para a remuneração fixa, padronizada em tabela salarial, que inclui ainda os acordos coletivos, podendo ainda incluir a remuneração por habilidades e/ou competências e a remuneração funcional. A remuneração variável é estabelecida de acordo com a política utilizada pela organização, geralmente atrelada ao desempenho.

Pontes (2011), afirma que o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de RH da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivacionais ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses. Os fatores motivacionais que estão relacionados com o cargo ocupado pelo funcionário e abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional, levam os funcionários de estados de não-satisfação ao de satisfação. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o funcionário encontra na organização para melhorar seu desempenho.

Muitas organizações remuneram diferentemente funcionários que exercem uma mesma função. Essas diferenças refletem variações nas políticas de competitividade externa (liderar, ficar na média ou ficar atrás da concorrência) e de alinhamento interno (qual o valor da função para os objetivos da organização). Todavia, elas também podem refletir a decisão de remunerar as contribuições dos funcionários (desempenho e/ou experiência). Assim, se o operador A trabalha melhor e mais rápido do que o operador

*B*, ele será melhor remunerado, ainda que ambos sejam operadores de processador de texto. A existência de uma tabela de remuneração não significa que as variações de experiência e desempenho não existam, mas apenas que isso não deve ser reconhecido em termos de pagamento.

Alguns empregadores pagam um salário tabelado para uma função ou nível de habilidade e depois oferecem bonificações ou incentivos para recompensar as diferenças de desempenho. As faixas salariais estabelecem limites para os valores que os empregadores pagam por determinada função. Fixar faixas obedece a duas etapas, (1) a criação de graduações (conjunto de diferentes funções) e (2) a fixação das médias, máximos e mínimos, onde o ponto máximo é o *teto* e o mínimo o *piso* de pagamento para aquela função. O ponto médio é fixado para corresponder à linha da política de remuneração da organização, que representa seu nível salarial em relação aos concorrentes para funções semelhantes. A progressão dentro da faixa pode basear-se na antiguidade ou no desempenho. O crescimento salarial baseado na experiência enfatiza o valor de um quadro de pessoal experiente e estável (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Milkovich e Milkovich (1992) citados por Milkovich e Boudreau (2010) mencionam que outro aspecto a ser considerado, é que a remuneração por mérito baseia-se no desempenho individual, sua mensagem traz um destaque à individualidade; os funcionários fazem diferença para a organização, e esta diferença é valorizada e reconhecida por meio de aumentos salariais. Muitos executivos acreditam que a remuneração por mérito se encaixa em um sistema amplo de recursos humanos que enfatiza a meritocracia como base para a tomada de decisões sobre pagamentos e promoções. A remuneração por mérito combina os seguintes elementos: (1) avaliação do desempenho individual; (2) faixas salariais para refletir as diferenças no desempenho e/ou experiências que os executivos pretendem recompensar através da remuneração; e (3) critérios para o aumento do mérito que traduza uma pontuação e posicionamento dentro da faixa salarial.

A participação nos lucros é o pagamento aos funcionários de uma parcela dos lucros da organização que tenha excedido ao nível preestabelecido. Os planos de participação nos lucros variam entre si em função do cronograma de pagamentos e a forma de pagamentos. A filosofia por trás desse tipo de plano é que aproxima os funcionários da organização, fazendo com que eles se identifiquem com o objetivo de

lucro (e) assim reduzam os desperdícios e melhorem a produtividade. Ao examinarmos a aceitação dos funcionários em relação aos planos de remuneração variável, percebemos três características principais: (1) alavancagem, que é a proporção entre o pagamento variável e a base salarial; (2) o risco, que é a probabilidade do funcionário obter um pagamento compatível com seu esforço; e (3) a justiça nos procedimentos, que se refere à equidade do processo no qual é elaborado e administrado. Os benefícios são os pagamentos indiretos da remuneração total dos funcionários; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos funcionários e renda de aposentadoria (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Para Milkovich e Boudreau (2010), a premissa, discutível, que sustenta essa análise de custos é que se uma organização está gastando o mesmo que a concorrência em benefícios, estes devem ser competitivos, pois esses somam quase 40% do total das folhas de pagamento. A competitividade se refere à estruturação de um pacote de benefícios tendo em vista as ofertas dos concorrentes. Alguns benefícios são exigidos por lei em determinados países, como seguro-desemprego, previdência social e salários mínimos, outros são adicionais, como planos especiais de seguros, previdência privada, assistência jurídica e outros.

Como esclarece Pontes (2011), a remuneração estratégica constitui o uso de várias modalidades de remuneração em uma organização cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. Sua premissa é a de que os funcionários compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Ela divide a remuneração em parte *fixa* e parte *variável* e complementa com benefícios que irão constituir o salário indireto. No entanto, sua aplicação deve estar vinculada às estratégias organizacionais e a composição dependerá da cultura organizacional e do seu negócio.

Pontes (2011) define que após a organização de cargos e salários, devem ser implementados outros planos importantes para a gestão de pessoas, como carreiras, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial, planejamento de recursos humanos. Esses programas precedem de uma análise de cargos apurada.

Pontes (2011) argumenta ainda que a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição

e especificação de cargos. Essas fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Para Pontes (2011) função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização e cargo pode ser definido como o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que nos leva a considerar que numa organização existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções.

Para a coleta dos dados costumam ser utilizados os métodos de observação local, questionário, entrevista e os métodos combinados. Com base nos dados levantados dos cargos, pela observação local, questionários e/ou entrevista, deve ser elaborada a descrição e especificação do cargo, de forma organizada e padronizada. A descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste. Devem ser descritas as tarefas e especificados os requisitos exigidos pelo cargo e não o que o eventual ocupante sabe fazer (PONTES, 2011).

Estando todos os cargos descritos, especificados e titulados, é necessário efetuar a classificação dos cargos por grupos ocupacionais. Classificação dos cargos é a distribuição por grupos ocupacionais, segundo a natureza das atividades e esta produzirá tantos planos salariais distintos, quantos forem os grupos ocupacionais existentes na organização. Diante das novas necessidades empresariais, a análise de cargos deve formatar cargos para cumprir com as necessidades organizacionais e não a de consolidar situações existentes (PONTES, 2011).

Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vista a construir uma hierarquia entre eles. Pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos e se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários. O comitê de avaliação é composto pelo gerente de recursos humanos, gerente de remuneração e gerentes de áreas que conheçam os cargos a serem avaliados (PONTES, 2011).

Pontes (2011, p. 285-307) define que a estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação. A política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários na empresa. De forma geral, essas regras estipulam o salário

de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações dos salários em função do mercado ou da perda de poder de compra motivada por inflação.

Hipólito (2006) afirma que quando o ambiente exige da organização flexibilidade e agilidade de resposta emerge a dificuldade das técnicas tradicionais de administração salarial em recompensar de forma alinhada com os objetivos e metas organizacionais, em reforçar o comprometimento das pessoas para com a organização e em estimular a capacitação do quadro de colaboradores considerados elementos essenciais à adaptação da organização. A construção de sistemas de gestão de remuneração deve orientar-se pelos resultados deles desejados. Esses resultados vêm ganhando importância e complexidade à medida que incorporam elementos estratégicos para a organização.

Segundo Hipólito (2006) é dever da organização construir um sistema de recompensa flexível que acompanhe as mudanças e demonstre claramente o que espera dos seus funcionários, conjugando sinergias que possibilitem resultados individuais concretizados nos objetivos estratégicos da organização.

## **5. Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um programa que visa acompanhar o comportamento da pessoa na execução do trabalho ou no objetivo acertado. Quando o foco do programa é por objetivos, é uma ferramenta para assegurar o cumprimento das metas estratégicas e irá garantir que as pessoas foquem sua energia nas questões essenciais da organização e orientações nos casos de desvio na rota. Existem dois grupos que classificam os métodos em *clássicos* e *contemporâneos* (PONTES, 2011).

Bohlander e Snell (2011, p. 290) definem avaliação de desempenho como sendo um processo que é realizado anualmente por um supervisor, em relação a um subordinado, e que é projetado para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho. Para se alcançar esse desiderato, os autores definem a gestão de desempenho como o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem desempenhar o melhor de suas capacidades.

Os programas de avaliação de desempenho podem e devem ser considerados para avaliar, desenvolver e usar o conhecimento e as habilidades dos funcionários, mas geralmente ficam aquém do seu potencial. Por vezes, as avaliações são subjetivas ou

inconsistentes, ou autocráticas, criando uma distância entre o gerente e os funcionários, em vez de gerar um ambiente de equipe (BOHLANDER e SNELL, 2011).

A avaliação de desempenho serve a vários propósitos que beneficiam tanto a organização quanto o funcionário cujo desempenho é avaliado. Bohlander e Snell (2011, p. 299-300) classificam a avaliação de desempenho em *administrativas*, quando os programas fornecem insumos para todas as atividades de RH e *de desenvolvimento*, quando do ponto de vista individual, a avaliação fornece a realimentação essencial para discutir pontos fortes e fracos dos funcionários bem como para aprimorar seu desempenho. Para tal os autores propõem que se considerem os padrões de desempenho quanto à (1) relevância estratégica, quando ligados às metas e competências organizacionais, (2) deficiência de critério, quando não se consideram os aspectos reais não mensurados, (3) contaminação de critérios, quando existem variáveis que afetam a mensuração e (4) confiabilidade, quando a mensuração é consistente tanto para os avaliadores bem como o passar do tempo.

Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a organização. Na prática organizacional as decisões sobre as pessoas são tomadas em função do que elas entregam o sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem. De acordo com Dutra (2004), esse é um dos principais distorções entre a realidade e o sistema formal de gestão.

Para Bohlander e Snell (2011), um dos mais completos sistemas de avaliação é a avaliação 360 graus, pois que a realimentação destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: superiores, subordinados, colegas e outros, embora essa avaliação não esteja isenta de erros.

De acordo com Pontes (2011), a promoção por antiguidade estimula a permanência do funcionário, mas pode gerar grande desestímulo nos funcionários com ótimos resultados de desempenho quando percebe que colegas seus foram promovidos por força única e exclusiva de tempo de serviço. Isso pode constituir uma limitação ao uso da AD por causa da subjetividade do processo.

Para Dutra (2004) as competências servem de padrão para analisar as demais pessoas da organização e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para o desenvolvimento e orientação do processo de capacitação, ou seja, emerge a

necessidade de estender o uso do conceito para as demais políticas e práticas de RH da organização.

## **6. Administração de recursos humanos – expectativas, desafios e tendências**

Os recursos humanos são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, são as chaves para o sucesso, e as organizações se perpetuam ou acabam em função da qualidade do trabalho e das decisões tomadas pelas pessoas que nelas atuam. Os administradores podem diagnosticar os aspectos críticos dos recursos humanos, as técnicas essenciais usadas para construir e aperfeiçoar o capital humano da organização, e a evidência de que o investimento nas pessoas tem um impacto sobre a equidade e a eficiência.

Para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho, depois estipular-se-ão os papéis e as atividades. Esse aspecto verifica-se em organizações que buscam a lucratividade e a competição, aspecto que não se aplica para as FAA em Angola.

O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia organizacional como um todo. Traduzir estratégias organizacionais em práticas de RH ajuda a organização a (1) adaptar-se à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia; (2) atender melhor as exigências dos funcionários porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas; e (3) obter desempenho mediante a execução eficaz de sua estratégia (ULRICH, 1998, p. 40-42).

Criar uma infraestrutura organizacional é um papel do RH e isso exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização. Assim, eles asseguram que esses processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência (ULRICH, 1998).

As capacidades organizacionais de uma organização representam os processos e práticas necessários a fazer uma estratégia acontecer. ULRICH (1998) define que os recursos humanos estratégicos referem-se ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia organizacional. O planejamento de RH deve descrever os processos pelos quais as estratégias organizacionais resultam em suas ações de RH. Diz ainda que a

estratégia de RH refere-se à elaboração de uma proposta para a função desse setor, com a definição da missão, visão e propriedades da função de RH. Quanto à organização de RH, o autor define como o processo de diagnóstico e melhoria de uma função de RH para executar seus serviços, onde se assegura a ocorrência de estratégias de RH e trabalha para que seus profissionais adicionem valor às suas organizações.

Existem razões para que o departamento de RH tradicional seja uma espécie em extinção, principalmente se ele estiver voltado à realização de atividades e administração da burocracia. Muitas atividades da administração de recursos humanos podem ser melhor executadas por organizações terceirizadas, executivos de linha ou mesmo pelos próprios funcionários. Fazer cheques de pagamentos, manter arquivos de pessoal ou ministrar testes de seleção são coisas que podem ser feitas corretamente pelos profissionais de RH, mas frequentemente a coisa certa a ser feita é delegar essas funções a terceiros, e desenvolver esses profissionais dentro da organização para que se concentrem em fazer as coisas certas.

As organizações devem trabalhar para organizar e estruturar não o departamento de RH, que é um conceito antigo para a função de RH, de modo a buscar fazer as coisas certas, incluindo aspectos de como e onde ficar os profissionais de RH, a quem devem se reportar, as competências necessárias para esta função no futuro, a maneira como as informações são obtidas e utilizadas e como avaliar o sucesso da função.

Manter uma boa organização nos recursos humanos inclui ter uma descrição de funções, avaliação de desempenho, departamento e pessoal de recursos humanos, mas é importante compreender as competências essenciais sobre as quais a função de RH está construída. Essas competências implicam em determinadas habilidades e talentos entre os funcionários, e como a função de RH pode usá-las para melhor selecionar, desenvolver, remunerar, avaliar e se comunicar com os funcionários (ULRICH, 1998).

Para Ulrich, Brockbank e Yeung (1995) citado por Milkovich e Boudreau (2010, p. 449-504), os profissionais de recursos humanos precisam de três competências básicas: (1) *conhecimento do negócio*, que inclui o entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais; (2) *fornecimento das práticas de RH*, que inclui a capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH, tais como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com os funcionários e comunicação; *administração da mudança*, que reflete a capacidade de fazer acontecer a mudança (construir

relacionamentos, gerenciar dados, conduzir e influenciar), e entender quais as mudanças necessárias (inovação e criatividade).

Todas as atividades de RH baseiam-se nas informações para diagnosticar as lacunas, escolher as estratégias e atividades apropriadas e avaliar os resultados, por isso os profissionais de RH precisam de um sistema que as organize e as torne úteis. O valor básico do sistema de informações está menos na tecnologia e mais nos princípios sobre os quais ele foi construído (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Walker (1982) citado por Milkovich e Boudreau (2010, p. 412-505), descreve que um Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH) é um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, recuperar e validar dados necessários a uma organização sobre seus recursos humanos, atividades de pessoal e características da unidade da organização. O SIRH pode auxiliar o planejamento fornecendo informações sobre a oferta de pessoal e previsões de demanda; ajuda o processo de recrutamento e seleção com informações sobre igualdade no emprego, demissões e qualificações dos candidatos; e dá apoio ao desenvolvimento com informações sobre os custos dos programas de treinamento e o desempenho dos treinandos. Esses sistemas também podem contribuir para os planos de remuneração por meio de dados sobre os aumentos salariais e orçamentos. Em qualquer dos casos, seu propósito é proporcionar informações que são demandadas pelos interessados nos recursos humanos ou para apoiar as decisões da área.

As auditorias de RH examinam se as políticas e práticas estão no lugar certo e sendo seguidas. Uma resposta moderna às limitações da auditoria é a observação das atividades de RH entre as organizações, também chamada de referencial. A abordagem referencial diz respeito ao envio de equipes de observadores às organizações líderes para apreender seu *benchmarking*. Depois disto, comparam-se as práticas atuais com as melhores para se encontrar um modo de melhorá-las.

Os orçamentos refletem a quantidade de dinheiro gasto nas diversas atividades de RH. A questão não é quanto está sendo gasto, mas qual o retorno desse investimento. Se apenas os custos das atividades de recursos humanos forem examinados, os grupos de interesse verão a função de RH apenas como forma de gastar dinheiro e não de obtenção de resultados valiosos. O valor agregado é a diferença entre a receita total de vendas por uma organização ou unidade, menos o custo da matéria-prima e dos serviços comparados para produzir essa receita (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

A necessidade fundamental de administrar bem as pessoas continuará a crescer em importância, mas as fontes de competências estão mudando. Alguns dos maiores desafios organizacionais e de sistemas de informação estão dentro da área profissional de RH.

A gestão de pessoas focada no controle dos recursos humanos deve se voltar para o seu desenvolvimento. Esses equívocos criam distorções na compreensão das expectativas e necessidades das pessoas em relação à organização e geram dificuldades para que a empresa clarifique e comunique suas expectativas em relação às pessoas. DUTRA (1996, p. 137-138), aponta os equívocos comuns: (1) a importância excessiva aos instrumentos de gestão em detrimento dos princípios que deveriam suportar as relações entre a organização e seus funcionários; (2) a ênfase nas questões operacionais da gestão de pessoas e desprezo para as questões estratégicas; e (3) o controle das pessoas é a tônica dominante das práticas de gestão, as mesmas são geralmente determinadas por um pequeno grupo de dirigentes da organização.

Para as organizações reverem as premissas e os conceitos básicos que baseiam suas práticas na gestão dos recursos humanos, DUTRA (1996, p. 138-139) ressalta que a administração de carreiras, por exemplo, oferece uma proposta de gestão que insere uma revisão conceitual e metodológica, pois considera que o grande obstáculo à sua concretização é a sua ausência. Segundo ULRICH (1998, p. 286-288) a teoria explica por que acontecem as eventualidades e fornece explicações lógicas sobre como essas eventualidades se relacionam entre si.

Segundo Fischer (2002) citado por Dutra (2006) o modelo de gestão de pessoas é composto por princípios, orientações de valor e crenças básicas, políticas e diretrizes de ação que traduzem compromissos da organização com objetivos de médio e longo prazo para gestão de pessoas e processos e cursos de ação previamente determinados e operacionalizados por ferramentas de gestão.

Existe a preocupação em estabelecer relação entre as estratégias, os processos e o desenvolvimento de pessoas quando se fala de gestão de competências. De acordo com Bitencourt (2004) o processo é contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pelo seu autodesenvolvimento a partir da interação no trabalho, família ou grupos sociais, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo adicionar valor às atividades da organização, sociedade e a autorealização.

## **PARTE II – METODOLOGIA**

### **7. Natureza da pesquisa**

Para atender aos objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo qualitativo, de análise descritiva e documental que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” de acordo com Gil (1998) citado por Bertucci (2011, p. 50). Ainda como definido por Gil (2010, p. 37), o estudo de caso é o “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Assim, essa pesquisa pretende fornecer indicações de como a organização tem evoluído em relação ao desafio em tempo de paz (TP) no que se refere à gestão de recursos humanos (GRH) em saúde.

Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com os representantes das áreas de gestão de recursos humanos (RH) das Unidades Militares (UMs) de subordinação central selecionados, em Janeiro de 2013. A entrevista tratou dos principais tópicos a serem explorados relativos às teorias administrativas sobre quatro subsistemas de recursos humanos, a saber, (1) recrutamento e seleção, (2) desenvolvimento, treinamento e carreiras, (3) remuneração e cargos, e (4) avaliação de desempenho. Esses subsistemas foram analisados à luz da literatura especializada em RH, completados por abordagens pontuais sobre a experiência vivida durante o estágio em instituições de saúde brasileiras públicas na área de RH, e a observação ativa e participante da experiência de trabalho na Direção de Serviços de Saúde do Estado Maior General (DSS/EMG) e análise reflexiva e crítica dos documentos primários e secundários sobre os Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas (SSFAA), buscando atingir os objetivos propostos.

### **8. Universo**

A presente pesquisa foi realizada na cidade de Luanda, capital da República de Angola, onde se localizam as UMs de subordinação central das Forças Armadas Angolanas (FAA), cuja importância para a GRH dos Serviços de Saúde (SS) é imediata e direta como órgãos de planejamento estratégico. A escolha dessas UMs de subordinação central se deu em função não só de sua importância estratégica como de sua localização, uma vez que as direções do Estado Maior General (EMG) têm suas

bases na cidade de Luanda. Os dados foram coletados em duas direções do EMG que gerem RH em saúde, localizadas na cidade de Luanda. Nesse sentido, a opção pela realização da pesquisa fornece subsídios teóricos para a GRH dos SSFAA. Além disso, pode auxiliar na reflexão e construção de um modelo de gestão, conceitual e metodológico, válido para a atual conjuntura político-social em que se inserem as FAA. A área de RH em saúde foi escolhida exatamente por representar o foco da pesquisa, pois é sobre ela que recai toda a responsabilidade de qualquer organização que se quer atuante e profícua, mais do sua infraestrutura.

Devem-se considerar as dificuldades operacionais, tais como o volume de dados secundários disponíveis sobre a organização, a complexidade e o nível de aprofundamento necessário nas entrevistas, o número de entrevistados nas UMs escolhidas, o grau de dificuldade de acesso aos entrevistados e o prazo previsto para a duração da pesquisa. Futuramente, poderá ser proposta a continuidade da pesquisa, ampliando-se o seu universo e amostra.

## **9. Coleta de dados**

Para o levantamento de informações sobre os quatro subsistemas de RH nos SS, bem como as informações sobre a infraestrutura e a estratégia organizacional elaboradas a partir do corte temático realizado, que permitiram contextualizar as práticas de GRH nos SSFAA, após a realização das quatro entrevistas para igual número de gestores e de acordo com um roteiro previamente planejado e contextualizado, tanto para a sua aplicação como na sua concepção e análise. As entrevistas tiveram como foco o ponto de vista, a experiência e o TS do entrevistado. Foram codificadas e usadas apenas para o âmbito dessa pesquisa, guardando o anonimato, a individualidade e o sigilo.

Foram listadas, inicialmente, UMs de subordinação central cujas políticas de gestão, direta ou indiretamente, afetam o RH dos SS. Apesar da intencionalidade da amostra, o grupo de UMs pesquisadas reflete uma significativa heterogeneidade dos participantes em termos ideológicos com significativo destaque na GRH dos RH dos SS. Foi assumido com os entrevistados o compromisso da individualidade, anonimato e sigilo das entrevistas gravadas sob autorização prévia, mantendo o foco no ponto de vista, na experiência e no TS do entrevistado à luz do roteiro elaborado.

Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semiestruturadas, já mencionadas, e por fontes primárias e secundárias disponibilizadas pela organização

pesquisada, tais como organograma, tabelas salariais e modelo de avaliação de desempenho (AD).

Os entrevistados têm a participação direta e indireta na GRH e no planejamento estratégico das FAA. As entrevistas ocorreram no mês de Janeiro de 2013 e o seu roteiro, que não havia sido submetido a um pré-teste, sofreu ajustes pontuais visando seu aperfeiçoamento e contextualização, tanto para a realidade angolana em sua aplicação bem como para a realidade brasileira em sua concepção e posterior análise.

As entrevistas em profundidade foram conduzidas pelo pesquisador, após agendamento prévio e foram gravadas e transcritas. Após sua transcrição foram realizados cortes temáticos, acima descritos, para possibilitar o tratamento das informações, por assunto abordado. Posteriormente, foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo, que seguiu as seguintes etapas:

- a. Leitura sistemática e interativa de todas as entrevistas;
- b. Identificações de elementos comuns e divergentes;
- c. Organização e categorização do material;
- d. Reorganização do material em torno dos eixos da pesquisa;
- e. Tratamento e interpretação do material;
- f. Elaboração do texto final.

### **PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Foi planejada, inicialmente, a realização de seis entrevistas semiestruturadas para igual número de chefes de direção ou área de serviço afim e de acordo com um roteiro previamente elaborado. Após o primeiro contato com as autoridades dos SSFAA e uma revisão das áreas de interesse em conjunto visando absorver a maior quantidade de informação possível, houve a necessidade de se aumentar para oito, o número total de entrevistados, conforme roteiro de entrevistas em apêndice. Devido a alguns contratempos, só foi possível realizar, efetivamente, quatro entrevistas das oito agendadas, sendo uma para a DPTTE/EMG e três para a DSS/EMG. As entrevistas não realizadas foram agendadas para a DSS/EMG, para o HMP/IS, ainda para a DPPQ/EMG e para o MINDEN.

Deste modo, convencionou-se organizar a análise dos dados das referidas entrevistas em três pilares, começando pela estrutura organizacional das FAA no geral e dos SSFAA em particular, seguida pela estratégia organizacional adotada e por último os subsistemas de recursos humanos que procura integrar os dois primeiros aspectos nas especificidades desta pesquisa. Para tal, recorrer-se-á aos relatos individuais dos entrevistados, suas experiências de vida militar, todos eles com cerca de uma década no cargo que ocupam e o um pouco mais do dobro de serviço militar, dentro dos QP, ou seja, de carreira militar.

#### **11. Estrutura organizacional**

Nessa pesquisa, pretende-se tratar da estrutura dos SSFAA enfatizando aspectos individuais, como o ponto de vista do entrevistado em função de sua experiência e tempo de serviço, sem menosprezar a componente organizacional.

Os SS estão inseridos nas FAA por um conjunto de UM de subordinação central, ou seja, ligadas ao EMG, que é o caso da DSS/EMG, para além de outras unidades subordinadas aos três ramos das Forças Armadas, nomeadamente, o EXE, a FAN e a MGA.

Os SS constituem-se assim numa estrutura burocratizada cujo pilar é a hierarquia de postos e cargos militares fechados. Esse tipo de organização é de extrema importância para a manutenção da disciplina e da ordem necessárias ao cumprimento cabal de uma de suas principais missões, quer em TP como em TG, que é a garantia da

segurança e inviolabilidade de todo o território nacional e a manutenção da paz. Paz tão duramente alcançada após pouco mais de três décadas de guerra civil, com término em 04 de Abril de 2002, mesmo depois da proclamação da independência e reconhecimento internacional em 11 de Novembro de 1975.

Os SSFAA compõem o subsistema do Sistema Nacional de Saúde da República de Angola, da qual recebe orientações metodológicas e as contextualiza e adequa para o contexto militar com suas especificidades que não cabe aqui, nesse trabalho de pesquisa, detalhar.

Existem três tipos de subordinação nas FAA, a hierárquica, a operacional e a técnica. Todas as repartições alvo das entrevistas mantêm uma subordinação hierárquica, operacional e técnica ao chefe das respectivas direções, mas podem receber orientações e diretrizes metodológicas de outras direções das FAA, como é o caso da DPPQ/EMG para a RDGCMIC e da DPPO/EMG para a ROP, bem como realizar um trabalho integrado e direcionado para determinada tarefa, como por exemplo, a seleção de candidatos para uma formação no exterior do país na área da saúde onde intervêm a DPPQ/EMG, a DSS/EMG e a DPPT/EMG. Todas as direções do EMG mantêm os vínculos acima referidos diretamente ao CEMG/FAA, a quem subordinam e recebem as orientações de trabalho e respectivas ordens de serviço que as oficializam.

Particularizando a RGDCMIC como área de RH na DSS/EMG, pois não há outra área igual nas USs nem nas RMs específica para a saúde, existe uma subordinação hierárquica direta ao CAALM, uma subordinação técnica e metodológica à DPPQ/EMG e funcional ao CDSS/EMG. Existe uma área de RH na direção de cada Ramo das FAA, nomeadamente EXE, FAN e MGA que realizam um trabalho integrado com a DSS/EMG, sendo por ela coordenados.

Lembramos que cada UM ou US tem um chefe que é o responsável pela assinatura de toda a documentação produzida internamente nas diversas armas e serviços, para além de ser o responsável legal por tudo o que acontece dentro da referida UM ou US. Desse modo, em cada UM se observa a hierarquia de postos e cargos bem definidos, garantindo que as subordinações militares e respetivas responsabilidades sejam preservadas.

## 12. Estratégia organizacional

Existem duas estruturas para a área de formação da DPPTE/EMG. Uma tem haver com a formação interna, atendida pelos EEM, onde se formam os quadros desde a recruta ou formação básica de soldados, de sargentos, de oficiais até Comando de Estado Maior. Os CIs realizam os cursos de formação básica de soldados e sargentos, mas debatem-se com dificuldades que vão desde a carência em corpo docente suficiente e qualificado, infraestrutura e equipamentos que já não atendem a demanda em TP e material didático e técnico para o desenvolvimento de um trabalho adequado para o atual contexto, para além de não existirem AMs para a formação militar.

Há um desafio para a criação de condições internas no sentido de inverter a atual situação e ir paulatinamente diminuindo a mão-de-obra expatriada em dez anos, mas recompondo o RH local e a capacidade de assegurar as atividades da formação com a mesma qualidade e melhores condições laborais.

Por outro lado, essa dificuldade interna eleva a necessidade de formação de quadros no exterior em países onde as FAA mantêm acordos de cooperação em áreas de interesse estratégico, suprimindo assim a demanda interna de formação, especialmente de nível superior em graduação e pós-graduação. Essa grande demanda é, assim, suprida devido a uma incapacidade interna para absorvê-la, mas em contrapartida onera os custos de formação, capacitação e treinamento que pode ser repensada em termos de custo-benefício futuramente.

No que se refere à DSS/EMG, o planejamento para dez anos está concentrado em três grandes eixos, nomeadamente um referente à reabilitação das infraestruturas sanitárias, outro relativo à formação de recursos humanos e um último focado na assistência médica.

O primeiro eixo ressalta a importância da LM com a construção de uma cadeia logística composta por uma rede de armazéns, laboratórios de controle de qualidade e uma UF para fornecer produtos farmacêuticos básicos apoiados em uma parceria externa. A rede de armazéns prevê um localizado em Luanda e outros regionais localizados nos principais eixos rodoviário e ferroviário que garantam a distribuição por todo o país, nomeadamente Cabinda, Malange, Huambo e Lubango. Prevê-se ainda a construção de um laboratório de higiene e epidemiologia e a constituição do BAM. O BAM deverá garantir a operacionalidade dos SS, com um hospital de campanha para operações em TG, exercícios militares e situações emergenciais. Contará ainda com

uma unidade de descontaminação e outros serviços operacionais, elevando, assim, a capacidade dos SS em situações de urgência e emergência quer interna como externamente.

O segundo eixo trata da capacitação técnica e científica permanente e da formação de novos quadros, especialmente médicos formados na FM/ISTM. Para o aumento da capacidade em infraestrutura está, igualmente, prevista a construção de duas grandes unidades na FM, a EPS com o objetivo de proporcionar a formação em nível básico e médio para atender a demanda crescente nas várias especialidades em saúde e um instituto superior que garanta a graduação nas mesmas áreas em saúde.

O terceiro eixo visa melhorar a assistência médica prestada às tropas desde o nível dos Batalhões até as Brigadas, ou seja, o nível primário que garanta a assistência médica e sanitária básica, o nível secundário que abrange as enfermarias militares, centros médicos e HMRs, e o nível terciário que se verifica no HMP/IS.

Existe um desafio, lançado pelo CEMG, para organizar a base dos SS, no âmbito da melhoria da assistência primária que prevê a colocação de um médico por Brigada, trabalho a ser desenvolvido junto com a DPPQ/EMG. Apesar desse ambicioso projeto, as FAA evidencia uma lacuna para a uma estratégia para os RH em saúde. Existe a necessidade de reformulação estratégica dos RH em LP, pois não existe ainda uma interligação adequada entre o ensino, o treinamento e a formação continuada por falta de ligação entre os objetivos dos SS e a formação em RH específica, decorrente da não aprovação, até ao momento, da lei de carreiras militares para a saúde. A aprovação dessa lei possibilitará construir uma estratégia para o setor militar em termos de planejamento sanitário e conseqüentemente de pessoal. Através da estratégia de planejamento do país homologada pelo despacho do PR de 2011, se desenvolverá a estratégia para o setor militar ou estratégia de defesa nacional, que está sendo estruturada no MINDEN, através do despacho de 2012 e elaboração do plano de desenvolvimento sanitário em 2013.

Em TG a atenção dos SSFAA estava direcionada para a assistência aos feridos de guerra, mas em TP essa atenção se volta para a criação de condições sócio-econômicas para a tropa.

Uma mudança marcante nos SSFAA foi a criação do curso de medicina em 2004 que funciona nas instalações do ISTM. Antes desse curso e até ao presente momento, o processo de recrutamento de profissionais de saúde graduados, especialmente os

médicos, se realizava via universidade civil estatal e mais recentemente pelas universidades privadas. A primeira turma graduada de médicos militares deve acontecer em dois anos e a perspectiva é que esse capital humano próprio influencie todo o RH civil nas FAA, criando uma nova filosofia para os SSFAA num horizonte temporal de cerca de cinco anos.

Nota-se, contudo, uma falta de estruturação nos processos de trabalho, pois ainda parece que se trabalha em TG. Há, de fato, a necessidade de mudar o paradigma de trabalho e aprofundar um sistema de SS, daí a preocupação em haver RH capazes de realizar a mudança e mantê-la para a nova geração dos SSFAA. Já se trabalha, por exemplo, em relação aos cargos seniores, num perfil de formação para ocupação de cargos, enquanto que em TG se tinha como base a nomeação superior, como acontece para o pessoal de base, ou seja, a organização se estabeleceu do topo para a base.

Existe um conflito atual de gestão de carreiras que se verifica amplamente entre os militares e os trabalhadores civis que se refere ao aumento do nível acadêmico e cultural sem orientação e direcionamento para o cargo ou função que se exerce. Este dilema formação-função é recorrente em várias UM enfatizado grandemente em vários exemplos de um dos entrevistados dessa pesquisa. A limitação do QO, a falta de orientação para a carreira e formação, acrescida da necessidade de melhoria das condições sócio-econômicas perspectivada no aumento do salário respaldado no progresso da carreira são algumas das razões que eleva a ocorrência deste fenômeno entre os trabalhadores mais afetados da base dos SS. Existe um centro psicotécnico numa unidade da FAN que poderia auxiliar na resolução desse problema, visto que o SS não conta esse serviço, embora existam profissionais qualificados trabalhando em outras áreas da DSS/EMG. Daí resulta a dificuldade para novo enquadramento nos serviços, a dispensa dos serviços, para além de um número crescente de mulheres trabalhando nos SSFAA que torna difícil a missão das FAA cujos efetivos podem e devem servir o país, ou seja, em qualquer parte do território nacional, mas que por especificidades biológicas e sociais elevam o conflito carreira-função, como foi enfatizado numa das entrevistas.

Por outro lado, ainda não é adequada à capacidade de resposta dos SS à demanda em TP. Além das qualificações profissionais de seus efetivos, as repartições contam com a experiência de seus efetivos e o cumprimento de ordens superiores, mas é difícil fazerem-se previsões exatas da capacidade técnica e operacional verificada nos relatos dos entrevistados. A dificuldade no controle dos indicadores de RH corrobora com essa

assertiva e a resolução de problemas ocorre em função da gravidade e necessidade da situação.

Existe uma terceira geração de programa de BD em menos de uma década ainda não concluída e os ramos não alimentam o sistema em tempo hábil e com informações válidas embora existam formulários e modelos elaborados para as informações necessárias. Essas informações são extremamente importantes para a provisão em RH dos SS, mas a dificuldade na obtenção, processamento, tratamento e utilização não permite que o RH trabalhe os seus indicadores. Embora o SSFAA seja um subsistema do sistema nacional de saúde e integra os programas de lutas contra as grandes endemias nas FAA, a principal fonte de informação é interna, mas se debate com dificuldades para sua padronização e posterior uso.

Assim, um dos pontos fracos do SI dos SS é a dificuldade de levantamento de informação padronizada sobre o RH. Essa padronização está patente nos modelos a serem preenchidos na informação sobre o pessoal dos SS. A dificuldade se repercute no desconhecimento do estado de completamento das UM relativamente aos RH nos seus vários níveis sanitários. A noção sobre o estado de completamento das UM permitirá aos SSFAA realizar um planejamento para a provisão em RH onde exista a demanda. Com os projetos das novas infraestruturas sanitárias e a redução da mão-de-obra expatriada essa necessidade se torna ainda mais importante e necessária. Por outro lado, as mudanças na chefia das UMs ou USs desencadeia um novo conflito até que a nova equipe demonstre sinergia nos processos de trabalho.

### **13. Subsistemas de recursos humanos**

A RDGCMIC é o órgão responsável pela GRH nos SS, mas o nível de organização e aperfeiçoamento de seus quadros ainda está longe do desejado para o desenvolvimento de um trabalho efetivo de RH, pois carece de uma multiprofissionalização de seus membros, ou seja, não possui psicólogo nem sociólogo, por exemplo, por forma a integrar as ações de forma multidisciplinar. Contudo, as mudanças significativas verificadas na última década para os SS se deram no campo das novas tecnologias de informação na gestão, suporte e apoio às ações de RH, por um lado e a formação de quadros nas diferentes áreas não menos importantes para os SS, como veterinários, economistas, juristas e psicólogos.

Existe a necessidade do alinhamento estratégico entre as diretrizes que a DSS/EMG recebe do EMG e a operacionalização pelo RH. A integração das diferentes áreas de serviço é efetivada por meio do CDSS por coordenação horizontal, e sua operacionalização se faz por coordenação vertical entre as repartições e seguindo a subordinação hierárquica quando internamente. A integração dos mecanismos internos é de extrema importância, daí a necessidade de renovação e gestão de quadros jovens, competentes e empenhados, com o domínio das ferramentas de GRH para aumentar o nível de organização e capacidade dos SS. Nessa condição, a necessidade de formação e capacitação, é importante para o desenvolvimento dos SS.

A RPO é responsável por garantir a harmonização e o alinhamento do emprego dos recursos com a maior eficiência e eficácia possível. Ela influencia o pensamento e direcionamento estratégico para sua materialização. A proação da RPO se verificou, por exemplo, na criação das funções dos assistentes sociais, no curso de medicina, na formação no exterior do país e sobre as escolas, academias e institutos militares onde a formação de especialistas nas áreas da saúde é primordial. Contudo, existe uma grande dificuldade para a RPO construir os seus indicadores de resultados e de processos, pois se iniciou uma revisão do seu sistema que é um dos seus pontos fracos para além da necessidade de direcionamento da formação para aumentar as competências no desempenho dos cargos e funções e para o trabalho ao nível do EMG, Ramos e RMs, condição *sine qua non* para a demanda atual dos SSFAA.

Existem normas de trabalho nos SS respaldadas em ordens de serviço e diretrizes superiores, mas o controle sobre o seu cumprimento é pouco eficaz por parte do RH. Não se trabalha sobre os indicadores de RH onde, por exemplo, o uso da TI sofisticada não resulta em melhoria nos processos de trabalho e a interligação intra-repartição é mais eficaz que a extra-repartição. Existe uma terceira geração de BD em menos de dez anos, aumentando o conflito na GRH dos SSFAA para além da aptidão dos efetivos que lidam diretamente com os recursos inadequados e desfasamento temporal, eficiente e eficaz entre a demanda e a capacidade de resposta às solicitações. O trabalho em equipe é fundamental para a o êxito dos programas de saúde e operacionalização das estratégias dos SS, mas existe um desnível entre os recursos adequados e a capacidade para operacionalização e gestão. Por outro lado, a experiência e tempo de serviço é que direcionam o trabalho, como se em TG se tratasse, o que dificulta a sua realização, monitoramento e acompanhamento, ou seja, dificulta a GRH

porque os processos e fluxo de trabalho tem pouca integração e seu planejamento é deficiente.

### **13.1 Recrutamento e seleção**

Uma das estratégias para o RH nos SSFAA se circunscreve em duas grandes vertentes, uma que diz respeito ao processo de recrutamento militar de especialistas para os SS e outra se relaciona à atualização permanente dos quadros dos SS. A primeira prevê, dentro do processo de R&S, o provisionamento em especialistas nas áreas da saúde, especialmente os médicos, a partir das universidades internas civis existentes no país. A segunda prevê a capacitação e qualificação no exterior dos candidatos selecionados e de acordo com as políticas dos SS. Para a materialização dessas políticas existem planos bienais para a formação pós-graduada quer acadêmica, ao nível dos mestrados e doutorados para a constituição do corpo docente dos EE, quer profissionalizante, qualificando o especialista para a prestação de uma melhor assistência primária, secundária ou terciária, de acordo com a função, cargo e US.

O processo de R&S de efetivos para as FAA em geral e para os SS em particular, é denominado incorporação militar e tem seu início na DPPQ/EMG após apresentação de um plano de necessidades, seguindo-se o alistamento militar dos candidatos, a seleção dos candidatos por arma e serviço, os exames físico, mental e laboratorial ou outro que se apresente como necessário e a incorporação após realização exitosa do curso básico de soldados por um período de seis meses a um ano.

Para a DPPTTE/EMG o foco é a formação quer para os recrutas assim como para militares que necessitem de uma mudança na carreira, treinamento e capacitação específicos e geralmente em nível de pós-graduação para os militares do quadro permanente, ou seja, os seus efetivos. Também serve de elo entre os EE no exterior do país via MINDEN ou própria DPPTTE/EMG que trata do envio dos candidatos selecionados e da gestão da formação. Esse trabalho é realizado em colaboração com a DPPQ/EMG que realiza as ações de R&S e após o término da formação, trabalha na recolocação dos quadros recém-formados de acordo com as políticas e normativas existentes nas FAA. Contudo, devem-se melhorar os mecanismos de gestão da formação por forma a qualificar o serviço prestado, principalmente, aos formandos.

### 13.2 Desenvolvimento, treinamento e carreiras

Para os militares com nível superior em áreas da saúde, existe a obrigatoriedade para realizarem o curso de OTSM por forma a inculcar, nos recém-incorporados, os processos de trabalho dos SSFAA como requisito para o início de um desenvolvimento de carreira militar. Por outro lado, o HMP/IS é um órgão com autonomia para realizar o processo de R&S para especialistas de nível médio. Também existe o curso de internato de especialidades médicas, tanto para militares que tenham cumprido periferia por um período de pelo menos dois anos e civis que queiram participar e que igualmente cumpram os requisitos exigidos e decorre de um despacho do CEMG. Essa atividade é gerida pela RDGCMIC e pela área de docência do HMP/IS. Ao término do internato de cinco anos os especialistas civis devem cumprir dez anos de prestação de serviço como especialista em medicina interna numa US, geralmente com características e porte de hospital.

A mudança de cargo e função ou movimentação interna nos SS não é acompanhada por um programa de treinamento *in loco* e orientação pessoal e profissional. Ela ocorre, na maioria das vezes, pela vontade e interesse do superior hierárquico e não para atender as necessidades da área. Por outro lado, os gestores (chefes de área/serviço), nos SS em geral e nas USs em particular, são predominantemente pertencentes à classe médica e possuem em seus currículos uma graduação ou pós-graduação em área administrativa ou técnica ligada à saúde, com exceção das áreas de finanças e jurídica cujos gestores possuem formação superior na respectiva área.

Existe um programa anual de preparação combativa onde são ministradas aulas teóricas, técnicas e práticas, obrigatória para os oficiais militares do QO. As ausências são punidas com registro nos PIs e contam igualmente para a AD. Todavia, não se realiza a avaliação do cumprimento dos objetivos dessas aulas nem se prepara o diagnóstico das necessidades de treinamento para o planejamento posterior.

A progressão na carreira militar para os efetivos militares do QP depende do tempo de serviço, antiguidade no posto ou cargo e de vaga no QO. Existe uma data comemorativa para as FAA no mês de Dezembro onde, comumente, são promovidos os militares que cumpram os requisitos normatizados descritos no subtítulo posterior e cuja AD seja favorável.

### 13.3 Remuneração e cargos

A remuneração nas FAA está sob tutela da DPPQ/EMG que é a área responsável pela elaboração das folhas de salários dos trabalhadores civis bem como a elaboração das folhas dos militares em bancos autorizados pelo governo angolano. Existe uma comissão no governo que define a política de remuneração dos salários para a função pública e os órgãos de defesa e segurança, onde as FAA se inserem. Os militares são remunerados de acordo com o posto que ostentem e especificamente para os efetivos dos SS, existem alguns subsídios específicos por verbas orçamentárias alocadas nas respectivas US.

No geral, existe uma tabela salarial para os militares do QP, que vai desde o General do Exército ao 2º Sargento, uma tabela para os militares do QM, que se estende do Tenente no EXE e FAN ou Tenente de Fragata na MGA ao Soldado no EXE e FAN ou Grumete na MGA e outra tabela para os militares do SMO que segue do Aspirante no EXE e FAN ou Guarda Marinha ao Recruta. Essas tabelas salariais são aprovadas por Decreto presidencial e publicadas em Diário da República, mas sua aplicação nas UM das FAA decorre de uma ordem de serviço da DAF do EMG.

A tabela para os militares do QP comporta o subsídio para despesas de representação para o General do EXE com 40%, General 35%, Tenente General 35%, Brigadeiro 25% e Coronel com 10%, enquanto que o subsídio de condição militar é de 30% para todos os graus militares. O subsídio de comando, direção e chefia vai desde o Coronel ao Subtenente e do Sargento Maior ao 2º Sargento e é de 0,5%. As percentagens são calculadas sobre o vencimento base de cada grau militar.

Os civis são remunerados de acordo com uma tabela de salários para a função pública, igualmente, publicada em Diário da República por Decreto Presidencial.

A política de promoção e ascensão de postos militares é regulamentada nas FAA e dependem da posição no QO, AD (com modelos em anexo), tempo de serviço e vaga para o cargo ou função. Em TG também se verificava a mudança de posto por mérito em ações combativas. No geral, um oficial do QP deverá percorrer do posto de Subtenente a Tenente em um ano, de Tenente a Capitão em quatro anos, de Capitão a Major em seis anos, de Major a Tenente Coronel em cinco anos, de Tenente Coronel a Coronel em quatro anos e daí em diante depende de uma decisão superior, sendo a classe dos Generais ascendida por ordem do presidencial. Por outro lado, os cargos são definidos pelo QO aprovados superiormente.

### **13.4 Avaliação de desempenho**

A AD revela um carácter subjetivo para além de ser um processo abstrato, pois é realizada somente no final de cada ano de instrução (militar) e os responsáveis por cada etapa da AD, geralmente, não guardam nem usam o registro sobre os pontos fortes e fracos ao logo desse período de avaliação. Assim, a AD para os efetivos militares é composta por dois avaliadores e o comandante da UM em modelo elaborado pela DPPQ/EMG para todas as armas e serviços das FAA. O primeiro avaliador é o chefe imediato, o segundo é o chefe de área de serviço e o último é o chefe/diretor/comandante da UM. Para os trabalhadores civis são igualmente necessários três avaliadores, mas diferentemente do modelo aplicado aos militares, o modelo aplicado aos trabalhadores civis não inclui a identificação completa dos três avaliadores, pois existe uma demanda diferenciada. Para os avaliadores militares é exigida a fundamentação de suas opções em caso de discrepância entre elas tanto em relação a seus pares bem como os aspectos ligados ao órgão responsável pela elaboração dos modelos e suas respectivas validações, a DPPQ/EMG.

Os itens da avaliação são em maior número para os militares com desaseis (16) contra dez (10) para o modelo de trabalhadores civis nas categorias profissionais de técnico superior, técnico e técnico médio. Já o modelo para os trabalhadores civis das categorias administrativo e auxiliar são cinco (5) itens, como se pode verificar nos modelos de AD em anexo.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão de recursos humanos integra um complexo de decisões que influenciam diretamente o desempenho do funcionário, em particular, e da organização, como um todo. Usando dessa estratégia para atingir os objetivos organizacionais, os recursos humanos (RH) devem mostrar competências essenciais, operacionais e estratégicas para acolher as demandas decorrentes da dinâmica situacional do mundo contemporâneo em que a organização se insere e ser capaz de prever as tendências e constantes mutações internas e, especialmente, externas, por forma a não correr o risco de perder o rumo dos acontecimentos.

A integração da equipe no trabalho, associada aos processos de trabalho do RH e o planejamento de tarefas bem definidas, dando apoio às tarefas específicas, acompanhando, corrigindo e acertando os detalhes para atingir os objetivos estratégicos da organização, constituem formas de agregar valor e aliar a eficiência e eficácia aos resultados organizacionais.

Os Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas (SSFAA) são constituídos por um modelo funcional e metodológico burocratizado e com dispersão de recursos (FERREIRA, 2011). Diante de um contexto de paz diferente da sua génese, diante da reestruturação e redimensionamento das FAA, os Serviços de Saúde Militar (SSM) debatem-se com um cenário que requer um aprovisionamento melhor de seus recursos por forma a potencializar seu uso e elevar a capacidade dos SS para o atual contexto de tempo de paz (TP).

Diante dessa conjuntura, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o desdobramento das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) nos SSFAA no atual contexto de paz de cerca de uma década. Para o efeito, delinear-se dois objetivos específicos cabíveis nessa análise, com a descrição das ações de GRH nos SSFAA e medidas que visem melhorar tais práticas.

Essa pesquisa básica estratégica procurou analisar e descrever por meio de fontes primárias e secundárias, as ações de GRH desenvolvidas nos SSFAA. Pretende-se que os resultados possam ser úteis para a Direção de Serviços de Saúde do Estado Maior General (DSS/EMG), organização responsável pela definição de políticas de saúde para os serviços de saúde militar (SSM), integrante do Sistema Nacional de Saúde (SNS) da República de Angola por forma a cumprir a missão de “manter o potencial

humano das FAA” e otimizá-lo em TP, melhorando a aptidão física e intelectual individual dos efetivos “segundo sua especialidade e função militar” (FERREIRA, 2011).

Usou-se a estratégia qualitativa, pois o assunto estudado foi complexo porque procurou integrar uma realidade de uma organização eminentemente burocrática com teorias voltadas para a competitividade e focadas no lucro, o que requereu a apresentação e a interpretação das questões por análise descritiva e documental por fontes primárias e secundárias. O estudo de caso foi a técnica de pesquisa escolhida por ser um instrumento adequado para estudos organizacionais que exigem entendimento de aspectos individuais, organizacionais, sociais e políticos. A coleta de dados ocorreu por meio do levantamento documental e da realização de entrevistas semiestruturadas aos gestores dos SSFAA ligados direta ou indiretamente ao RH e explorou quatro subsistemas de RH de Milkovich e Boudreau (2011), nomeadamente (1) o recrutamento e a seleção, (2) o desenvolvimento, o treinamento e a carreira, (3) a remuneração e os cargos e (4) a avaliação de desempenho. A análise dos dados se desenvolveu por meio de uma estratégia analítica realizada a partir da abordagem descritiva do caso dividida em três temáticas, a (a) estrutura e a (b) estratégia organizacional e os (c) subsistemas de RH acima mencionados, a fim de obter o maior número de informação para embasar a pesquisa. Nesses itens procurou-se esmiuçar de forma fidedigna as ações desenvolvidas no atual contexto de paz com base na experiência e tempo de serviço dos entrevistados.

A estrutura dos SS, em particular, e das Forças Armadas Angolanas (FAA), em geral, é composta por três níveis de autoridade que torna a organização dependente de ordens de serviço, diretrizes de trabalho e regulamento militar para qualquer tarefa e mudança em seus processos. Por esse motivo, qualquer mudança nos processos de trabalho atuais implicará a aceitação e aprovação da chefia. O alinhamento estratégico entre a chefia e os órgãos de apoio torna-se peça fundamental para que tal desiderato se efetive. Mas, para o feito, os órgãos de apoio como, por exemplo, o RH, necessita traçar estratégias integradas e exequíveis por forma a melhorar os serviços e cumprir sua missão.

Para que a estratégia funcione, os SS precisam vencer dificuldades consideradas de fácil solução, algumas em curto prazo (CP) e outras em médio e longo prazo (LP). As de CP prendem-se com a mudança de postura de seus efetivos diante do atual contexto, impulsionados pela chefia, pois bastará vontade política para que elas

ocorram. Essa nova filosofia de trabalho pode e deve ser cultivada para alcançar seus frutos. As de médio e LP fixam-se na formação continuada de seus quadros de acordo com critérios de equidade e as necessidades técnicas e estratégicas, a reabilitação e manutenção das infraestruturas sanitárias e equipamentos, a qualificação profissional e o suprimento com quadros especializados por forma a substituir gradual e paulatinamente a assessoria expatriada de toda a ordem. Essas ações devem ser seguidas por rigoroso controle, apoio e correções pontuais para as eventuais lacunas.

O primeiro conceito do subsistema de RH da pesquisa, o recrutamento e seleção (R&S), assim como a sua aplicação encontra divergências entre a literatura e os SS devido à discrepância entre as técnicas utilizadas para a sua operacionalização em TP, diferente do tempo de guerra (TG), onde o volume de candidatos para a triagem é menor em relação à demanda por profissionais qualificados e com vontade/interesse em fazer carreira militar dentro das normas exigidas pelos regulamentos, pois as habilidades, as competências e a experiência para além de não cobrirem os requisitos correm o risco de gerar o conflito entre a formação técnico-militar posterior à incorporação e a função/cargo exercido ou natureza do trabalho, conforme mencionado em literatura.

No Brasil existem serviços terceirizados para que as organizações cumpram sua missão e se eximam de alguns encargos. Em Angola, os serviços terceirizados nas FAA limitam-se aos de limpeza, onde são contratadas empresas nacionais de saneamento básico. Os cooperantes estrangeiros, geralmente, especialistas nos mais variados setores de atuação surgem para suprir a carência em mão-de-obra nacional não qualificada. Daí a necessidade de formação e disseminação do conhecimento para os nacionais, conforme abordado anteriormente. Por outro lado, a seleção de candidatos para lotação de vaga na área da saúde de gestão pública, é baseada em concurso público, para todos os níveis de formação, ou indicação e, em alguns casos, terceirização, especialmente para cargos de assessoria em áreas administrativas do Sistema Único de Saúde em Belo Horizonte (SUS/BH). Em Angola, a prática de R&S para ingressar nas FAA, é considerada obrigatória para os homens e facultativa para as mulheres. Este processo obedece a um calendário anual, geralmente no 1º trimestre do ano. Durante o processo, que dura cerca de nove meses, os candidatos são selecionados e classificados de acordo com um padrão de qualificações pré-estabelecido de idade e nível de formação acadêmica, sendo posteriormente encaminhados para os respectivos exames médicos. Após os exames, os candidatos, denominados recrutas, seguem para escolas de

formação geral militar por cerca de seis meses, acrescidos de mais três meses para formação na arma ou serviço como, por exemplo, Infantaria, Artilharia, Saúde, etc..

Desenvolvimento, treinamento e carreiras formam o segundo subsistema estudado e a literatura argumenta a sua importância para a valorização do funcionário após seu ingresso na organização. Salienta o equilíbrio que deve existir entre a eficiência do impacto das ações de treinamento e a equidade de oportunidade na sua aplicação, integrado aos objetivos e padrões gerenciais. Ressalta a necessidade da integração com o plano de carreiras, o treinamento em serviço e as orientações para seu sucesso e alerta para a necessidade do cálculo do retorno do investimento.

É enfatizada a necessidade do estímulo e suporte para que o próprio funcionário se desenvolva e assuma maior destaque na condução dos destinos de sua carreira. Para tal, tanto os subordinados como os superiores precisam entender como a organização constrói e administra seu sistema de carreiras. Os programas de treinamento devem ser renovados com informação que retroalimenta após o final de cada período por meio do levantamento de necessidades. A automatização e superaprendizado são essenciais nesse processo e se obtém por meio de prática constante.

No Brasil as práticas de desenvolvimento e treinamento tendem a ser contínuas e seguem uma programação, por um lado e são pontuais por outro lado, com atividades decorrentes de alguma necessidade emergente. Em Angola tais práticas se baseiam nas necessidades dos SSFAA e são segmentadas de acordo com a hierarquia e usa também a avaliação de desempenho e o tempo de serviço para a seleção dos candidatos. Assim, a progressão na carreira depende do funcionário bem como do tipo de estrutura de carreira adotado pela organização. Nas FAA existe uma tabela padronizada onde se estipula o tempo mínimo para a ascensão de posto militar e leva-se em consideração a avaliação de desempenho anual. No Brasil essas práticas também se aplicam para a aérea da saúde. Em Angola a progressão na carreira em tempo de paz obedece a um padrão estipulado de tempo juntamente com uma avaliação de desempenho anual positiva. Este processo é igual para a transferência/movimentação interna entre armas e serviços.

No Brasil utiliza-se o treinamento introdutório, geralmente no primeiro dia de trabalho do funcionário recém-contratado. Nas FAA decorre de uma formação prévia, conforme explicado no capítulo anterior. Nas FAA existem aulas teóricas e práticas para capacitação e manutenção da prontidão combativa de seus efetivos, independentemente

da arma ou serviço. Para o efeito, existe um planejamento anual que contempla os detalhes do treinamento.

No subsistema relativo à remuneração e os cargos salta à vista a questão da motivação dos funcionários cuja recompensa salarial por si só não se constitui como o fator determinante para sua permanência na organização, como esclarece a literatura, pois os sistemas de remuneração devem se adequar ao contexto individual, organizacional, social e de mercado, associado a um plano de carreiras. A remuneração por desempenho, por mérito, a participação nos lucros e resultados organizacionais não se aplicam ao contexto das FAA, todavia os benefícios diretos e indiretos sim. Mesmo a remuneração estratégica utilizada pelas instituições pública de saúde do SUS/BH não de adequam às FAA. Por outro lado, os processos de descrição de cargos e sua avaliação e a classificação de cargos por grupos ocupacionais descrita em literatura é significativamente diferente da usada nas FAA em geral e nos SS em particular. Essa é uma questão a ser refletida e que pode, associada a outras estratégias, motivar os funcionários e conseqüentemente elevar a prontidão combativa dos efetivos e agregar valor à organização.

A questão da remuneração nas FAA é baseada nos postos militares e definida por entidade governamental ligada às políticas salariais para os órgãos de defesa e segurança, embora existam subsídios específicos para a saúde militar, assim como a progressão na carreira, entendida como promoção e graduação a posto militar superior e nomeação para cargos estão fixados por legislação própria, ordens de serviço e diretrizes de trabalho, mas dependem da existência de vagas no Quadro Orgânico (QO), tempo de serviço e avaliação de desempenho (AD) favorável.

O último subsistema de RH discutido nessa pesquisa, a AD, reforça a sua subjetividade, inconsistência e autocracia, daí a necessidade de tornar esse processo uma via de mão dupla, isto é, por um lado, pode e deve ser usado como uma métrica para avaliar e desenvolver os conhecimentos e habilidade dos funcionários, identificando os seus pontos fortes para melhorá-los e os pontos fracos para corrigi-los, bem como aprimorar seu desempenho e não ter, por outro lado, simplesmente o cunho da punição como a negação para ascensão na carreira, a negação do aumento do valor salarial e a negação dos benefícios em função da atuação não preventiva por parte da organização. Em Angola existe uma tabela salarial para a função pública (ou setor público, expressão utilizada no Brasil). Para a área da saúde existem ainda os subsídios

de banco (ou turno, expressão utilizada no Brasil), risco de contágio e outros. Não será detalhada a remuneração em Angola por ser diferente à do Brasil em termos de grau de dependência do órgão responsável pela concepção e que foge ao escopo desse trabalho.

A literatura focaliza o plano de carreiras como instrumento importante na definição da trajetória de crescimento do funcionário dentro da organização, mas reforça que a escolha e a decisão cabem ao funcionário, diferente das FAA onde a promoção por antiguidade e outros requisitos já mencionados contam para essa progressão sem passar, necessariamente, pela decisão e competência individual objetivamente avaliada. Também argumenta a carreira por linha hierárquica, estratégia utilizada nas FAA, mas que não levam em consideração as metas ou desejos individuais.

Toda a pesquisa possui restrições e essa não foge à regra. A seguir se assinala algumas limitações para o desenvolvimento dessa pesquisa:

- a) Por se tratar de um estudo de caso de uma organização com característica essencialmente burocrática e utilizar referências eminentemente voltadas para o mercado, ou seja, um contexto de competitividade e lucro, a pesquisa não deve ser generalizada para outras áreas inclusive dentro da organização estudada;
- b) O horizonte temporal disponível para a realização dessa pesquisa não permitiu um aprofundamento circunstanciado dos assuntos escolhidos para a pesquisa sendo prejudicado o amadurecimento dos aspectos teóricos e conceituais e sua ampla possibilidade de aplicação na organização;
- c) A qualidade das respostas pode ter sido afetada em função das características e perfil do pesquisador, da discrepância obtida e do foco usado pelos respondentes.

A partir desse trabalho, outros problemas de pesquisa podem ser estudados. Uma contribuição importante seria uma abordagem estratégica para os RH da organização estudada com foco na gestão de competências individuais e organizacionais.

A importância do RH para o alcance dos objetivos organizacionais é sobejamente conhecida. A definição de metas deve anteceder o foco nas atividades ou no trabalho, de acordo com a literatura. Todavia, o nível de organização do RH nos SSFAA não permite que tal pretensão se materialize sem que se revejam os objetivos organizacionais e o contexto de sua aplicabilidade. Para tal, o RH deve se concentrar no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia organizacional como um todo (ULRICH, 1998). O RH deve criar a infraestrutura organizacional para incrementar as

capacidades organizacionais representadas nos processos e práticas da estratégia organizacional. Isto significa, concentra-se em fazer as coisas certas e implica a concentração das suas competências essenciais, determinadas habilidades e talentos entre os funcionários e como maximizar sua aplicação, agregando valor e contribuindo para os resultados organizacionais.

Diante desse cenário, é importante salientar algumas recomendações que podem contribuir para a organização estudada, tais como:

- a) Os estudos de caso são importantes fontes para detalhamento e ampliação de conhecimentos acerca de uma unidade de análise e utilizando literatura específica em RH voltadas para um contexto de saúde militar pode-se aprofundar todo o sistema de RH nos SSFAA;
- b) O atual modelo funcional e metodológico dos SS diante do processo de reestruturação e redimensionamento das FAA não se apresenta como adequado para o atual contexto de paz. Por esse motivo deve rever seus conceitos, estratégias, conjecturas e políticas para potencializar e elevar a capacidade dos SSFAA no contexto nacional e regional;
- c) A estratégia da organização deve ser abrangente e integrar a estratégia do RH para tornar exequível a missão do SSFAA, apostando na qualificação dos seus quadros com equidade;
- d) O desenvolvimento do RH com foco em competências e sua valorização constituem um dos maiores desafios organizacionais contemporâneos. A característica essencial dos SSFAA deve permitir a aprovação de um plano de carreiras e de desenvolvimento e qualificação do RH, reforçando o superaprendizado e automatização das rotinas de trabalho.

Como sugere Dutra (1996), as organizações devem rever suas premissas e os conceitos básicos que as suportam com certa regularidade e de acordo com as demandas, mas essa mudança deve assentar numa proposta conceitual e metodológica consistente com a realidade. Uma proposta nesses moldes é possível para os SSFAA como anteriormente visto. Espera-se, assim, que a presente pesquisa possa contribuir para outras que surgirão, essencialmente, que o capítulo das conclusões e recomendações aqui enunciadas possam ser úteis para a GRH nos SS dentro do esforço das FAA para o redimensionamento e reestruturação e em especial para os SS, do atual

modelo também já mencionado e transformar esse esforço e investimento em pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem, crescimento e fortalecimento das FAA em TP, essencial para o crescimento do país, como um todo e da qualidade de vida de cada um dos efetivos das FAA.

#### QUADRO SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES

N/O	ATIVIDADE	EXPLICAÇÃO DA ATIVIDADE	PRAZO			RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÃO
			C	M	L		
<b>Gerais</b>							
1	Alinhamento estratégico	Integração dos objetivos organizacionais com os do RH, prever mudanças, monitorar as tendências e desenvolver a capacidade de se adaptar a elas.	X	X	X	Chefia, RPO, RH	Aprovisionar recursos, potencializar seu uso e elevar a capacidade dos SS.
2	Definição das competências	Discriminação das competências essenciais, operacionais e estratégicas.		X	X	Chefia, RPO, RH	Adequar características física e intelectual, individual e organizacional.
3	Mudança de atitude	Mudança das atitudes coletivas e individuais de um contexto de guerra para outro de paz.	X	X	X	Chefia, RH	Mudar a cultura organizacional.
4	Integração das equipes de trabalho	Integrar as equipes intra e inter repartições na realização de tarefas específicas e rotineiras, monitorando, corrigindo e proporcionando suporte técnico.	X	X	X	Chefia, RH	Agregar valor, aumentar a eficiência e eficácia de resultados.
<b>Recrutamento e seleção</b>							
5	Elaboração de critérios de seleção e admissão	Elaboração do conjunto de normas gerais e específicas. Cumprir os critérios de equidade de oportunidade.	X	X	X	Chefia, RH	Criação de modelos compatíveis com a atual demanda qualificada de RH.
6	Terceirização	Monitoramento da qualidade de serviços prestados intra e extra SS.	X	X		Chefia, RH	Qualidade na prestação dos serviços.
<b>Desenvolvimento, treinamento e carreiras</b>							
7	Automatização e superaprendizado	Retroalimentação dos programas de treinamento após o final de cada período de instrução por meio do levantamento de necessidades. Melhoria dos processos didáticos. Tornar constante a prática.		X	X	Chefia, RPO, RH	

8	Formação continuada	Elaboração de programas de desenvolvimento, treinamento e formação com base na previsão sobre o RH, demanda existente e validação dos mesmos.		X	X	RPO, RH	Qualificação profissional e substituição paulatina da assessoria expatriada.
9	Alinhamento estratégico	Alinhamento e integração dos objetivos organizacionais com os subsistemas de RH.		X	X	Chefia, RPO, RH	GRH em MP e LP.
10	Treinamento introdutório	Levar o novo quadro a conhecer a estrutura, os processos de trabalho e fluxos de informações dos SS.	X			RH	
11	Preparação combativa	Acompanhamento com base no resultado final e objetivos da PC.	X	X	X	RH	Avaliação e validação dos resultados esperados.
12	Eficiência e equidade	Avaliar o impacto sobre as ações de treinamento, aplicabilidade e integração aos objetivos e padrões gerenciais com o menor custo.		X	X	RH	Valorização dos quadros dos SS.
13	Integração do plano de carreiras	Integração do plano de carreiras com os objetivos organizacionais e os subsistemas de RH.		X	X	Chefia, RPO, RH	Divulgação do plano de carreiras e formas de ascensão.
14	Cálculo sobre o retorno do investimento em D&T	Cálculo sobre o retorno do investimento sobre as ações de D&T ao final de período de instrução, usando uma fórmula padronizada.	X	X	X	RF, RH	Avaliação da equação custo-benefício.
15	Pesquisa de clima organizacional	Avaliação periódica sobre o grau de empenho e motivação dos quadros dos SS.	X	X	X	Chefia, RH	Avaliação dos SS pelos seus quadros.
<b>Remuneração e cargos</b>							
16	Revisão dos benefícios diretos e indiretos	Revisão periódica do efeito dos benefícios diretos e indiretos sobre os quadros dos SS.		X	X	Chefia, RPO, RF, RH	Aumento da motivação dos quadros junto com o plano de carreiras.
17	Revisão dos critérios de avaliação	Avaliação periódica do impacto dos critérios de avaliação sobre a remuneração dos trabalhadores civis.		X	X	RF, RH	
18	Descrição de cargos.	Elaborar o mapeamento e descrição de todos os cargos e respectivas atribuições, responsabilidades, deveres e direitos.		X	X	Chefia, RPO, RH	Classificação dos cargos.
<b>Avaliação de desempenho</b>							
19	Diminuição da subjetividade, inconsistência e autocracia	Uso de critérios objetivos e subjetivos para a AD definidos e divulgação dos mesmos antes e após as avaliações.		X	X	Chefia, RH	Aprimorar o desempenho individual e coletivo.

20	Desenvolvimento de capacidades e habilidades	Elaboração, aplicação e avaliação dos programas específicos para o desenvolvimento de capacidades e habilidades requeridas para o exercício das tarefas atribuídas.	X	X	X	Chefia, RPO, RH	
21	Correção de atividades	Correção pontual dos erros nas tarefas e acompanhamento/monitoramento do progresso e melhoramento e automatização na execução das tarefas.	X	X	X	RH	

## REFERÊNCIAS

- ANGOLA. Diário da República (2012). Decreto Presidencial nº 113/12, de 08 de Junho de 2012, D.R. Nº 109, 1ª Série. *Tabela de vencimentos das Forças Armadas Angolanas*. In: ORDEM DE SERVIÇO Nº 355/114/ROA. DAF/2012, em vigor a partir de 01/Junho/2012. Luanda, 2012.
- ANGOLA. Diário da República (2012). Decreto Presidencial nº 110/12, de 08 de Junho de 2012, D.R. Nº 109, 1ª Série. *Tabela Indiciária e de Vencimento Base do Regime Geral da Função Pública*. Luanda, 2012.
- ANGOLA. Direção dos Serviços de Saúde do Estado Maior General das Forças Armadas Angolanas. *Organograma dos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas*. Luanda, 2012.
- ANGOLA. Forças Armadas Angolanas. Estado Maior General. Direção Principal de Pessoal e Quadros. *Ficha de avaliação individual*. Luanda. S/D.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.
- BITENCOURT, Cláudia (Colaboradores). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRASIL. Divisão de atos Internacionais. *Promulgação do Acordo de Cooperação Cultural e Científica, entre a República Federativa do Brasil e a República Popular de Angola*. DECRETO Nº 99.558, DE 05 DE OUTUBRO DE 1990.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. Trad. 14. ed. norte-americana. São Paulo: CengageLearni, 2011.
- BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (colab.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BUENO, José Hamilton. *Manual do selecionador de pessoal: Do planejamento à ação*. Um guia prático para profissionais de recursos humanos e quadro gerencial das organizações. 2. ed. São Paulo: Ltr, 1995.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, Rui Manuel Nunes. *Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas que modelo a seguir?* 2011. 30f. (Trabalho Individual de Longa Duração) Escola Superior de Guerra. Luanda.
- FISHER, André Luiz. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. 393f. Tese (Doutorado em Administração). DA, FEAC, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MACIEL, Ana Alice Duarte. *Articulação da gestão de recursos humanos às estratégias organizacionais: um longo caminho a percorrer*. Um estudo de caso no setor siderúrgico de Minas Gerais. 2008. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- MORICI, Marina Campos. *Recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde*. 2011. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.
- RESENDE, M. C. C.; BARROCA, M. M. *Diretrizes para normalização dos trabalhos acadêmicos apresentados na FACE/UFMG*. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2009.
- TZU, Sun. *A arte da guerra: os treze capítulos*. 2. ed. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Para a coleta de informações a partir dos representantes das Forças Armadas Angolanas, ligados direta ou indiretamente, aos recursos humanos e como complemento aos dados primários obtidos a partir de documentos oficiais em uso nas Forças Armadas Angolanas e relacionados ao tema de pesquisa: “*A gestão de recursos humanos e os desafios da renovação: Um estudo nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas*” convencionou-se aplicar este instrumento direcionando questões específicas de nível macro e micro para as políticas de recursos humanos e para os quatro subsistemas a serem analisados, a saber, (1) *recrutamento e seleção*, (2) *desenvolvimento, treinamento e carreiras*, (3) *remuneração e cargos* e (4) *avaliação de desempenho*.

As entrevistas procurarão reforçar a discussão sobre a gestão de recursos humanos nos Serviços de Saúde das Forças Armadas Angolanas, focando o ponto de vista, a experiência e o tempo de serviço do entrevistado.

As entrevistas serão individuais, anônimas e sigilosas, mas gravadas e codificadas para serem usadas apenas no âmbito dessa pesquisa. O entrevistado poderá interromper a entrevista a qualquer momento e argumentar ou criticar o seu conteúdo.

Foram selecionados oito (8) entrevistados ou representantes por eles indicados, a saber:

- 1) Chefe da DSS/EMG/FAA – para abordar questões relacionadas às políticas macro para os SSFAA;
- 2) Chefe da DPPTE/EMG/FAA – para abordar questões relacionadas à formação interna e externa nas FAA;
- 3) Chefe da DPPQ/EMG/FAA – para abordar questões relacionadas às políticas macro para o RH nas FAA;
- 4) Diretor do HMP/IS – para tratar de aspectos relacionados aos RH e subsídios para os SSFAA;
- 5) Chefe AALM/EMG/FAA – para tratar das questões relacionadas às políticas de RH e aspetos administrativos dos SSFAA;
- 6) Chefe da RDGCMIC/DSS/EMG/FAA – para discorrer acerca das políticas micro de RH e os quatro subsistemas de RH mencionados na pesquisa;

- 7) Chefe da RPO/DSS/EMG/FAA – para aportar aspectos relacionados ao planejamento e organização dos SSFAA;
- 8) Diretor do RH do MINDEN – para abordar aspectos relacionados à contratação de mão-de-obra estrangeira (terceirizada) para os SSFAA.

Observação: o texto está escrito em português do Brasil e dentro das normas do acordo ortográfico de 2009, ainda não ratificado por Angola. Visto que esta entrevista foi elaborada no Brasil para coleta de informação em Angola, cabe aqui esta nota explicativa para se evitarem equívocos, sendo a sua aplicação adaptada para o contexto angolano sem prejuízo da análise no Brasil, última etapa do presente estudo.

#### **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:**

- Nome e número da entrevista:
- Data e hora:
- Local:
- Formação:
- Cargo ou função:
- Tempo de serviço no cargo ou função:
- Tempo de serviço nas FAA:
- Número de subordinados (vínculo hierárquico):

#### **A – ENTREVISTA COM OS GESTORES DE UNIDADES MILITARES DE SUBORDINAÇÃO CENTRAL (DSS/EMG/FAA, DPPQ/EMG/FAA, DPPTE/EMG/FAA, HMP/IS e MINDEN)**

1. Qual é a sua dependência hierárquica?
  - 1.1 Qual é a dependência técnica?
  - 1.2 Qual é a dependência operacional?
2. Quais são os principais desafios enfrentados pela organização atualmente e considerando uma perspectiva de 10 anos?
  - 2.1 Quais são as diretrizes estratégicas delineadas para enfrentá-los?
  - 2.2 Existe alguma estratégia que se direcione para o RH?

3. Qual é a estrutura de RH da organização? Por quê?
4. Quais são as mudanças mais marcantes do RH na organização? (comparar TP e TG)
  - 4.1 Qual é o seu impacto para a organização e para os seus funcionários?
5. As diretrizes determinadas pela direção para o RH estão alinhadas às diretrizes da repartição de RH?
6. Como se dá a integração do RH com as demais áreas organizacionais (repartições ou seções)?
7. Quais são os principais desafios da área de RH dentro do atual contexto e planejamento futuro da organização?
8. O que é esperado do RH em termos de resultados, posicionamento e processos?
9. Qual é a sua percepção sobre a atuação do RH na organização?
10. Quais são as atividades de RH que têm contribuído para os objetivos da organização?
11. Quais são os indicadores/informações de RH utilizados em suas análises e tomadas de decisões? (indicadores de resultados ou de processos)
12. Existe algum indicador que aponte para a relação das ações de RH com os resultados organizacionais?

**PARA A DSS:**

13. Como a gestão de recursos humanos se articula com as (novas) estruturas dos SSFAA? (Centro Militar de Higiene e Epidemiologia, Escola Prática de Saúde, Hospital Militar Principal/Instituto Superior, Clínica de Investigação e Ensino em Medicina Tropical entre outras).

**B – ENTREVISTA COM OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS, PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE UNIDADES MILITARES DE SUBORDINAÇÃO CENTRAL (RDGCMIC/DSS/EMG/FAA, DQ/DPPQ/EMG/FAA e RH/MINDEN)**

1. Qual é a sua dependência hierárquica?
  - 1.1 Qual é a dependência técnica?
  - 1.2 Qual é a dependência operacional?

2. Quais são os principais desafios enfrentados pela repartição atualmente e considerando uma perspectiva de 10 anos?
  - 2.1 Quais são as diretrizes estratégicas delineadas para enfrentá-los?
  - 2.2 Existe alguma estratégia que se direcione para o RH/planejamento?
3. Qual é a estrutura de RH/planejamento da organização? Por quê?
4. Quais são as mudanças mais marcantes do RH/planejamento na organização? (comparar TP e TG)
  - 4.1 Qual é o seu impacto para a organização e para os seus funcionários?
5. As diretrizes determinadas pela direção para o RH/planejamento estão alinhadas às diretrizes da repartição de RH/planejamento?
6. Qual é a participação do RH/planejamento nas definições estratégicas?
  - 6.1 Em que momento o RH/planejamento é envolvido nestas questões?
7. Como se dá a integração do RH/planejamento com as demais áreas organizacionais (repartições ou seções)?
8. Quais são os principais desafios da área de RH/planejamento dentro do atual contexto e planejamento futuro da organização?
9. O que é esperado do RH/planejamento em termos de resultados, posicionamento e processos?
10. Qual é a sua percepção sobre a atuação do RH/planejamento na organização?
11. Qual é o papel do RH/planejamento na organização?
12. Quais são as diretrizes e os princípios, organizacionais e locais, que norteiam as práticas de RH/planejamento?
13. Quais são as atividades de RH/planejamento que têm contribuído para os objetivos da organização?
14. O RH/planejamento trabalha com indicadores de processo ou de resultados?
  - 14.1 Quais são os indicadores/informações de RH/planejamento utilizados em suas análises e tomadas de decisões? (de resultados ou de processos)
15. Existe algum indicador que aponte para a relação das ações de RH/planejamento com os resultados organizacionais?
16. Quais são os processos de RH/planejamento desenvolvidos na organização e que se relacionam com a sua área de atuação?
  - 16.1 Quais são as principais diretrizes que norteiam cada um deles, considerando as diferenças entre os diversos níveis de cargos da

direção/repartição/seção? (considerar os quatro subsistemas de RH desse estudo: (1) recrutamento e seleção, (2) desenvolvimento, treinamento e carreiras, (3) remuneração e cargos e (4) avaliação de desempenho).

- 16.2 Como o RH/planejamento tem traduzido as estratégias e os desafios organizacionais para seus processos?
17. Como se dá a integração entre as atividades de RH/planejamento?
18. Quais são as principais demandas que o RH/planejamento recebe de seus efetivos?
19. Qual é a percepção sobre a atuação do RH/planejamento na organização?
- 19.1 Quais são os pontos fortes e fracos?
20. Que informações, internas e externas à organização, são consideradas estratégicas e que são utilizadas pelo RH/planejamento para definição de suas ações?

#### **PARA O RH:**

21. Descreva o processo de recrutamento e seleção nos SSFAA?
22. Descreva o processo de desenvolvimento, treinamento e carreiras nos SSFAA?
- 22.1 Quais são os tipos de treinamento realizados pelos profissionais de RH?
23. Descreva o processo de remuneração e cargos nos SSFAA?
24. Descreva o processo de avaliação de desempenho nos SSFAA?
25. Quem são os responsáveis por essas tarefas?
26. Os processos/subsistemas de RH acima descritos atendem a demanda atual dos SSFAA?
27. Existe descrição de cargos e respectivos deveres funcionais?
28. Existem programas e práticas de aprendizado contínuo?
- 28.1 Como são formulados esses programas?
- 28.2 Quem são os envolvidos no programa?
- 28.3 Existe monitoramento dos resultados dos programas?
29. Os efetivos conhecem a visão e os objetivos do seu trabalho?
30. O trabalho em equipe é valorizado? De que forma?
31. Os trabalhadores são responsabilizados individualmente pelos resultados de suas atividades?

32. De que forma as políticas e as práticas de RH garantem o bom funcionamento dos processos de trabalho ou seus resultados?
33. Quais são as contribuições e entraves das políticas e práticas de RH?
34. Existem diferenças na gestão dos efetivos com diferentes modelos de contratação? (contrato individual ou coletivo para cooperantes)
35. Qual é a organização atual dos processos de RH?
36. Quais são as principais facilidades e dificuldades dos processos de RH?
37. Qual é o nível de aptidão dos responsáveis pelos processos de RH?
38. Quais são os indicadores trabalhados pelo RH?
  - 38.1 Como esses indicadores influenciam o RH e a organização?

**ANEXO**

(MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MILITAR E CIVIL EM PDF)

**FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS  
FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL  
(FAI)**

<b>01</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO</b>
POSTO : _____	
NIP : _____	
NOME : _____	
FUNÇÃO : _____	
A S.E.C.: _____ Q.E. _____	
UNIDADE : _____	

<b>02</b>	<b>DATA E FORMA DE AVALIAÇÃO</b>
DATA DE REFERENCIA DA AVALIAÇÃO ____ / ____ / ____ a ____ / ____ / ____	
AVALIAÇÃO PERIODICA <input type="checkbox"/>	
AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA <input type="checkbox"/>	

03	IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES			
1º AVALIADOR	POSTO:			
	NIP:			
	NOME:			
	FUNÇÃO:			
2º AVALIADOR	POSTO:			
	NIP:			
	NOME:			
	FUNÇÃO:			
CMDTE/DIR/CH	POSTO:			
	NIP:			
	NOME:			
	FUNÇÃO:			
PRES. CONS. ASEC	POSTO:			
	NIP:			
	NOME:			
	FUNÇÃO:			

04		FACTORES DE AVALIAÇÃO											
		1º -AVALIADOR				2º-AVALIADOR				CMDTE-DIR-CH			
		5	10	15	20	5	10	15	20	5	10	15	20
F1	Intrigidade de Carácter												
F2	Relações Humanas e Cooperação												
F3	Auto Confiança												
F4	Iniciativa												
F5	Sentido do Dever e da Disciplina												
F6	Poder de Comunicação												
F7	Dedicação e empenho na Função												
F8	Planeamento e Organização												
F9	Aptidão-Tecnico Profissional												
F10	Julgamento												
F11	Decisão												
F12	Condição Física												
F13	Cultura Geral												
F14	Cultura Militar												
F15	Determinação e Perseverança												
F16	Adaptabilidade												

05	MEDIA FINAL _____
----	-------------------

06	<b>PARECER DO CONSELHO DA ASEC</b>	
O PRESIDENTE		O SECRETARIO
_____ POSTO,NOME,DATA		_____ POSTO,NOME,DATA

07	<b>1º AVALIADOR</b>
_____ POSTO,NOME,DATA	

08	<b>2º AVALIADOR</b>
_____ POSTO,NOME,DATA	

09	<b>COMANDANTE/DIRECTOR/CHEFE</b>
_____ POSTO,NOME,DATA	

10	<b>AREAS PREFERENCIAIS DE EMPREGO DO AVALIADO</b>			
	FUNÇÕES	1° AVALIADOR	2° AVALIADOR	CMDTE
	COMANDO/DIRECÇÃO/CHEFIA			
ESTADO-MAIOR	PESSOAL			
	INFORMAÇÕES/SEGURANÇA			
	OPERAÇÕES/PLANEAMENTO			
	LOGISTICA			
EXECUÇÃO	DOCENCIA/INSTRUÇÃO			
	TECNICAS			
	ADMINISTRATIVO			
	LOGISTICO			

11	<b>O AVALIADO</b>
_____ POSTO.NOME.DATA	

12	<b>O CHEFE DO ORGÃO DE PESSOAL E QUADROS</b>
_____ POSTO.NOME.DATA	

### Instruções para o preenchimento da FAI

1. No bloco 01 o Q.E. (Quadro especial) deve ser preenchido apenas para os oficiais do QP.
2. No bloco 02, na data de referencia da avaliação, deve ser inscrita a data de início e fim do período a que se reporta a avaliação. Se avaliação for circunstancial, devem ser referenciadas as circunstancias nos termos do n.º 3 do artigo 8º do presente Regulamento.
3. No bloco 06, o parecer do Conselho da ASEC é redigido de forma livre, incidindo sobre os aspectos técnico especiais. Poderá fazer referência a necessidade de maior preparação técnica, áreas de melhor emprego e incluindo a mudança de ASEC.
4. Nos blocos 7, 8 e 9 os avaliadores devem de forma livre fundamentar as classificações atribuídas no bloco 4 e poderão fazer referência as eventuais causas redutoras da eficácia do avaliado. O 2º avaliador deve pronunciar-se sobre o modo como o 1º avaliador apreciou o avaliado. Nos casos em que discordem das avaliações do avaliador antecedente, devem sempre fundamentalas.
5. No bloco 10, cada avaliador pode assinalar até três áreas preferenciais de emprego do avaliado, referindo-as respectivamente, 1ª, 2ª e 3ª prioridades.
6. No bloco 11 o avaliado deve pronunciar-se apenas sobre a avaliação do último avaliador interveniente, ou seja, sobre aquela avaliação que determina a média final. Deve referir se concorda ou discorda, fundamentando a sua posição. Em caso de discordância deve referir se vai reclamar ou não.
7. No bloco 12 o Chefe do órgão de pessoal e quadros deve pronunciar-se sobre a validade e a qualidade dos dados constantes da avaliação referindo-se a tramitação posterior da FAI.

Anual



**FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS  
ESTADO MAIOR GENERAL  
DIRECÇÃO PRINCIPAL DE PESSOAL E QUADROS**

UEO \_\_\_\_\_

**NOTAÇÃO ANUAL DO PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR, TÉCNICO E  
TÉCNICO MÉDIO**

NOME \_\_\_\_\_

CATEGORIA \_\_\_\_\_

DATA DE ADMISSÃO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ NOMEAÇÃO NA CATEGORIA  
DESPACHO Nº \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

DATA DE NOTAÇÃO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO

Período a que respeita a notação

De \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**RESUMO**

1. Competência Profissional -----	<input type="text"/>
2. Dinamismo e Iniciativa-----	<input type="text"/>
3. Cumprimento das Tarefas -----	<input type="text"/>
4. Relações Humanas no Trabalho -----	<input type="text"/>
5. Adaptação Profissional -----	<input type="text"/>
6. Assiduidade -----	<input type="text"/>
7. Pontualidade -----	<input type="text"/>
8. Disciplina -----	<input type="text"/>
9. Racionalização do uso e manutenção dos documentos -----	<input type="text"/>
10. Apresentação e Compostura -----	<input type="text"/>
Pontuação aritmética obtida -----	<input type="text"/>

Despacho \_\_\_\_\_

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O (a) \_\_\_\_\_



**FORÇAS ARMADAS ANGOLANAS  
ESTADO MAIOR GENERAL  
DIRECÇÃO PRINCIPAL DE PESSOAL E QUADROS**

UEO \_\_\_\_\_

**NOTAÇÃO ANUAL DO PESSOAL ADMINISTRATIVO E AUXILIAR**  
NOME \_\_\_\_\_

CATEGORIA \_\_\_\_\_

DATA DE ADMISSÃO \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ NOMEAÇÃO NA CATEGORIA  
DESPACHO Nº \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

DATA DE NOTAÇÃO \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO

Período a que respeita a notação

De \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**RESUMO**

Competência Profissional -----	<input type="text"/>
Dinamismo e Iniciativa-----	<input type="text"/>
Cumprimento das Tarefas -----	<input type="text"/>
Relações Humanas no Trabalho -----	<input type="text"/>
Assiduidade -----	<input type="text"/>

Pontuação aritmética obtida -----

Despacho \_\_\_\_\_

Em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
O (a) \_\_\_\_\_

**O NOTADO**

Tomei conhecimento:

\_\_\_\_\_ em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**OS NOTADORES**

\_\_\_\_\_ em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_ em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**ESTADO DE ELEVAÇÃO DO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS**

Período de \_\_\_\_ á \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

Nº	Designações	Classes de Categorias							Total
		DCH	TS	T C	TM	AD	AUX		
1	Alfabetização								
2	Iº Nível								
3	IIº Nível								
4	IIIº Nível								
5	Curso Médio								
6	Curso Superior								
7	Curso Formação Interno								
8	Curso Formação Extern.								
<b>TOTAL</b>									

**RELAÇÃO NOMINAL DOS FUNCIONÁRIOS**

Nº	Nome	Cargo	Curso/Classe	Período
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				