

"O DIA-A-DIA DE UMA UNIDADE REGIMENTAL.  
DIFICULDADES E DESAFIOS DA GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS?"

*Trabalho de Investigação de Grupo realizado no âmbito da Disciplina de  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES  
Curso de Estado-Maior 2002/04*

*Paulo Nunes (Coordenador)  
Major de Transmissões*

*João Leal  
Major de Infantaria*

*João Domingos  
Major de Infantaria*

*Vicente Jorge  
Major de Artilharia*

*Gonçalo Azevedo  
Major de Infantaria*

*Hélder Perdigão  
Major de Artilharia*

*Gonçaves Pedro  
Major de Cavalaria*

## GLOSSÁRIO

- Cmdt/Dir/Ch** – Comandante, Director ou Chefe
- CEME** – Chefe de Estado-Maior do Exército
- CSCD** – Curso Superior de Comando e Direcção
- DAMP** – Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
- EME** – Estado-Maior do Exército
- EPI** – Escola Prática de Infantaria
- FAI** – Fichas de Avaliação Individual
- GEN** – General
- IAEM** – Instituto de Altos Estudos Militares
- MEP** – Militares de Elevado Potencial
- OCAD** – Órgãos Centrais de Administração e Direcção

- PFN** – Plano de Formação Nacional
- PRH** – Plano de Recursos Humanos
- QOP** – Quadro Orgânico de Pessoal
- RAMME** – Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército
- RGIE** – Regulamento Geral da Instrução do Exército
- RH** – Recursos Humanos
- SIE** – Sistema de Instrução do Exército
- SWOT** – *Strenght, Weaknesses, Oportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
- UOT** – Unidade Orgânica Tipo (Regimento/Escola Prática)
- U/E/O** – Unidade, Estabelecimento ou Órgão

## INTRODUÇÃO

Vivemos hoje numa era baseada no conhecimento que não conhece barreiras, organizacionais, administrativas ou mesmo geográficas. Em todas as organizações, novo conhecimento é desenvolvido e aplicado diariamente para melhorar o seu desempenho quer funcional quer económico.

A inovação constituiu sempre uma força motriz do crescimento económico e do desenvolvimento social. Actualmente, numa economia baseada no conhecimento, a importância da inovação cresceu exponencialmente. Os factores que explicavam no passado o sucesso económico de uma empresa ainda hoje contribuem significativamente para o referido sucesso. No entanto, o factor determinante da competitividade e do sucesso das organizações é o conhecimento e quem o produz, as pessoas.

Até há pouco tempo, o relacionamento entre as pessoas e as organizações era considerado antagónico e conflituante, uma vez que se acreditava que os objectivos que orientam a administração das organizações <sup>1</sup> (o lucro, a produtividade, a eficácia e a redução de custos) eram incompatíveis com os objectivos das pessoas (melhor salário, conforto no trabalho, segurança, desenvolvimento e progresso pessoal).

Assumindo-se a gestão das pessoas de uma organização como um dos mais importantes pré-requisitos que garantem o seu sucesso e competitividade, esta área da gestão tem sido responsável pela excelência das organizações, otimizando a aplicação do capital intelectual dos seus membros, constituindo a base estrutural das organizações aprendentes.

O gestor de pessoas, como qualquer outro gestor, desempenha quatro funções: planear, organizar, dirigir e controlar. A gestão das pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para gerir o seu trabalho, nomeadamente nas seguintes actividades principais:

- Análise e descrição de cargos;
- Planeamento de necessidades das pessoas;
- Recrutamento e selecção de pessoas;
- Avaliação do desempenho;
- Formação e Desenvolvimento das pessoas.

---

<sup>1</sup> A Administração é uma ciência e arte do emprego dos recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo, com o fim de conseguir o cumprimento económico, efectivo e eficiente da missão (IAEM, 1987, 3).

O Exército e as suas Unidades Orgânicas Tipo (Regimentos/Escolas Práticas), enquanto estruturas sociais e agregadoras de pessoas, não constituem uma excepção, relativamente à evolução organizacional que se tem vindo a processar no seu ambiente envolvente.

Assumindo que a inovação pode ser encorajada como parte de uma estratégia deliberada para melhorar a utilização dos recursos e o funcionamento de uma Unidade Orgânica Tipo (UOT), analisou-se o impacto que os diferentes aspectos da Gestão dos Recursos Humanos (ou das Pessoas <sup>2</sup>) poderá ter no seu dia a dia.

Tendo por base esta orientação geral, procurou-se definir um conjunto de conceitos e hipóteses, de forma a construir um quadro de análise coerente da Gestão dos Recursos Humanos de uma UOT. Como instrumento da investigação desenvolvida, foi realizada uma entrevista e um questionário com o objectivo de obter indicadores ajustados à realidade.

Procurando abordar o tema proposto, de acordo com uma metodologia de cariz científico (Anexo A), constatou-se que o trabalho de campo <sup>3</sup> realizado permitiu estabelecer a ponte entre o corpo de conceitos teóricos, enquadrante do tema abordado e a vivência diária das UOT.

## **I – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A gestão das pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações ao longo dos últimos anos. A gestão das pessoas tem sido a responsável pelo elevado desempenho de organizações bem sucedidas, reforçando a importância do factor humano na era da informação em que hoje vivemos. A globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e a busca permanente de melhorias ao nível da qualidade, são também fonte de vantagem competitiva das empresas. Face a esta situação, parece-nos adequado analisarmos as organizações como estruturas abertas, em permanente interacção com o seu ambiente externo envolvente.

A estratégia das organizações é hoje em dia determinada não só pela sua envolvente interna (pontos fortes e pontos fracos), mas também pela sua

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1998), *Recursos Humanos*. 5.<sup>a</sup> Edição, Editora Atlas, São Paulo.

<sup>3</sup> A análise de trabalho da função de Comandante de uma UOT (resultante de Entrevistas realizadas) e os resultados dos Questionários tratados são apresentados no Anexo C.

envolvente externa (oportunidades e ameaças). Dentro deste contexto, julgámos importante realizar uma análise SWOT<sup>4</sup> de uma UOT, nomeadamente para podermos determinar quais os desafios e oportunidades que surgem no âmbito da sua actividade diária. Com base em dados recolhidos do tratamento de questionários que incidiram sobre a experiência de ex-Comandantes (Coronéis) e de ex-elementos do Estado-Maior (Majores) de uma UOT, foi possível obter a matriz SWOT de uma Unidade Orgânica Tipo (Regimento/Escola Prática) que a seguir se apresenta.

Posto	ANÁLISE INTERNA		ANÁLISE EXTERNA	
	<b>S</b> (Strengths) <b>Pontos Fortes</b>	<b>W</b> (Weaknesses) <b>Pontos Fracos</b>	<b>O</b> (Opportunities) <b>Oportunidades</b>	<b>T</b> (Threats) <b>Ameaças</b>
<b>Coronel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vontade de bem servir;</li> <li>- Actividade Operacional;</li> <li>- Instrução;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escassez de Recursos;</li> <li>- Fracas Condições Instalações e Equip;</li> <li>- Gestão Rec. Humanos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação com Entidades Civis;</li> <li>- Protocolos com Centros de Formação Prof.;</li> <li>- Abertura à Socied.Civil;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraco apoio DSI e DSM;</li> <li>- Falta Rec. Humanos;</li> <li>- Múltiplas dependências;</li> </ul>
<b>Major</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrução;</li> <li>- Prontidão;</li> <li>- Gestão Rec. Humanos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos;</li> <li>- Problemas Logísticos;</li> <li>- Tempo Reduz. SEN;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em Op Ajud. Hum./Op Apoio Paz;</li> <li>- Intercâmbios diversos âmbito Civil;</li> <li>- Divulg. Imagem Exército;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução Rec. Financ;</li> <li>- Falta de Pessoal;</li> <li>- Relac. Socied.Civil;</li> </ul>

**Tabela I.1** - Matriz SWOT de uma Unidade Orgânica Tipo.

A referência à área dos Recursos Humanos tanto nos pontos fracos como fortes de uma UOT (Tabela I.1), pelos dois universos analisados, revela a importância nuclear que a Gestão de Recursos Humanos assume no sucesso ou insucesso do seu desempenho organizacional. Esta constatação reforça e fundamenta a importância do tema em análise.

<sup>4</sup> A análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consiste no estudo da envolvente interna e externa de uma organização, nomeadamente de uma organização (ex: Empresa ou UOT);

## 1. Estrutura da Organização

A estrutura surge como forma de operacionalizar a estratégia da organização, de lhe dar suporte, organizando os recursos disponíveis. É um instrumento de coordenação de actividades e de controlo da actuação dos seus membros, sendo normalmente definida como a forma de gerir a complexidade, a finalização e a centralização existente numa organização (CAMARA, 1997). A estrutura de qualquer empresa ou organização permite-nos visualizar, de forma relativamente clara, as relações entre os seus elementos e a própria organização do trabalho decorrente das suas actividades.

Na Instituição Militar em geral e no Exército em particular, o organograma e os Quadros Orgânicos de Pessoal (QOP) das Unidades Orgânicas (tipo Regimento), constituem um bom instrumento de análise tanto da sua estrutura organizacional, como das áreas de actividade. Dentro deste contexto, parece-nos importante estabelecer, como ponto de partida, uma estrutura organizacional de referência que nos sirva de base ao estudo que pretendemos desenvolver.

A estrutura organizacional que iremos abordar, que nos serviu de referência para o nosso estudo, foi a do Regimento de Cavalaria N.º 4. Partimos do princípio que esta estrutura foi elaborada de acordo com a missão da Unidade, ou seja, que a estrutura é o suporte dos objectivos, quer da Unidade, quer do próprio Exército, dando resposta às necessidades decorrentes do desempenho das missões atribuídas a uma Unidade Orgânica Tipo (UOT). Analisando o caso específico do Regimento de Cavalaria N.º 4, verificamos que existe uma diferenciação horizontal, isto é, existem várias áreas funcionais (logística, pessoal, informações e operações e instrução) e uma diferenciação vertical, reflectida através de uma estratificação hierárquica (por postos). Neste caso, não existe uma diferenciação geográfica, porque a unidade está toda localizada no mesmo local.

A acumulação de funções por parte de alguns militares, é uma medida que afecta o rendimento global do Regimento (conforme se pode comprovar pelas conclusões dos questionários elaborados).

No que diz respeito à componente formal da organização da Unidade, verificamos que os cargos dentro do Regimento estão perfeitamente padronizados, tendo os militares e civis uma margem mínima de autonomia sobre o que deverá ser feito. A forma e o momento em que as suas tarefas

deverão ser realizadas são também alvo de algum controlo e normalização. Acrescente-se que é normal a existência de um conjunto de directivas e normas internas (NEP) nas unidades militares, que estabelecem procedimentos claros, explicando como proceder perante determinadas situações.

O processo formal de tomada de decisão, decorrente da análise da estrutura organizacional desta UOT, está concentrado numa única pessoa, o Comandante do Regimento. Dependendo da sua forma de comandar e da sua personalidade, o Comandante pode ou não deixar os seus subordinados participarem nas decisões por ele tomadas. Daqui se depreende que uma UOT tem um processo de decisão demasiado centralizado que leva a um mecanismo de tomada de decisão lento e potencialmente gerador de sentimentos de marginalização nos subordinados em relação a essa tomada de decisão, podendo mesmo provocar menor motivação e empenho na execução das suas tarefas diárias. Quanto ao seu modelo estrutural, baseado numa organização rígida em forma de pirâmide, podemos afirmar que uma UOT apresenta uma estrutura mecanicista, caracterizada por elevada complexidade, formalização e centralização do processo de tomada de decisão.

Em resumo, podemos afirmar que o Comandante do Regimento assume o papel de principal gestor do pessoal da Unidade, constituindo a estrutura organizacional um reflexo do Quadro Orgânico de Pessoal aprovado, materializando as relações de poder e a forma como o trabalho é executado.

## **2. Conteúdo Funcional e Estilo de Gestão**

Na Instituição Militar, os cargos estão formalmente definidos, sabendo-se inclusivamente qual a categoria, posto e especialidade correspondente ao cargo. No caso de cargos específicos é também definida a especialização necessária (o curso específico com que deve estar habilitado) para se poder ocupar o cargo.

A existência de cargos pressupõe um agrupamento de tarefas que relativamente ao militar/civil se reflecte não só na sua existência estável dentro do Regimento, como na sua responsabilização pelos actos praticados, podendo ter mais ou menos autonomia de decisão, de acordo com o seu nível hierárquico.

Esta situação poderá apresentar alguns inconvenientes, porque pode levar a que só sejam executadas, pelo militar/civil, as tarefas das quais está incumbido, não existindo a flexibilidade necessária para adaptação a novas situações. Por outro lado, é difícil encontrar outra forma eficaz de realizar,

de modo encadeado e eficiente as tarefas dentro de uma organização que dispensa a existência de cargos (CAMARA, 1997).

De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, as funções militares são: Comando, Direção ou Chefia, Estado-Maior e Execução (Decreto-Lei 236/99). Podemos verificar que todas elas se aplicam neste Regimento.

O conteúdo funcional dos cargos prende-se com dois aspectos essenciais, relacionados com o titular do cargo (CAMARA,1997):

- A autoridade e responsabilidade;
- A autonomia e liberdade de acção.

A autoridade neste Regimento está praticamente toda centrada nos graduados, sendo o expoente máximo dessa autoridade o Comandante do Regimento. Este pode delegar alguma da sua autoridade nos subordinados, nomeadamente no 2.º Comandante.

Na Instituição Militar costuma-se afirmar que a responsabilidade não se delega, no entanto, pensamos que esta observação não é a mais correcta, pelo menos em sentido restrito. Ao delegar-se autoridade, implicitamente está-se a delegar a correspondente responsabilidade. No entanto, isto não significa que quem a delegou fique isento de responsabilidade. A responsabilidade dos actos é do titular da delegação, mas a responsabilidade final é sempre imputada a quem delegou.

A autoridade decorrente da hierarquia existente na Instituição Militar e em particular neste Regimento, diminui a autonomia e liberdade de acção dos subordinados. No entanto, é importante não esquecer que em situações de elevada tensão, como o combate, é necessário o exercício desta autoridade hierárquica, porque só assim o colectivo poderá fazer face ao inimigo de forma integrada, aumentando as probabilidades de sobrevivência e assegurando o cumprimento da missão com êxito.

O desafio está em assegurar que uma decisão centralizada permita uma execução descentralizada. Aos subordinados deverá ser garantida autonomia e liberdade de acção suficientes para que estes se identifiquem com a missão da Unidade e, como tal, actuem mais motivados, evitando que comprometam (através de atitudes individuais) a missão da Unidade como um todo.

Pensamos que o grau de liberdade de acção que o Comandante de uma Unidade atribui aos seus subordinados constitui o factor que permite definir o seu estilo de liderança. Podemos concluir que o estilo de gestão/liderança espelha as relações de poder e de controlo existentes no Regimento. Neste sentido, como é fácil constatar, o Comandante é o principal responsável pela definição do estilo de gestão da UOT, variando esta, conforme a sua visão, personalidade, atitude e capacidade de chefia/liderança.

### **3. Operacionalização da Função Recursos Humanos**

Os recursos humanos são o factor mais importante dentro de uma Unidade. Estes, conjuntamente com outros recursos materiais e financeiros, permitem à Unidade cumprir a sua missão.

Partindo deste princípio, tendo em atenção que os recursos humanos são cada vez mais parcos, torna-se necessário aumentar a eficácia e a capacidade de operacionalização da sua gestão.

Como contextualização teórica, podemos referir que existem diferentes abordagens sobre o assunto. Pedro Câmara et al (1997), entendem que a gestão dos recursos humanos deve estar confinada aos gestores de linha, não existindo estruturas próprias para a sua gestão. Por outro lado, existem outros autores que afirmam que é imprescindível a existência de uma estrutura constituída por especialistas sobre a matéria, capazes de efectuar uma gestão optimizada dos recursos humanos, visto estes assumirem uma especial importância no sucesso da Unidade.

A segunda orientação parece ser a que melhor se identifica com a nossa organização. No entanto tem como inconveniente, o desvio de recursos específicos para essa área, revelando-se, por isso, menos “económica”. Esta abordagem apresenta, no entanto, a grande vantagem de permitir uma gestão mais cuidada dos recursos humanos, facto que se traduz numa mais valia importante, superando as desvantagens. Acrescente-se o facto da primeira abordagem, na prática, não ter encontrado muitos seguidores nas grandes empresas, pelo menos ao nível da sua implementação. Actualmente, verifica-se que a maioria das grandes empresas possui um departamento especializado na gestão dos recursos

humanos ou, em alternativa, que recorre a uma solução mista, em que gestores de linha asseguram a gestão de alguns recursos humanos (gestão de nível operacional).

A UOT desenvolve, em princípio, uma gestão mista, uma vez que possui uma estrutura especialmente vocacionada para esta área, a Secção de Pessoal. Esta realiza a gestão “geral” dos recursos humanos da UOT. A sua gestão “operacional” é atribuída aos Chefes de Secção e Comandantes das Subunidades, responsáveis pela distribuição individual dos homens que recebem, pelas diferentes funções existentes nas suas Subunidades/Secções. Tal facto não invalida que não exista a necessidade da Secção de Pessoal do Regimento identificar um conjunto de áreas/especialidades críticas, a que associa um conjunto de prioridades de distribuição de pessoal, em consonância com as directrizes emanadas pelo Comandante de Regimento. Este aspecto reflecte-se com maior acuidade no que diz respeito à gestão dos graduados do Regimento.

#### **4. Dados Experimentais Recolhidos do Dia a Dia das Unidades**

As principais conclusões que se podem tirar da análise do questionário realizado aos ex-Comandantes (Coronéis) e aos Majores que desempenharam funções ao nível do Estado-Maior de uma UOT, são as seguintes:

- Pode existir um QOP “Tipo” para todas as Unidades da mesma Arma, não devendo contemplar funções de acumulação;
- A componente operacional deve ser a área primordial para a atribuição de pessoal;
- A existir delegação de responsabilidade de gestão, esta deve ocorrer na área dos serviços;
- As soluções para tentar minorar a falta de pessoal numa UOT, passam pelo estabelecimento de prioridades de distribuição e ocupação de lugares prioritários. A contratação de pessoal civil/serviços e a redefinição de tarefas podem ser outras medidas para atingir este fim.

Julgamos que estes dados constituem um complemento importante para a nossa análise, identificando problemas e tipificando soluções que permitam otimizar a gestão dos Recursos Humanos de uma UOT.

## **II – RECRUTAMENTO E SELECÇÃO**

A forma como as pessoas se comportam, agem, decidem e executam as suas tarefas, varia de acordo com a política desenvolvida pelos gestores, na forma como lideram e motivam as pessoas. A prática da moderna gestão de recursos humanos, envolve diversas actividades, como a descrição e análise dos cargos, o planeamento das necessidades, o recrutamento e selecção das pessoas, a orientação, a avaliação do desempenho, segurança, saúde e bem-estar, formação e desenvolvimento dos conhecimentos, etc.

Para José Rascão (2001,95), “o recrutamento e selecção correspondem ao conjunto de técnicas e procedimentos que visam captar candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. Este recrutamento pode ser efectuado internamente ou externamente”. O recrutamento pode-se considerar como o processo intermédio decorrente entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem um perfil da função reunindo condições para ingressar na organização. Já a selecção consiste no processo de escolha, entre os candidatos apurados, de quais os que apresentam um maior potencial e a decisão sobre qual deles deve ser escolhido.

### **1. Preenchimento de Cargos, Recrutamento e Selecção**

Dentro das funções administrativas que o gestor utiliza para gerir o pessoal (planear, organizar, dirigir e controlar), o processo de recrutamento e selecção assume uma especial relevância, pois se não assegurarmos que as pessoas que são admitidas na organização apresentam o potencial e o perfil exigido ou ajustado à função para a qual são recrutados, corremos o risco de atrasar ou mesmo alterar o funcionamento da organização e de não conseguir atingir os objectivos propostos.

A definição do perfil da função compreende basicamente três elementos (CAMARA et al, 1997):

- a identificação concreta da função, o seu título e enquadramento organizacional;
- a clarificação dos requisitos que o candidato ideal deve preencher;
- o que empresa tem para lhe oferecer em troca, nomeadamente o salário, carreira, local de trabalho, etc.

Cada função exige competências que devem ser mobilizadas para garantir a excelência do desempenho. As competências necessárias variam conforme o cargo, nível hierárquico e área de responsabilidade. A análise de funções constitui uma boa ferramenta, que poderá ser utilizada na definição dessas competências, ao efectuar o levantamento do perfil psico-social, cultural e técnico requerido para a ocupação do cargo. Pela sua importância nuclear na optimização do desempenho das estruturas organizacionais, procuramos abordar este tema de forma mais detalhada ao longo deste trabalho, estabelecendo nomeadamente o seu horizonte de aplicação no âmbito de uma UOT.

## 2. A Estratégia de Recrutamento

O processo de recrutamento, dentro do contexto abordado no ponto anterior, só tem sentido quando associado à necessidade de preenchimento de determinado cargo de uma organização.

No entanto, um processo de recrutamento não assume sempre o mesmo carácter, havendo que definir qual a estratégia para preenchimento da vaga. Numa abordagem inicial do problema decorrente da necessidade do preenchimento de um cargo, teremos que optar entre a realização de um recrutamento interno ou externo.

O recrutamento Interno consiste no preenchimento da vaga por um empregado que ocupa outra função, mas que já faz parte da organização. Se centrarmos a nossa análise na visão dos funcionários, podemos constatar que as candidaturas internas podem ser interpretadas como uma forma assumida do seu desejo de mudança do lugar que ocupam actualmente, seja por desentendimentos, seja por cansaço ou frustração.

A grande vantagem do processo de recrutamento interno será, em nossa opinião, o facto de poder permitir o desenvolvimento das pessoas que já pertencem à organização e de lhes oferecer perspectivas de carreira.

O recrutamento externo consiste na identificação, dentro do universo que o mercado de emprego disponibiliza, dos candidatos com o perfil adequado ao preenchimento da vaga existente. Estabelecendo o desejável paralelismo entre a instituição militar e as restantes organizações, podemos constatar que o recrutamento externo de uma UOT incidirá essencialmente no universo oferecido pelas restantes Unidades e Órgãos do Exército.

O recrutamento externo, constitui também um processo relativamente rápido, permitindo realizar a introdução de “sangue novo” na Organização, de novas formas de pensar, enriquecendo o leque de competências já existente. Este tipo de recrutamento, contribui normalmente para fomentar a visibilidade externa e para o reforço da imagem da organização, nomeadamente através da publicidade e das acções de marketing institucional associadas ao próprio processo.

No entanto, o recrutamento externo, para além de algumas vantagens, apresenta também alguns inconvenientes (CAMARA et al, 1997):

- É o mais dispendioso dos tipos de recrutamento;
- Assume maiores riscos de não existir um ingresso pacífico na organização, podendo vir a gerar incompatibilidades culturais entre o candidato e a organização;
- O contexto do processo de recrutamento poderá vir a dar lugar a frustrações nas expectativas de carreira dos empregados no âmbito da organização, dando a impressão que não se atribui o devido valor às pessoas pertencentes à organização.

Muitos destes inconvenientes, também se aplicam ao processo de recrutamento externo conduzido no âmbito de uma UOT, reflectindo-se na sua vivência diária. Pela sua natureza complexa e forte impacto, considera-se agora ajustada a análise da operacionalização dos processos de recrutamento nas organizações.

### **3. Operacionalização do Processo de Recrutamento interno e externo**

No recrutamento interno podem ser utilizadas três soluções:

- Escolha directa;
- Concurso interno;
- Metodologia do tipo “Recomendar um amigo”.

A escolha directa é a “variante” que causa normalmente mais reacções negativas dentro da organização, por ser percebida como uma acção associada a certa dose de favoritismo do empregado seleccionado, em detrimento de outras candidaturas igualmente valiosas, não abrindo o leque

a todos os potenciais interessados. As principais razões para se optar por esta modalidade são normalmente as seguintes:

- cumprimento dos planos de carreira para o qual o candidato está preparado;
- utilização do talento disponível na organização;
- retenção, dentro da organização, de elementos-chave considerados indispensáveis, dando-lhes a oportunidade de progredirem na organização.

O concurso interno mais não é do que um processo, relativamente simples, que consiste em afixar um anúncio em local visível, de modo a dar conhecimento a todos os elementos da organização de que existe um cargo por preencher e quais os requisitos necessários, levando os candidatos a concorrer. Neste processo, devem ser consideradas todas as candidaturas de igual forma, procurando-se que a condução seja feita da forma mais transparente possível, para não haver distorções ou injustiças.

A operacionalização do processo de recrutamento externo poderá iniciar-se através de uma consulta a uma base de dados da organização, com o nome de possíveis candidatos. Se essa diligência não resultar, deverá então proceder-se a uma consulta do mercado.

No contexto da elevada competição que se estabelece entre as empresas que concorrem no mesmo sector de actividade, a realização de um processo de recrutamento externo expõe algumas vulnerabilidades (CAMARA et al, 1997).

Um dos inconvenientes da condução de um processo deste tipo, face ao mercado de recursos humanos, reside no facto de indicar à concorrência quais as suas intenções ou fragilidades. Esta situação, pela sua natureza, não se enquadra no âmbito das preocupações do comandante dum Regimento, uma vez que não está em causa uma situação de concorrência.

O recrutamento externo directo é aquele que é efectuado pela própria organização, no qual se procede a uma consulta no mercado directamente. São utilizados os media, tendo em conta o público-alvo. Uma vez que no âmbito deste estudo (UOT) não se configura a utilização deste tipo de recrutamento, também não o iremos aprofundar.

#### **4. O Acto de Selecção**

O acto de selecção só faz sentido quando articulado com a existência de um processo de recrutamento situado a montante desta actividade. O processo

de selecção condiciona normalmente alguns aspectos das operações de recrutamento, que normalmente, permitem reunir grande parte da informação a utilizar posteriormente para selecção dos candidatos.

Só após a clarificação e definição destes aspectos, se deverá contactar o candidato. O acto de selecção consiste, assim, na apresentação da proposta ao candidato e da sua aceitação, após decorrido eventual processo de negociação. No caso de se tratar de uma selecção para uma qualquer organização civil, haverá um número de pró-formas a seguir, que logicamente não se aplicam ao caso de uma UOT. Salvuaguarda-se o caso de a selecção ser efectuada para um lugar civil, sendo mesmo assim a condução deste processo da competência da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal (DAMP) e não da Unidade.

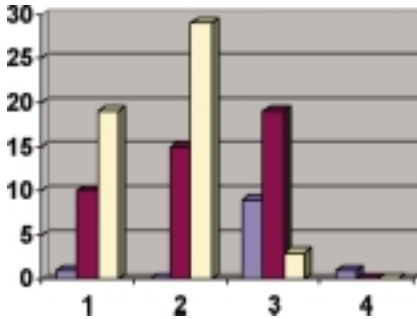
Podemos concluir que o processo mais eficaz para efectuar o recrutamento, será a opção pelo recrutamento externo à organização, através da definição prévia e cuidada das características necessárias ao cargo/função, cujo preenchimento se encontra em causa.

## **5. Recrutamento e Selecção numa Unidade Tipo Regimental**

Na tentativa de obter dados de forma mais precisa e concreta sobre o processo de recrutamento e selecção efectuado na Unidade Tipo que estamos a abordar, foram distribuídos alguns questionários a militares com o posto de Coronel e Major, que tivessem desempenhado funções no comando ou estado-maior de unidades.

A necessidade do preenchimento de um cargo pode verificar-se em resultado de diversas situações, que podem ir desde a simples falta no Quadro Orgânico da Unidade, passando por necessidades funcionais que exigem a existência de mais um cargo preenchido ou também por a função não se ajustar à personalidade ou conhecimentos que o indivíduo possui. Da análise efectuada, verificamos que a necessidade de preenchimento de um cargo é mais frequentemente despoletada pela constatação da existência de falta de competência (neste caso normalmente por má execução das tarefas) do indivíduo em questão, do que por necessidades funcionais ou mesmo pela necessidade de recursos humanos, resultante de uma análise das faltas face ao QO de Pessoal. A figura II.1 pretende evidenciar esta conclusão.

N.º Respostas

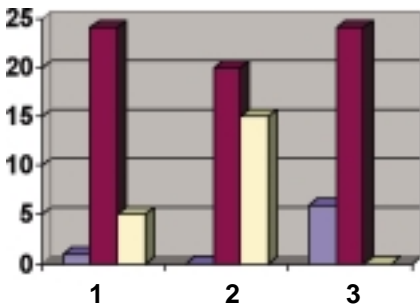


1. Verificação das faltas relativamente ao QO de Pessoal.
2. Necessidades Funcionais.
3. Falta de competência do(s) indivíduo(s) que exerce o cargo/função.
4. Outra.

Fig. II.1 – Factores que Determinam a Necessidade de Preenchimento de um Cargo/Função (Coronéis e Majores).

Seguidamente, tentamos saber como era preenchida essa função/cargo considerada fundamental, segundo uma perspectiva integrada da gestão de topo e da gestão intermédia da organização (Coronéis e Majores). Concluímos que normalmente é preenchida pela DAMP (externamente à Unidade), embora também se possa efectuar internamente e, neste caso, por sugestão do Oficial de Pessoal. Também verificamos que a opinião favorável dum conhecido do militar poderia ser importante e aceite pelo Comandante. Na Fig. II.2, é apresentado um gráfico que testemunha essa situação:

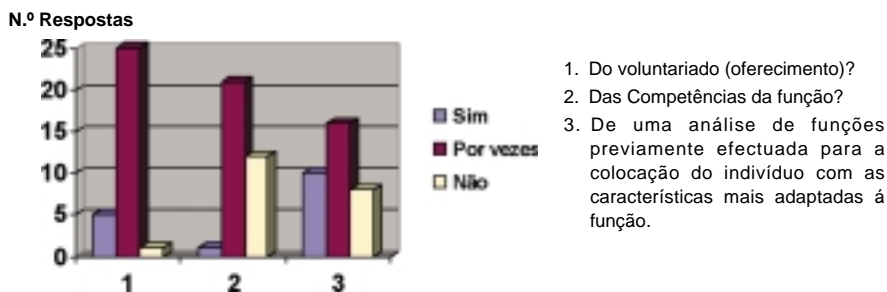
N.º Respostas



1. Recrutamento externo à UOT.
2. Recrutamento interno à UOT (Of Pessoal)
3. Alguém conhecido do responsável pelo serviço

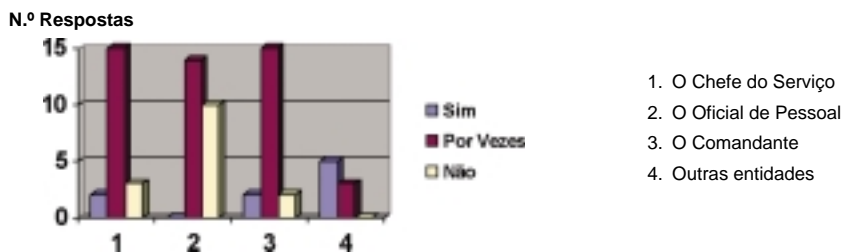
Fig. II.2 – Métodos Utilizados para o Preenchimento de um Cargo/Função (Coronéis e Majores).

No caso do recrutamento interno, o Comandante poderá optar pela forma que mais lhe aprouver, tendo em conta não só a especificidade da função como a própria conjuntura e cultura organizacional da Unidade. Seja qual for a sua opção, será sempre efectuada tendo em consideração o universo disponível, face às competências dos indivíduos existentes e às suas motivações. Do inquérito realizado, verificamos que a selecção destes indivíduos nem sempre é realizada a partir das suas competências, mas que existe a preocupação de efectuar uma análise de funções e tentar ajustar o indivíduo com as características mais adequadas ao cumprimento das tarefas. A figura II.3 exhibe esta constatação:



**Fig. II.3** – Métodos Utilizados para a Selecção de Pessoal numa UOT.

Finalmente, tentamos averiguar quem na realidade efectua a selecção do indivíduo. Das respostas à pergunta, tendo em conta uma função de responsabilidade “média”, como por exemplo no caso de um Sargento, verificamos alguma dispersão nas respostas, o que poderá indiciar grande variedade de situações. A figura II.4 traduz o panorama dessas respostas, onde o Comandante e o Chefe de Serviço reúnem a maioria dos “sim”. Curiosamente, o Oficial de Pessoal é aquele que assume menos protagonismo na selecção.



**Fig. II.4** – Entidades responsáveis pela Selecção de Pessoal para uma função de responsabilidade “média” de uma UOT.

### III – SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Antes de iniciarmos este capítulo, por razões que se prendem com a clarificação dos conceitos que pretendemos abordar, importa definir o que se entende por avaliação de desempenho. Segundo alguns autores (CAMARA et al, 1997; DRUKER, 1992), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial desenvolvimento futuro. A actividade avaliação surge-nos assim como um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de uma pessoa. Constitui um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado face à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de elementos (militares e civis) com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo (CHIAVENATO, 1998, 323).

Podemos constatar, que a avaliação de desempenho, constitui uma ferramenta essencial para garantir uma optimização permanente e racional da Gestão de Recursos Humanos de qualquer Organização.

Face à importância assumida por este processo, procuramos analisar algumas das suas implicações e reflexos no Dia-a-Dia de uma UOT.

#### 1. A avaliação de Desempenho e seus Pressupostos

O objectivo principal que a avaliação de desempenho se propõe atingir dentro do contexto de uma UOT, é o de permitir optimizar a mobilização das competências reveladas pelos militares e civis que a servem, para que os objectivos estabelecidos pela UOT sejam mais facilmente atingidos, permitindo também avaliar o nível de desempenho dos detentores dos vários cargos definidos na estrutura organizacional da UOT.

Dentro deste contexto podemos constatar que a avaliação de desempenho permitirá também validar os métodos de recrutamento utilizados. Com efeito, se forem seleccionados militares que, tenham uma performance abaixo do esperado, teremos que considerar se as metodologias utilizadas para os seleccionar foram as mais adequadas ou se terão de ser revistas e melhoradas.

A “cultura” de desempenho organizacional poderá ser reforçada se o processo de avaliação permitir sustentar as decisões de premiar os militares e civis que contribuem para a concretização dos objectivos da UOT. No

entanto, para que a avaliação seja, tanto quanto possível, objectiva e equitativa, é necessário que o militar saiba previamente:

- O que se espera dele, ou seja, qual a sua contribuição para a concretização dos objectivos da organização permitindo definir com clareza quais os seus objectivos pessoais;
- Quais os seus parâmetros de avaliação;
- A calendarização do processo de avaliação, isto é, quando vai ser avaliado.

Para além destes aspectos importantes, é fundamental sedimentar na U/E/O um clima de justiça e objectividade na avaliação, que assegure uma equidade entre funções e dê garantias ao avaliado que o seu desempenho não fica à mercê do critério discricionário do avaliador. Para tanto, devem-se evitar ao máximo os erros comuns de avaliação, de entre os quais destacamos:

- Diferentes padrões de rigor na avaliação, ou seja, a existência de avaliadores que utilizam uma bitola mais rigorosa que outros na avaliação do desempenho dos seus subordinados;
- O erro por semelhança, que leva o avaliador a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado;
- Pressões inflacionistas. O hábito de atribuir classificações elevadas em outras UOT em particular e de uma forma geral no Exército, cria uma pressão inflacionista inaceitável que se poderá perpetuar no futuro.

Estas distorções na avaliação individual quando ocorrem e são percebidas pelos militares, reduzem a credibilidade do sistema e impedem que o mesmo desempenhe o papel para o qual foi criado.

## **2. A Fixação de Objectivos**

É comum afirmar-se que a qualidade da avaliação depende da qualidade dos objectivos que foram previamente fixados pelo Comandante da UOT. Por norma, o Comandante fixa os seus objectivos anuais para a Unidade no início de cada ano através da elaboração e difusão da sua Directiva de Planeamento.

O processo de avaliação de desempenho não deverá ser considerado como um fim em si mesmo, mas como um instrumento, um meio, uma

ferramenta para melhorar o desempenho dos recursos humanos da Unidade, otimizando a sua gestão. Para alcançar esse objectivo básico, a avaliação de desempenho procura alcançar uma variedade de objectivos intermédios, tais como:

- Adequação do militar ao cargo;
- Treino;
- Promoções;
- Melhoria das relações do superior com o subordinado;
- Auto-aperfeiçoamento do militar;
- Estímulo à maior produtividade;
- Conhecimento dos padrões de desempenho da unidade;
- Retroacção de informação referente ao seu nível de desempenho ao próprio indivíduo avaliado;
- Justificação de outras decisões da parte da Secção de Pessoal, como sejam transferências, dispensas, cursos, entre outros.

Em resumo, os objectivos fundamentais da avaliação de desempenho, numa UOT, podem ser apresentadas em três facetas:

- Permitir assegurar as condições necessárias à Secção de Pessoal para medir o potencial humano, no sentido de determinar a sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como fonte de uma importante vantagem competitiva da UOT, cuja produtividade pode ser desenvolvida e estimulada dependendo, obviamente, da sua forma de gestão;
- Fornecer oportunidades de desenvolvimento e condições de efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, tanto os objectivos organizacionais como os objectivos individuais.

### **3. A Avaliação**

A avaliação deve ser percebida como justa e equitativa, no contexto da Unidade, cabendo à Secção de Pessoal assegurar a uniformidade de critérios na sua implementação. Ela é realizada pelo superior hierárquico do avaliado, seguindo as determinações definidas no Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (RAMME).

Face à sua importância relativa, é importante reflectirmos sobre o acto de avaliação individual dos vários militares de uma UOT. As Fichas de

Avaliação Individual (FAI) constituem possivelmente durante um ano de serviço o momento mais relevante da vida profissional do militar avaliado, devendo, por este motivo, o seu preenchimento merecer uma especial atenção e cuidado por parte do avaliador.

Na tomada de conhecimento da avaliação por parte do avaliado, esta não deve constituir surpresa, dado que ao longo do ano lhe deverá ser transmitido um feedback periódico do seu nível de desempenho – o que nem todos os avaliadores preconizam, pois esta prática também não se encontra regulamentada. A tomada de conhecimento da avaliação deve ser conduzida num clima cordial, franco e aberto, com o objectivo de permitir ao avaliado melhorar o seu desempenho futuro e manter o seu nível de motivação e compromisso com a UOT.

#### **4. Gestão do Sistema de Avaliação**

O sistema de avaliação de desempenho deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual do militar e o compromisso do avaliado com os valores institucionais e os próprios objectivos perspectivados para a Unidade. Tem consequências que se reflectem em dois campos (CAMARA et al, 1997,269):

- Gestão de Carreiras;
- Programação de Formação para melhoria do desempenho.

Por outro lado, permite a correcção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação, assim como, compatibilizar as aptidões do avaliado com os interesses da instituição. O processo de avaliação de desempenho pode ainda, em determinadas situações, permitir traçar planos de carreiras e programar formação destinada a garantir o seu desenvolvimento integrado.

Cabe à Secção de Pessoal a importante tarefa de verificar se, na sua globalidade, as avaliações individuais atribuídas não se afastam significativamente de um desvio-padrão de distribuição e questioná-las se for caso disso.

#### **5. Novas tendências na Avaliação de Pessoas**

Todos conhecemos os modelos actuais de avaliação dos militares que se estruturam fundamentalmente com base numa vertente hierárquica de avaliação que, no caso do Exército, se consubstancia na elaboração da

Ficha de Avaliação Individual (FAI). No entanto, as organizações dispõem hoje de modelos diferentes. Neste capítulo, pela inovação e diferenciação que poderá introduzir, propomo-nos analisar e reflectir sobre um modelo de avaliação de pessoas do tipo “360º”.

Este tipo de modelos é usado, sobretudo, para confrontar o avaliado com as suas limitações e com as percepções que suscita nas pessoas com quem lida diariamente no exercício da sua função.

Tendo por base o conjunto de dados recolhidos nas organizações que já realizaram experiências de utilização deste modelo de avaliação de desempenho, constata-se que os comentários que, por norma, chocam mais os avaliados são os que têm a ver com o seu carácter ou as suas relações interpessoais. Outra das referências geralmente feitas ao sistema é a de que a auto-imagem do avaliado e a imagem que é percebida raramente coincidem, o que leva o avaliado a reanalisar e reavaliar a sua actuação.

Dentro deste contexto, podemos constatar que um modelo de avaliação de pessoas de “360º” poderá ser considerado uma ferramenta modeladora, susceptível de constituir um precioso auxiliar para alterar atitudes e comportamentos, no contexto organizacional.

Ainda que a aplicação directa deste modelo na instituição militar se possa revelar algo polémica, pela natureza da própria idiosincrasia social associada ao meio militar, julgamos que poderá ser interessante reflectir um pouco sobre os méritos relativos da sua aplicação no âmbito da UOT. No Anexo D é apresentado um exemplo de operacionalização deste modelo de avaliação.

## **6. A avaliação de desempenho no contexto da UOT**

Como tivemos oportunidade de reflectir no enquadramento apresentado, a avaliação de desempenho constitui hoje uma área nuclear da optimização do desempenho individual e organizacional.

Uma Unidade não constitui uma excepção a esta situação, verificando-se que a avaliação de desempenho dos militares e civis que a compõem tem um reflexo directo no desempenho da UOT como um todo, dentro do contexto do próprio Exército.

Da análise dos resultados obtidos a partir dos questionários realizados, podemos constatar que a avaliação de desempenho é considerada consensualmente, como um aspecto fundamental para a Gestão dos Recursos

Humanos numa UOT. Dentro deste contexto, as FAI não são reconhecidas como um instrumento ajustado para a prossecução desse objectivo, pois a generalidade dos Majores e parte dos Coronéis assim o afirmam (Fig. III.1).

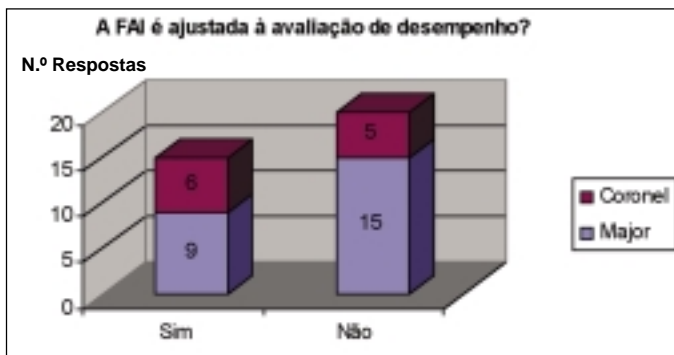


Fig. III.1 – Adequação da FAI à avaliação do desempenho dos Recursos Humanos da UOT.

Esta constatação reflecte-se também no facto de os Oficiais com o Posto de Coronel privilegiarem o método de "90º" como o mais ajustado para a operacionalização da avaliação de desempenho no âmbito da UOT. Os oficiais com o Posto de Major identificam claramente a avaliação de desempenho de "360º" como o método ideal para concretizar esse objectivo (Fig. III.2).

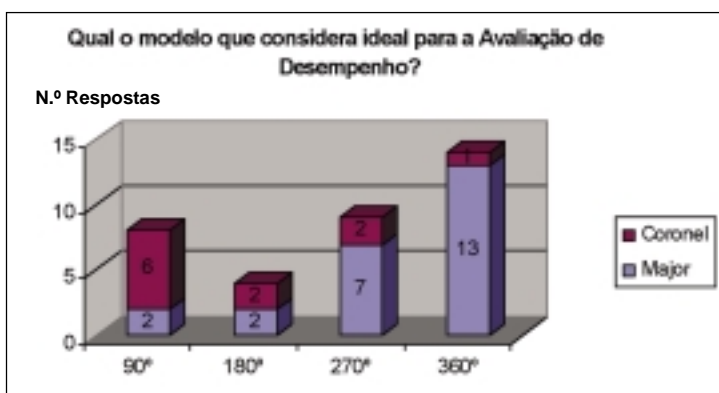


Fig. III.2 – Apresentação dos quadros modelos de avaliação de desempenho.

## IV – O PLANEAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE CARREIRAS

### 1. O Planeamento dos Recursos Humanos (PRH)

O Plano de RH de uma UOT, procura desenvolver os militares que a integram, traçando-lhes planos de carreira, reconvertendo-os ou dando-lhes formação para que adquiram as competências que se antevêm como necessárias. Trata-se de um exercício complexo, mas fundamental para o desenvolvimento estratégico da organização.

O planeamento global de RH pode ser considerado uma área charneira entre o que são os interesses e perspectivas organizacionais e o que são as aspirações e desejos de desenvolvimento dos militares, daí que só a articulação perfeita permita que ambos tenham sucesso, compatibilizando os seus objectivos:

- O PRH, garantindo um fluxo de profissionais com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo;
- O Plano de Carreiras, identificando os Militares de Elevado Potencial (MEP) e criando um percurso profissional que dê uma perspectiva de desenvolvimento, a ritmo compatível com as suas ambições e com a capacidade de resposta organizacional.

É hoje reconhecido que só dando aos militares uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, é que se consegue que uma Unidade possa aspirar a constituir uma opção de permanência mais ou menos prolongada para os seus quadros, em especial os MEP, cuja mobilidade pode ser um dado adquirido. Se o PRH for desajustado, isso irá repercutir-se nos planos de carreira dos quadros. Se esses planos não forem ao encontro dos desejos e aspirações dos MEP, existe uma forte probabilidade de estes abandonarem a sua Unidade ou mesmo a própria instituição.

É em função dos objectivos da UOT que se deverão projectar as necessidades futuras de RH, a sua calendarização, o perfil, o número e a sua localização nessa estrutura. Podemos inferir que o objectivo fulcral do PRH é permitir à UOT identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de militares. Este objectivo, traduzido em aspectos parcelares, permite:

- Determinar as necessidades de preenchimento de cargos e a sua calendarização;

- Detectar as principais redundâncias, avaliar as possibilidades de reconversão e evitar dispensas desnecessárias;
- Definir, com rigor, as necessidades de formação;
- Estabelecer uma base racional para a construção de planos de desenvolvimento individual;
- Avaliar o impacto de novas tecnologias no desempenho dos militares;
- Estimar o impacto da introdução de formas diferentes de organização de funções na U/E/O, designadamente, a polivalência;
- Analisar as vantagens de proceder ao outsourcing de actividades periféricas;
- Avaliar as necessidades futuras de infra-estruturas.

Face ao exposto, a responsabilidade pela construção do PRH tem que ser centralizada, na Secção de Pessoal, para permitir o seu desenvolvimento equilibrado e harmonioso e garantir a coordenação e sinergias inter-funcionais nele implícitas. Trata-se assim, de um processo dinâmico e em permanente aperfeiçoamento.

A nível das UOT, o planeamento de necessidades é feito pelas Secções de Pessoal e reportado às Repartições de Pessoal dos respectivos Quartéis-Generais, que, por sua vez, fazem a respectiva triagem e consolidação das várias UOT e reportam esses dados à Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal (DAMP)/Comando do Pessoal.

## **2. Análise dos Recursos Humanos Disponíveis**

A análise dos militares disponíveis para ocupação de um determinado cargo, para ser útil e permitir otimizar as suas competências, deve contemplar a consideração dos seguintes parâmetros:

- O perfil de aptidões técnicas e comportamentais;
- O perfil etário;
- A sua antiguidade;
- A experiência na actual função;
- A distribuição por cargos/lugares críticos;
- Outros.

Este tipo de análise permite aprofundar aspectos cruciais para o entendimento do grau de flexibilidade dos militares existentes numa UOT, tais como os

potenciais bloqueamentos em promoções ou na evolução de carreira, os factores que iniciem rotação de pessoal, necessidades de formação, necessidades de recrutamento e factores similares, entre outros.

Os RH disponíveis são colocados nas diversas U/E/O de acordo com determinada especialidade, que lhes é reconhecida com base no seu quadro de competências e na sua formação militar. Estes militares, quando chegam a uma U/E/O são distribuídos em função das vagas do Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) respeitando as suas especialidades/competências. Naturalmente, dentro deste contexto, deverá existir um especial cuidado em colocar o “homem certo no local certo”, privilegiando sempre que possível os denominados locais críticos.

### 3. Gestão de Carreiras

O planeamento de carreiras pretende operacionalizar o princípio do recrutamento interno, ao procurar identificar, no interior de uma U/E/O, MEP (pessoas-chave) capazes de satisfazerem as necessidades projectadas. É essencial que a gestão dos planos de carreira se processe de forma coordenada, conduzida pela Secção de Pessoal, mas em sintonia e com o apoio imprescindível do Cmdt/Dir/Ch. Desta forma, o planeamento dá prioridade à satisfação das necessidades da U/E/O, pelo desenvolvimento das pessoas que a compõem.

Trata-se de um conjunto de acções programadas, que têm por objectivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional do militar, de modo a que o mesmo consiga atingir o potencial que lhe foi detectado.

O planeamento referido é um exercício limitado, dada a própria estrutura da UOT e a pequena percentagem de militares que pode abarcar, devido ao custo, à complexidade e às necessidades previsíveis. Acresce que levanta algumas questões éticas, nomeadamente:

- Deve-se revelar o potencial individual atribuído a um militar? Se sim, criam-se expectativas que podem ser impossíveis de satisfazer, o que pode gerar frustração e desmotivação. Se não, omite-se um argumento-chave para reter e motivar um MEP;
- Como se justifica excluir uma parte elevada de militares das oportunidades de carreira? A razão assenta no interesse e prioridade da UOT. Mas será isso justo?

O conciliar dos interesses da Unidade com as expectativas dos militares é talvez o maior desafio que se coloca a um Cmdt/Dir/Ch e a um Chefe da Secção de Pessoal de uma UOT. O grau de exigência dos militares é cada vez maior para com a organização, no sentido de que esta lhes proporcione os direitos que estão consignados por lei; assim como a organização, através das UOT, tem as suas limitações e as suas missões a cumprir.

#### **4. Identificação dos Militares de Elevado Potencial (MEP)**

Temos a consciência que esta área tem contornos relativamente limitados ao nível das U/E/O face ao universo da instituição militar. Porém, trata-se de uma pré-condição para a construção de planos de carreira, uma vez que estes são selectivos e só se aplicam a um número reduzido de pessoas dentro da organização. A identificação é feita essencialmente apurando-se os MEP, que constituem recursos importantes no PRH da subunidade em que se inserem, constituindo-se num denominado ranking global. Cada carreira tem um perfil próprio, com elementos comuns a todos e elementos específicos. O ranking destina-se a formar um juízo provisório sobre o potencial que, no momento, é possível identificar no militar. Não tendo o ranking um carácter definitivo, o seu resultado é reservado e não deve ser divulgado aos interessados, a não ser em termos globais, para justificar o plano de carreira e obter o acordo do militar para o mesmo. Como sabemos, parte das características das pessoas são em parte inatas e sem dúvida díspares, fruto da educação que tiveram, da cultura, da sua formação, etc. Assim sendo, existem militares claramente mais aptos no desempenho das suas funções que outros, tornando-se naturalmente em profissionais exímios e de referência para os próprios pares. A aposta que as organizações realizam nestes indivíduos é manifestamente superior às oportunidades que dão aos restantes militares, transformando esta prática num investimento para a organização e numa mais valia para o MEP.

#### **5. Rotação dos Recursos Humanos**

A rotação de pessoal é um fenómeno complexo, que radica em múltiplas causas e que só por ingenuidade pode ser exclusivamente ligado a razões salariais. Na instituição militar, parece ser nos factores de motivação que assenta a chave da solicitação voluntária da rotação de pessoal, relacionando-

-se a sua ocorrência com: condições de trabalho, satisfação na função, nível de stress, estilo de gestão, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento pessoal, acesso a formação, entre outras. Pode ainda dever-se a causas naturais, tais como incapacidade para o trabalho, a morte, o atingir da idade da reserva, o fim do contrato, radicar numa iniciativa da UOT (geralmente por razões disciplinares), ou ainda, por iniciativa do próprio militar.

A rotação dos RH pode ainda ser devida a causas endógenas, ou seja, devido a aspectos da vida da unidade (são disto exemplo, os motivos de promoção/formação que tenham implicação directa no cabimento em QO), ou a causas exógenas, tal como, as impostas pelas escalas de deslocamento e pelo natural desenvolvimento de carreira dos militares.

A taxa de rotação dos militares é uma poderosa condicionante do PRH, razão pela qual deve ser avaliada com o maior rigor possível. De forma empírica constata-se o seguinte:

- A rotação de militares baixa à medida que a idade e/ou anos de serviço aumentam;
- A rotação é maior nos militares com nível de qualificação mais baixo.

A rotação dos efectivos nas UOT é efectivamente um outro problema com que o Cmdt/Dir/Ch e o seu conselheiro na área do pessoal, o Chefe da Secção de Pessoal, se debatem permanentemente, no sentido de conciliarem as necessidades de serviço com os interesses dos militares. Cada vez mais se verifica a multiplicidade e a polivalência de funções por parte dos militares, procurando fazer face às restrições orçamentais e aos condicionamentos inerentes à falta de RH nas UOT.

## 6. Sistema de Recompensas e Motivação

Nas U/E/O, o sistema de recompensas assenta essencialmente no reconhecimento dos militares através dos louvores/condecorações que, por si só, constituem uma forma de motivação. Parece-nos claro que as recompensas e a motivação são indissociáveis e que devem passar também pelo “atender” das preocupações dos militares com vista à sua plena integração na sociedade. Hoje em dia, entre outras aspirações, a generalidade dos militares pretende qualificar-se cada vez mais e, dentro do possível, continuar a sua vida académica no âmbito civil. Sabendo que a aquisição

de formação pode ser colmatada interna ou externamente à própria organização, deve a U/E/O, dentro das suas possibilidades, proporcionar aos militares o acesso à formação com vista ao crescimento do moral e do bem-estar dos seus RH.

Tendo o sistema de recompensas baseado no louvor/formação implicações directas na carreira do militar, estes devem ser ponderados de forma a não prejudicar alguns militares em detrimento de outros, sem existir para tal uma razão aparente e claramente sustentada.

Em suma, só podemos tirar partido dos RH disponíveis se estes estiverem motivados e, da mesma forma, só assim, se contribui para a eficiência das U/E//O que, relembramos, têm por fim último a excelência da organização militar.

## 7. Planeamento e Gestão de Recursos Humanos numa UOT

Da análise dos resultados obtidos a partir dos questionários podemos verificar que a Área Operacional é a que requer maior atenção dos inquiridos (Fig IV.1) e, de uma forma geral, todos concordam com a existência de um gestor de carreira. Também se constata uma quase unanimidade em atribuir as tarefas mais críticas das U/E/O aos MEP.

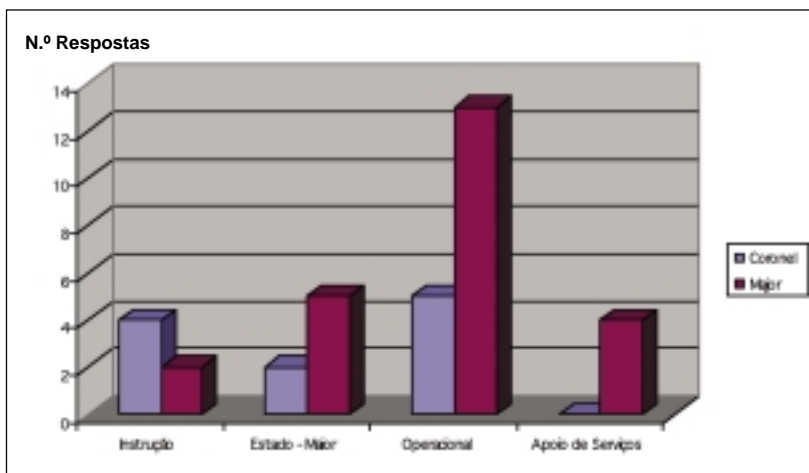
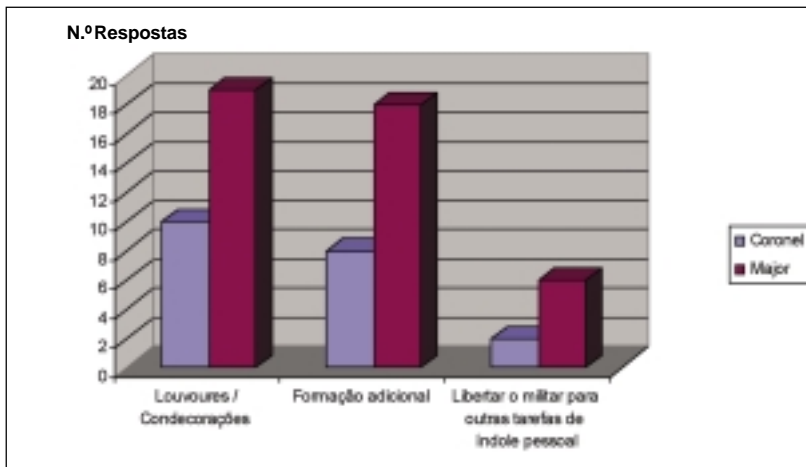


Fig. IV.1 – Atribuição de tarefas críticas aos Militares de Elevado Potencial.

Como princípios subjacentes à rotação de funções, ficou inequivocamente expresso que esta é fundamental para o bom funcionamento da organização e, por motivos de estabilidade e rentabilidade, os militares devem permanecer nos seus cargos entre um a dois anos, assim como, é essencial que exista um período de sobreposição entre funções. Dentro deste contexto, é necessário ter os militares devidamente motivados nas tarefas que desempenham, sendo o louvor/condecoração e a formação adicional uma das formas mais adequadas para garantir essa finalidade (Fig IV.2).



**Fig. IV.2** – Formas de Motivação dos Militares.

Em síntese, podemos concluir que o planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras dos militares constitui uma clara preocupação dos principais responsáveis pelas UOT, nomeadamente dos Cmdt/Dir/Ch e/ou respectivos Chefes de Secção de Pessoal. Por último, inferimos que só podemos tirar partido dos RH disponíveis, se estes estiverem motivados, não esquecendo que o grau de exigência dos militares para com a organização é cada vez maior. Esta, constitui uma área em que a Arte de Comandar se revela em toda a sua plenitude, tendo em vista o exercício da persuasão, levando os outros a comungar do mesmo objectivo, tendo sempre como referência a eficiência da UOT e a excelência da organização militar.

## V – FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

### 1. A Necessidade de Formação para o Desempenho do Cargo

A Formação apresenta-se hoje como um factor de sobrevivência para as organizações e para o próprio Exército que necessita, cada vez mais, da qualificação dos seus militares, com vista a poder proporcionar uma resposta adequada e consentânea às exigências da sociedade e das missões que lhe forem atribuídas.

A eficácia do Exército aumentará com as experiências, conhecimentos e aprendizagens novas de cada um dos seus militares, proporcionando ao Exército a possibilidade de aprender e de se desenvolver continuamente, sendo que a Formação assume aqui um papel indispensável no incremento da aprendizagem.

Segundo Pedro Câmara et al (1997), a Formação na área funcional/ /comportamental é essencial para o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa. Na área técnica, impõe-se a polivalência como elemento fundamental para flexibilizar o funcionamento de equipas e permitir a rotatividade de tarefas. Pensamos que o Exército teria muito a ganhar se adoptasse uma estratégia de formação que fosse ao encontro destas linhas orientadoras, pois conseguiria que cada militar estivesse apto a ocupar vários postos de trabalho, dando resposta aos problemas que se colocam à maioria das UOT, uma vez que a Formação para o desempenho dos diversos cargos se deverá enquadrar nas orientações definidas pelo Sistema de Instrução do Exército (SIE). Procuraremos analisar os aspectos mais salientes, evidenciando a sua incidência nas actividades da UOT, sempre que tal se revele ajustado.

### 2. A Formação no Exército

O SIE integra um conjunto de entidades, actividades e processos que visam o desenvolvimento do potencial humano do Exército, em todas as suas fases de permanência nas fileiras, com vista à satisfação dos objectivos do Exército e à valorização individual dos seus militares (EME, 2002). Tem como objectivos proporcionar às tropas uma instrução de carácter global, progressivo e integrado, que permita manter, aperfeiçoar e complementar as suas capacidades; e preparar os militares para o desempenho das funções

que lhe podem ser cometidas, inerentes ao posto, à categoria e à especialidade, nas várias formas de prestação de serviço efectivo.

O SIE compreende três componentes distintas: Ensino <sup>6</sup>, Formação <sup>7</sup> e Treino <sup>8</sup>. Apenas iremos desenvolver a componente Formação, pois é, dentro do contexto do presente trabalho, a que se poderá revestir de maior interesse para este estudo. A Formação articula-se em três áreas distintas (EME, 2002):

- Instrução Militar (destina-se a ministrar os conhecimentos essenciais aos militares que ingressam no Exército, por forma a permitir a sua integração na organização, a sobrevivência no campo de batalha e o desempenho de uma função);
- Formação Contínua (visa fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargo específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior);
- Formação Profissional (consiste em ministrar os conhecimentos e as competências profissionais que visam satisfazer as necessidades do Exército e a integração dinâmica dos militares no mundo do trabalho, para além de complementarem a preparação para a vida activa iniciada no ensino básico).

O SIE, agora materializado no Regulamento Geral da Instrução do Exército <sup>9</sup> (RGIE), adoptou a Abordagem Sistémica da Instrução como método de resolução de problemas. Esta promove, de uma forma normalizada, a eficiência na utilização dos recursos humanos e materiais empregues no sistema, com vista à consecução dos objectivos definidos. A assunção deste tipo de objectivos contribui decisivamente para o sucesso do Sistema Exército, pois proporciona-lhe uma instrução de qualidade através da satisfação das necessidades e das expectativas dos instruendos que frequentam os cursos, e também as das chefias (EME, 1987a).

As necessidades de formação do Exército surgem invariavelmente do facto de haver uma permanente saída de militares dos cargos que

---

<sup>6</sup> É uma componente de carácter genérico, que se insere no sistema de ensino nacional.

<sup>7</sup> Componente específica da instituição, que incorpora a formação necessária à satisfação das necessidades do Exército, visando o desempenho eficiente e eficaz das tarefas atribuídas aos militares.

<sup>8</sup> Componente igualmente específica, que traduz a capacidade de manter a eficiência e a eficácia do desempenho dos militares nas suas funções.

<sup>9</sup> O RGIE foi aprovado por despacho de 14Fev02 do Exmo GEN CEME.

ocupavam, o que levanta, desde logo, a necessidade de formar outros militares.

As necessidades de formação também podem ser levantadas através da análise do desempenho dos militares nos cargos que ocupam e da sua comparação com o desempenho que o Exército pensa que deveria ter. O diferencial entre o desempenho revelado e o desempenho esperado permite deduzir quais as necessidades de formação do militar para o desempenho do cargo (CÂMARA et al, 1997).

A formação pode, quanto ao objectivo, ser orientada para o cargo (visa melhorar o desempenho do militar na mesma função) ou para o desenvolvimento (visa preparar o militar para uma função que venha a desempenhar no futuro), razão pela qual o Exército promove a realização de cursos de actualização, especialização, qualificação, reciclagem, promoção, reciclagem e reconversão. Este, tem na esmagadora maioria dos casos, recorrido à formação interna (dentro do próprio Exército), sendo que, embora em menor grau, também recorre à formação externa (noutros organismos que não o Exército). Como solução de recurso, adoptou-se a aprendizagem em contexto de trabalho (on-job training) para os militares do Serviço Efectivo Normal, situação que se encontra actualmente ultrapassada, desde o final de Setembro de 2004, devido à extinção deste tipo de prestação de serviço militar.

### **3. Planeamento no Processo de Formação**

O planeamento da instrução do Exército assume importância acrescida neste início do século XXI. Só um plano de formação ajustado às necessidades de desenvolvimento de competências das organizações permitirá diminuir a incerteza decorrente da crónica escassez de recursos, e de situações derivadas da sua mobilidade, com evidentes consequências negativas nas suas missões.

O planeamento das actividades associadas ao cumprimento da missão de qualquer organização (incluindo uma UOT) inicia-se com a determinação de objectivos, definindo políticas, estratégias e traçando planos. Ou seja, projectar o futuro num processo contínuo e sistémico, envolvendo meios e recursos. O levantamento das necessidades de formação do Exército surge dentro deste contexto.

O Planeamento é conduzido ao nível do Estado-Maior do Exército (EME), assumindo uma amplitude global e de longo prazo, permitindo que a tomada de decisão seja racional e assente na redução de custos e no aumento da produtividade. Normalmente, envolve um risco mais elevado decorrente do futuro ser incerto, razão pela qual trabalha com cenários, segue um esquema flexível e dá ênfase à finalidade. É nesta altura que compete ao CPAE fazer a análise de funções, produzindo as especificações da função ou cargo, bem como o perfil psicológico que os militares devem satisfazer (EME, 1987b). O Planeamento de médio prazo (mínimo de 20 anos) é desenvolvido pelo EME, mas decorre essencialmente ao nível dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD), com ênfase nos Comandos do Pessoal e da Instrução. Trabalha com objectivos mais específicos, com um calendário mais definido e num ambiente de maior certeza, exigindo capacidade analítica, técnica e administrativa.

A Execução, normalmente, tem um horizonte temporal de um ano (o ano de execução do respectivo Plano) e está invariavelmente associada a um orçamento, não envolvendo riscos de avaliação. Enfatiza o planeamento com grande detalhe e dá relevo a considerações administrativas e organizacionais.

Peter Drucker (1986 e 1992) refere que o Planeamento permite antecipar os objectivos que a organização pretende atingir e simultaneamente preparar as acções necessárias para a sua consecução. Face ao conceito ora expresso, podemos afirmar que se devem equacionar os meios de instrução à disposição do Exército, a estrutura em que se vai trabalhar, analisar a situação presente e determinar o conjunto de medidas que levarão o Exército do que é hoje ao que pretende ser amanhã.

Cada uma das áreas da Formação, atrás referidas, dá origem a um plano de formação específico: da Instrução Militar resulta o Plano de Instrução Militar <sup>10</sup>, da Formação Contínua resulta o Plano de Formação Nacional <sup>11</sup> e da Formação Profissional resulta o Plano de Formação Profissional <sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Indica os encargos e descreve as actividades de instrução para os militares a cumprir o serviço efectivo nos regimes de voluntariado e de contrato, relativas à instrução militar planeadas para o ano seguinte.

<sup>11</sup> Diz respeito às actividades anuais de aprendizagem com a finalidade de conferir a preparação, no País, do militar para o exercício das respectivas funções e contém informações respeitantes às diversas acções de instrução designadas actualmente por formação contínua.

<sup>12</sup> Indica e descreve todas as actividades de formação profissional a realizar pelo Exército, interna ou externamente, planeadas para o ano seguinte.

Por ser o Plano de Formação Nacional, aquele que mais se enquadra no âmbito do nosso estudo, apresentamos as linhas gerais associadas ao seu levantamento em Anexo E.

#### **4. Avaliação e Validação da Formação como Base para o Desenvolvimento da Organização**

A avaliação e a validação devem-se processar continuamente, ou seja, devem ocorrer ao longo das fases de desenvolvimento e conduta do processo de formação. Os dados recolhidos pela validação podem indiciar ou sugerir alterações nos cursos, contribuindo para o aumento da eficácia do sistema e reflectindo-se no desempenho da organização militar em geral e no desempenho da UOT em particular.

Com a avaliação pretende-se assegurar a eficácia e eficiência da instrução. Esta é eficaz, quando o aluno atinge os objectivos propostos e considera-se eficiente, quando o conjunto de recursos e métodos empregues são optimizados (EME, 2002). Pode incidir sobre os progressos dos alunos, sobre o conteúdo e método utilizados, bem como sobre os custos associados ao processo de formação.

A validação constitui a última fase da Abordagem Sistemática da Instrução e pretende funcionar como um controlo de qualidade do sistema de instrução. Deve ser efectuada de forma sistemática, permitindo a introdução de acções correctivas resultantes da identificação de tarefas redundantes ou ineficientes em termos da instrução e garantir a permanente adequação e actualização da instrução face às alterações introduzidas nos objectivos do Exército.

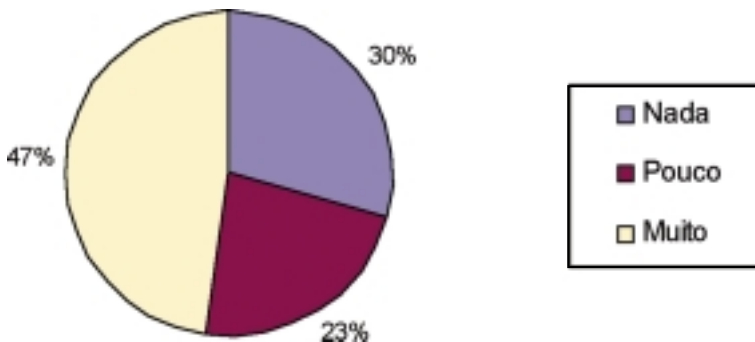
A Validação pode ser de dois tipos:

- Interna: quando é levada a cabo pelas próprias UOT que ministram os cursos e se pretende determinar em que medida a estruturação e condução da instrução levou os alunos a atingir os objectivos propostos;
- Externa: normalmente é efectuada cerca de seis meses após a conclusão do curso, logo após um período razoável de desempenho do cargo, onde as novas capacidades e competências adquiridas são testadas. Com esta validação pretende-se apurar se os objectivos traçados para os cursos estão de acordo com os requisitos realmente necessários para o cargo.

## 5. A Perspectiva das UOT

Este trabalho padeceria de alguma falta de credibilidade se não procurássemos averiguar qual a percepção dos Comandantes das UOT, bem como dos Oficiais Superiores que nelas servem, acerca da problemática da valorização dos Recursos Humanos e das suas consequências para as UOT.

Uma leitura atenta dos questionários preenchidos permite-nos verificar que pouco mais de metade dos Oficiais inquiridos (53%) entende que a UOT não faz o levantamento das necessidades de valorização dos Recursos Humanos para o desempenho dos cargos, nem tira proveito dos cursos realizados pelos militares que nelas servem (Figura V.1).



**Fig. V.1** – Análise das Necessidades de Formação e Proveito de Cursos Realizados.

Um aspecto que nos mereceu especial atenção, tem a ver com o entendimento que Coronéis e Majores manifestam acerca do proveito que as UOT tiram da formação adquirida pelos seus militares em cursos de Formação Profissional, em cursos realizados no âmbito do PFN ou ainda, na aprendizagem efectuada em contextos de trabalho (*on-job training*). Verifica-se uma confluência de pontos de vista acerca da pouca utilidade, para a UOT, da formação obtida nos cursos de Formação Profissional e nos cursos realizados no âmbito do PFN. Já em relação à aprendizagem efectuada em contextos de trabalho, pudemos perceber uma opinião substancialmente diferente, pois 64% dos Coronéis entendem ser muito proveitosa, enquanto que apenas 29% dos Majores são da mesma opinião.

Face ao exposto, pensamos que não poderá existir uma percepção rigorosa da utilidade dos cursos frequentados pelos militares, enquanto a UOT não efectuar a análise do “gap” existente entre aquilo que se espera do desempenho dos seus militares e aquilo que estes efectivamente desempenham no cargo. Também somos da opinião de que só assim será possível saber da necessidade da nomeação de militares para a frequência de cursos, sob pena de se nomearem militares para cursos que não são necessários à OUT, enquanto que a frequência de cursos que se revelariam de enorme importância para a mesma não são explorados.

Os Oficiais inquiridos entendem que o SIE não garante toda a formação necessária aos militares das UOT, nem procura alterar os Currículos dos cursos por forma a ajustar as capacidades às competências exigidas nos cargos (Figura V.2). Esta situação é por demais flagrante quando 100% dos inquiridos afirmam que o Comando da Instrução não faz a Validação Externa dos cursos frequentados por militares da UOT. Já quanto à realização, pela UOT, da Validação Interna dos cursos de formação que ministra, se verifica nova divergência de opinião entre Coronéis e Majores; enquanto 82% dos Coronéis entendem que a UOT fez a Validação Interna, apenas 25% dos Majores são da mesma opinião. A existência de um conceito de “validação interna” diferente, poderá justificar esta divergência de opiniões.

**O SIE garante toda a formação necessária às UOT e procura fazer com que os Currículos dos cursos sejam ajustados às competências exigidas nos cargos ?**

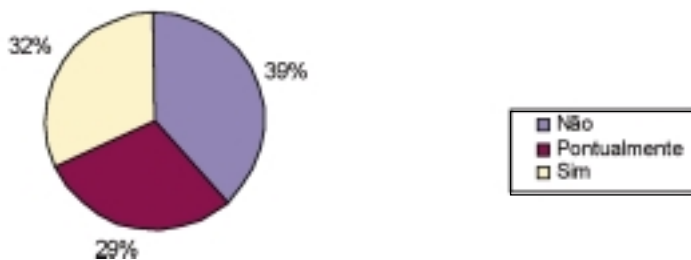


Fig. V.2 – Validade Externa da Formação pelo SIE.

Finalmente, cerca de 100% dos inquiridos são da opinião que a valorização dos Recursos Humanos (Formação) constitui um investimento para o Exército e não um custo. Pensamos poder afirmar ser perfeitamente claro, para os Oficiais que servem nas UOT, que a Formação se afirma como um instrumento fundamental da Gestão de Recursos Humanos e como um instrumento indispensável ao desenvolvimento dos militares e do Exército.

## CONCLUSÕES

Num ambiente marcado por elevada turbulência e incerteza, em que as organizações vivem e desenvolvem as suas actividades, os recursos humanos constituem um dos seus activos mais valiosos. Na era da informação e do conhecimento, a gestão das pessoas assume assim um papel importante no sucesso e no progresso das organizações. A Instituição Militar, enquanto estrutura social e agregadora de pessoas, não poderá ser encarada fora deste contexto.

Ainda que a motivação principal das Unidades Orgânicas Tipo Regimento/ /Escola Prática não seja a mesma que a da generalidade das empresas, a sua estratégia organizacional e os desafios que se lhes colocam diariamente assumem, por vezes, aspectos muito semelhantes. A gestão dos recursos humanos de uma UOT, à semelhança do que vem sendo a prática corrente em muitas outras instituições, começa hoje a encarar as pessoas como os seus “clientes internos”, cujas necessidades e aspirações se torna necessário identificar e dar uma resposta adequada, se pretendermos atrair, reter e desenvolver este “recurso estratégico” (CÂMARA et al,1997).

Como se procurou demonstrar ao longo deste trabalho, qualquer estudo empírico que desvalorize a realidade e as práticas decorrentes da vivência diária de uma UOT, não permitirá apontar para orientações consequentes em termos da definição de um quadro de processos de mudança organizacional. Ainda que seja desejável definirmos um quadro de indicadores quantitativos, ajustado à estrutura e às actividades desenvolvidas pela organização, na área da gestão das pessoas, temos que considerar que lidamos com aspectos imateriais importantes como sejam as suas competências, motivações e expectativas.

Da investigação desenvolvida na área da Gestão dos Recursos Humanos de uma UOT, tivémos a oportunidade de extrair algumas orientações que procuramos sintetizar nas seguintes ideias-força:

- A estrutura, surge como forma de operacionalizar a estratégia de uma UOT, permitindo-nos visualizar as relações entre os seus elementos e a respectiva organização do trabalho;
- As UOT apresentam uma diferenciação horizontal e vertical, em forma de pirâmide, estando os cargos perfeitamente definidos, sendo o Comandante da Unidade o principal decisor/gestor;
- A gestão dos recursos humanos é, em princípio (de acordo com as indicações do Comandante da Unidade), efectuada de forma articulada, pela Secção de Pessoal da Unidade e pelos Comandantes/Chefes das Subunidades/Secções;
- A elaboração de um “Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) Tipo” para todas as Unidades da mesma Arma, só será possível se este QOP não contemplar funções de acumulação pois esta situação diminui a eficiência da Unidade;
- A prossecução de uma metodologia lógica e coerente permitirá colmatar as faltas de pessoal da UOT, atribuindo maior prioridade à componente operacional;
- Face à desactualização dos QOP, a decisão de preenchimento de um cargo, deve ter sempre por base uma análise prévia que permita decidir sobre se tal preenchimento se justifica. Analisadas as modalidades de recrutamento interno e externo, numa óptica estratégica, o acto de selecção assume um papel determinante para o sucesso da organização;
- A área da avaliação de desempenho assume especial importância, tanto no contexto individual como organizacional, constituindo uma ferramenta importante no âmbito da gestão dos recursos humanos da UOT;
- Tendo por base o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, orientadas para os processos de liderança, devem ser analisadas outras formas de avaliação do desempenho individual, “tipo 360º”, que permitam realizar a sua contextualização no âmbito da organização. Deste modo, poderão ser colmatadas eventuais disfunções existentes no actual modelo de avaliação do Exército.
- O planeamento global dos Recursos Humanos (RH) é uma área charneira entre os interesses e perspectivas da organização militar e as aspirações e desejos de desenvolvimento dos seus quadros, daí que, só a perfeita

- articulação permite que ambos tenham sucesso, compatibilizando os seus objectivos;
- Cada vez mais teremos que colocar o “homem certo no local certo”, privilegiando sempre que possível os denominados locais críticos. Assim, a conciliação dos interesses da UOT com as expectativas dos militares e a rotatividade dos efectivos, constitui o maior desafio que se coloca ao Cmdt/Dir/Ch. Este, terá que gerir os seus RH de forma a garantir e manter um elevado grau de motivação nos seus quadros;
  - O processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações está intimamente relacionado com a sua educação e com a necessidade de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, constituindo o meio ideal para minimizar a diferença entre o estágio actual e um estágio desejado;
  - A formação orientada para o desempenho do cargo e para o desenvolvimento de competências possibilita que a UOT melhore o potencial dos Recursos Humanos existentes, optimizando o seu desempenho.

Procurando abordar o tema proposto, de acordo com uma metodologia de cariz científico (Anexo A), o grupo de trabalho pretendeu desenvolver um estudo consequente que permitisse adicionar valor ao tratamento desta temática de capital importância para Exército.

## **BIBLIOGRAFIA**

### ***Livros e Revistas***

- CAMARA, Pedro et al (1997). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.
- CHIAVENATO, Idalberto (1998). Recursos Humanos. 5ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, São Paulo.
- DRUCKER, Peter (1986). As Fronteiras da Gestão, 1.ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- DRUCKER, Peter (1992). Gerindo para o Futuro, Difusão Cultural, Lisboa.
- EME (1987a). “Generalidades” in Abordagem Sistémica da Instrução: Volume 1, Estado-Maior do Exército, Lisboa.
- EME (1987b). “Análise de Funções do Exército” in Abordagem Sistémica da Instrução: Volume 2, Estado-Maior do Exército, Lisboa.
- EME (2002). Regulamento Geral da Instrução do Exército, Estado-Maior do Exército, Lisboa.
- IAEM (2002). Metodologia de Investigação Científica, ME 62-00-01, Lisboa.
- IAEM (1987). Teoria Geral de Administração: Evolução do Pensamento Administrativo, Volume II, ME 50-10-01, Lisboa.
- JE (2000). Quadros Orgânicos do Exército, pág 34 a 37, N° 490, Jornal do Exército.
- MCCLANAHAN, Louis (2002). Management Survey, Censeo Corporation, EUA.
- RASCÃO, José (2001). Sistemas de Informação para as Organizações, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

### ***Legislação***

- Decreto-Lei 236/99, Série I-A, 25 de Junho, Estatuto dos Militares das Forças Armadas.
- Quadro Orgânico do RC4, aprovado por despacho do GEN CEME de 01OUT93.

## ANEXOS

**Anexo A** – Metodologia do Trabalho e da Investigação Desenvolvida

**Anexo B** – Quadro Orgânico de Pessoal do RC4

**Anexo C** – Análise de Trabalho da Função de Comandante de uma Unidade Orgânica Tipo (Regimento/Escola Prática)

**Anexo D** – Modelo de Avaliação Tipo “360º”

**Anexo E** – Processo Genérico de Levantamento do Plano de Formação Nacional

## **Anexo A – Metodologia do Trabalho e da Investigação Desenvolvida**

### **1. Tema do Trabalho de Investigação de Grupo (TIG)**

“O Dia-a-Dia de uma Unidade Regimental. Dificuldades e Desafios da Gestão de Recursos Humanos?”

### **2. Enquadramento do Tema**

O presente TIG insere-se no âmbito da disciplina de Administração de Recursos Humanos das Organizações (ARH), do Curso de Estado Maior 2002-04. Tendo por base o contexto da cadeira e as diversas possibilidades de abordagem que o título do trabalho pode abrir, o grupo de trabalho procurou seguir uma orientação direccionada para a área da Gestão dos Recursos Humanos no âmbito de uma Unidade Regimental.

### **3. Pergunta de Partida**

Face à orientação seguida, foi definida a seguinte pergunta de partida:

- Quais as principais dificuldades e desafios que se colocam actualmente ao Comandante de uma Unidade Regimental na área da Gestão de Recursos Humanos?

### **4. Exploração**

Antes do início do trabalho de investigação propriamente dito, realizámos:

- Leituras Exploratórias

As leituras exploratórias<sup>13</sup> permitiram identificar os principais conceitos associados à Gestão de Pessoal no âmbito das organizações;

- Entrevistas Exploratórias

Realizaram-se entrevistas exploratórias a dois Oficiais Superiores com o Posto de Coronel<sup>14</sup> que, já tendo desempenhado as funções de Comandante de Unidade Regimental / Escola Prática, nos permitiram identificar os principais problemas e desafios que se colocam diariamente no âmbito das Unidades que comandaram.

---

<sup>13</sup> (CÂMARA et al, 1997) e (CHIAVENATO, 1998).

<sup>14</sup> Foram entrevistados um ex-Comandante de Regimento e um ex-Comandante de Escola Prática.

## 5. **Problemática**

Como resultado da integração do corpo de conceitos obtido a partir das leituras exploratórias, com os dados recolhidos da realidade vivida pelos Comandantes das Unidades Orgânicas Tipo (Regimento/Escola Prática), foi definida a abordagem ou perspectiva teórica para dar resposta à nossa questão de partida.

Neste contexto, considerámos que a melhor abordagem ao problema seria a de analisar individualmente as principais áreas da Gestão dos Recursos Humanos das organizações, estudando a sua aplicabilidade e reflexo no âmbito de uma UOT.

## 6. **Construção do Modelo de Análise**

### 6.1. **Metodologia**

#### 6.1.1. **Questão Central**

Face à problemática definida, foi definida a seguinte questão central:

- Quais as principais dificuldades e desafios que se colocam actualmente ao Comandante de uma Unidade Regimental nas principais áreas da Gestão de Recursos Humanos?

#### 6.1.2. **Questões Derivadas**

- Tendo por base a questão central identificada, foram deduzidas as seguintes questões derivadas de forma a permitir um tratamento lógico e integrado do tema proposto:
- Qual a estrutura de uma Unidade Regimental Tipo e como se desenvolvem as actividades ligadas à Gestão de Recursos Humanos?
- Dentro deste contexto, quais são os principais problemas e desafios que se colocam actualmente na área do Pessoal, no âmbito de uma Unidade Regimental?
- Como são preenchidos os diversos cargos da organização?
- Como são conduzidos os processos de Recrutamento e Selecção?
- Como se poderá avaliar o desempenho das pessoas, tendo em vista a garantia do cumprimento dos objectivos da organização?
- Como se poderá efectuar o planeamento dos Recursos Humanos necessários ao sucesso da UOT?
- Como se poderão articular com eficiência a gestão de Carreiras e as rotações dos vários elementos da organização?

- Poderá a formação, no âmbito do Exército, ser encarada como a base para o desenvolvimento de competências, tendo em vista o preenchimento de um Cargo?
- Poderá o processo de Validação da Formação ser encarado como uma Base para o Desenvolvimento da Organização?

### 6.1.3 Percurso Metodológico

Estabelecida uma orientação geral e os “ramos da árvore” da investigação a desenvolver, procurámos definir o nosso percurso através da construção de um quadro de conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si (IAEM, 2002), de forma a construir um quadro de análise coerente da Gestão dos Recursos Humanos de uma UOT.

De forma a podermos partir de indicadores reais, realizámos uma entrevista e um questionário.

### 6.1.4 Hipóteses Básicas Orientadoras e Instrumentos

Com base na questão central e nas questões derivadas, articuladas com o quadro de conceitos definido, procurámos definir hipóteses gerais para a nossa investigação. Dentro deste contexto, as hipóteses levantadas foram as seguintes:

- A estratégia organizacional de uma UOT depende do seu ambiente interno e é influenciada pelo seu ambiente externo;
- O QOP está ajustado ao funcionamento da UOT;
- Existem áreas prioritárias no funcionamento de uma UOT;
- Existem formas tradicionais de suprimir as faltas de Pessoal numa UOT;
- Existem formas tradicionais para o preenchimento de um cargo numa UOT;
- Existe uma Entidade/Órgão que normalmente efectua a selecção do Pessoal;
- É importante e ajustada a avaliação de desempenho numa UOT;
- O modelo de avaliação de desempenho utilizado numa UOT é o ideal;
- Numa UOT, a área que requer maior atenção é a Operacional;
- A existência de um Gestor de Carreira é fundamental no âmbito militar;

- Os Militares de Elevado Potencial devem ser colocados nas áreas críticas;
- A rotação de funções contribui para a eficácia do sistema;
- A motivação dos militares passa essencialmente pelo seu reconhecimento público;
- As UOT fazem a análise das necessidades de formação e tiram proveito dos cursos realizados;
- O SIE garante toda a formação necessária às UOT e procura fazer com que os currículos dos cursos sejam ajustados às competências exigidas nos cargos;
- As UOT encaram a valorização dos Recursos Humanos (Formação) como sendo um investimento.

Como instrumentos de investigação destinados a confirmar ou refutar as hipóteses construídas, utilizámos uma entrevista a Oficiais Superiores ex-Comandantes de uma UOT (análise sumária da função para traçar o perfil do cargo) e um inquérito a Oficiais com o Posto de Coronel (ex- Comandantes) e Major (ex-Oficiais do Estado-Maior), de forma a estudar o impacto das várias áreas da Gestão de Recursos Humanos ao nível da gestão de topo e da gestão intermédia de uma UOT.

## **7. Observação, Instrumentos e Amostras**

### **7.1. Entrevista**

A amostra foi definida a partir da população constituída pelos Oficiais com o posto de Coronel que já comandaram uma UOT (Regimento/Escola Prática), tendo para o efeito sido seleccionado um Oficial que Comandou um Regimento e um Oficial que comandou uma Escola Prática. Dentro do universo definido, a amostra foi escolhida no âmbito dos Oficiais que frequentam o Curso Superior de Comando e Direcção (CSCD), por se considerar que os mesmos constituem um subconjunto representativo do universo. No entanto, existe a noção de que a análise de funções, para definir o perfil do cargo de Comandante de uma UOT, pela natureza do estudo e análise que requer, deveria envolver entrevistas a militares situados a outros níveis hierárquicos, em contexto de trabalho. No entanto, as limitações temporais e o objectivo estabelecido para o trabalho levaram-nos a seleccionar esta opção.

## **7.2. Questionário**

A amostra foi definida a partir da população constituída pelos Oficiais com o posto de Coronel que já comandaram uma UOT (Regimento/Escola Prática) e dos Oficiais com o posto de Major que já desempenharam funções no seu Estado-Maior.

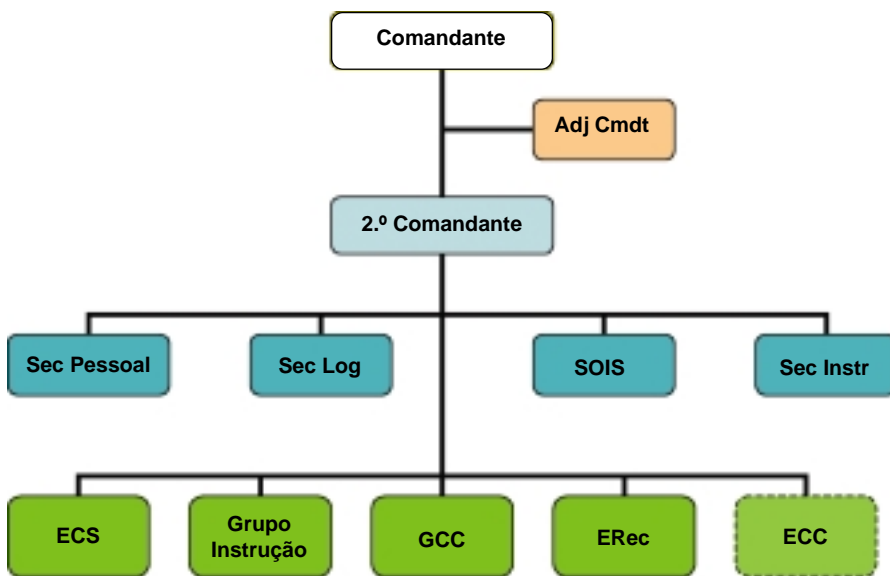
Dentro do universo definido, foram seleccionadas duas subamostras: uma foi escolhida no âmbito dos Oficiais que frequentam o CSCD (Coronéis) e a outra no âmbito do 1.º Ano do Curso de Estado-Maior (Majores), por se considerar que os mesmos constituem um subconjunto representativo do universo a estudar. A população que serviu de base à selecção da amostra foi definida de forma a permitir estudar o impacto das várias áreas da Gestão de Recursos Humanos ao nível da Gestão de topo e da gestão intermédia de uma UOT.



**Anexo B** – Quadro Orgânico de Pessoal do Regimento de Cavalaria n.º 4

**COMPOSIÇÃO ESQUEMÁTICA**

(Q.O.-5.8.331)



Legenda:

- Adj Cmt - Adjunto do Comandante
- ECC - Esquadrão de Carros de Combate
- ECS - Esquadrão de Comando e Serviços
- ERec - Esquadrão de Reconhecimento
- GCC - Grupo de Carros de Combate
- Sec Pessoal - Secção de Pessoal
- Sec Log - Secção Logística
- SOIS - Secção de Operações, informação e Segurança
- Sec Inst - Secção de Instrução



## **Anexo C**

### Análise de Trabalho da Função de Comandante de uma Unidade Orgânica Tipo (Regimento/Escola Prática)



# **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES**



## **ANÁLISE DE TRABALHO RELATÓRIO**

**Realizado pelo Grupo de Trabalho N.º 3**

## ÍNDICE

1. NOTAS PRELIMINARES
2. FINALIDADE DO TRABALHO
3. MÉTODOS ESCOLHIDOS PARA A INVESTIGAÇÃO
4. MODELO DO GUIÃO DA ENTREVISTA
5. DIAGRAMA ESCALAR
6. ESPECIFICAÇÃO DO CARGO
7. RECOMENDAÇÕES PARA INSTRUÇÃO
8. COMENTÁRIOS FINAIS
9. APÊNDICES

## **1. NOTAS PRELIMINARES**

O objectivo da presente Análise de Trabalho é identificar as tarefas inerentes ao desempenho do cargo de Comandante de uma Unidade Tipo Regimento/Escola Prática.

Decorrendo de uma iniciativa de cariz académico e enquadrada no contexto do Trabalho de Investigação de Grupo (TIG) desenvolvido, procurou-se efectuar uma análise de trabalho expedita. O rigor e a importância deste estudo, impõem-nos a referência ao facto da metodologia aplicada não ser a mais correcta, face ao objectivo a atingir. Uma análise de trabalho completa envolve um conjunto de procedimentos relativamente morosos e sequenciados no tempo, que não foi possível aplicar. Dentro deste contexto, são normalmente realizadas observações directas em contexto de trabalho, assim como entrevistas envolvendo o escalão superior e escalões subordinados. A presente análise de trabalho deverá ser assim objecto de validação posterior, tendo por base o estudo da vivência diária de uma Unidade Orgânica Tipo.

A informação obtida resulta de entrevistas a Srs Coronéis que frequentam o CSCD no IAEM e da experiência dos elementos integrantes do grupo de trabalho.

## **2. FINALIDADE DO TRABALHO**

Executar uma Análise de Trabalho por forma a examinar o cargo de Comandante de uma Unidade Orgânica Tipo (Regimento/Escola Prática), com o objectivo de identificar as tarefas que o compõem.

## **3. MÉTODOS ESCOLHIDOS PARA A INVESTIGAÇÃO**

a. Trabalho em grupo

b. Consulta de documentos:

- (1) Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)
- (2) Regulamento Geral do Serviço das Unidades do Exército
- (3) Quadros Orgânicos em vigor

## **4. MODELO DO GUIÃO DA ENTREVISTA**

O grupo decidiu adoptar um guião padronizado (Apêndice 1)

## 5. DIAGRAMA ESCALAR

Apêndice 2

## 6. ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

### a. Título

Comandante de Uma Unidade de Escalão Regimento ou Escola Prática.

### b. Numero de executantes

Tantos quantos os Regimentos e Escolas Praticas pertencentes ao Exército.

### c. Objectivo principal do cargo

Comandar a Unidade por forma a cumprir a missão determinada superiormente.

### d. Responsabilidade do Cargo

- (1) Perante o Comandante da Região Militar/Zona Militar correspondente
- (2) Perante o Comandante da Brigada Ligeira de Intervenção de quem depende operacionalmente, respeitante ao encargo operacional
- (3) Perante o Comando da Instrução de quem depende funcionalmente para a área de Instrução
- (4) Pelo pessoal da Unidade
- (5) Pelos materiais orgânicos, instalações e áreas atribuídas

### e. Funções/Tarefas

#### (1) **Dirigir**

(a) Estado-Maior Coordenador

#### 1. Pessoal

a. Administração de Pessoal

- (1). Difunde as directivas necessárias à gestão do Pessoal da sua Unidade;
- (2). Decide sobre as propostas que lhe são apresentadas sobre colocações de pessoal;
- (3). Analisa e assina a Ordem de Serviço da Unidade;
- (4). Despacha a documentação apresentada.

b. Moral e bem-estar

- (1). Promove actividades e convívios que desenvolvam o espírito de corpo;
- (2). Propõe e/ou atribui Medalhas e Louvores;
- (3). Difunde informação interna.

c. Justiça e disciplina

- (1). Decide sobre a instauração de processos aos militares da sua Unidade, nomeando o oficial averiguante;
- (2). Exara despachos sobre as suas conclusões;
- (3). Aplica as penas nos casos em que tal se justifique, de forma justa e equilibrada, conforme legislação em vigor.

d. Assistência Religiosa

Promove a assistência religiosa aos militares que assim o desejem através do Capelão.

e. Avaliação do Desempenho

- (1). Avalia, anualmente, o desempenho do pessoal da sua Unidade, conforme legislação em vigor e directivas superiores;
- (2). Difunde directivas sobre a avaliação do desempenho dos militares das SubUnidades;
- (3). Despacha a documentação apresentada.

2. Informações/Operações/Segurança

- a. Difunde directivas claras e precisas relativas à Segurança nas suas diversas vertentes;
- b. Analisa as propostas que o Estado-Maior lhe apresenta sobre o emprego operacional da sua Unidade, difundindo directivas sobre as actividades a desenvolver;
- c. Difunde directivas relativas às informações, após proposta apresentada pelo seu Estado-Maior;
- d. Difunde directivas sobre as correcções necessárias a introduzir com vista a serem atingidos os objectivos definidos inicialmente;
- e. Despacha a documentação apresentada.

**3. Logística**

- a. Analisa e decide sobre o planeamento apresentado pelo seu Estado-Maior sobre as necessidades e actividades do âmbito logístico;
- b. Analise e decide sobre as propostas apresentadas, difundindo as directivas necessárias à sua execução;
- c. Despacha a documentação apresentada.

**(b) Escalão Superior**

1. Recebe e restabelece as directivas do escalão superior;
2. Efectua os contactos institucionais previstos, nomeadamente com o meio civil.

**(c) Unidades Subordinadas**

1. Difunde directivas às Unidades subordinadas conforme o planeamento efectuado e por si aprovado;
2. Promove a iniciativa dos Comandos subordinados;
3. Despacha a documentação apresentada.

**(d) Direcção de Estudos e Instrução/Secção de Instrução**

1. Difunde directivas relacionadas com aspectos da instrução, analisando e decidindo sobre as propostas apresentadas;
2. Despacha a documentação apresentada.

**(2) Coordenar**

- (a) Promove as reuniões necessárias para coordenação das actividades definidas;
- (b) Coordena o planeamento ou delega a sua coordenação entre as Subunidades subordinadas;
- (c) Coordena as actividades ou delega essa actividade, de forma a serem rentabilizados os meios existentes.

**(3) Supervisar**

- (a) Supervisa as actividades através de inspecções e revistas baseado nos critérios que definiu ou que são impostos pelo escalão superior, tendo em conta as directivas que difundiu;

- (b) Através de directivas precisas e concretas efectua as necessárias correcções tendo em vista os objectivos inicialmente propostos.

f. **Condições em que o cargo é desempenhado**

(1) **Físicas**

Condições normais.

(2) **Sociais e psicológicas**

Dada a situação de carência em termos de pessoal e recursos financeiros, o estado degradado do material e a grande variedade e número de solicitações, poder-se-á manifestar uma elevada pressão psicológica, susceptível de levar a situações de stress.

**7. RECOMENDAÇÕES PARA A INSTRUÇÃO**

Nas entrevistas realizadas, foram referidas por todos os entrevistados, as áreas onde sentiram as maiores carências ao nível de formação. Estas são: a área jurídica, dizendo respeito à administração da Justiça na Unidade e a área Financeira. Apesar destas dificuldades serem minoradas pela existência de especialistas nestes assuntos em algumas Unidades, mantém-se algumas insuficiências em virtude da especificidade destas matérias. Deverão, na opinião dos entrevistados, haver mais técnicos e serem objecto de formação específica adequada.

**8. COMENTÁRIOS FINAIS**

- a. Das entrevistas ressaltaram as áreas que constituem a preocupação fundamental dos comandantes entrevistados. Estas são as tarefas relacionadas com a gestão dos recursos humanos, onde assumem especial importância:
- Moral e bem-estar;
  - Justiça;
  - Distribuição de Pessoal pelos cargos/funções;
  - Avaliação de desempenho.

- b. O perfil pessoal de um comandante de uma Unidade deste tipo também foi abordado. Para além dos conhecimentos adquiridos pela formação e experiência inerentes a um militar com o posto de Coronel, são fundamentais para um desempenho eficiente do cargo, possuir um conjunto de qualidades pessoais, entre as quais se destacam:
- Bom senso;
  - Lealdade para com os subordinados;
  - Frontalidade;
  - Constituir-se como um exemplo;
  - Ser “autêntico”;
  - Saber escutar.

## 9. APÊNDICES

Apêndice 1 – Modelo Guião da Entrevista

Apêndice 2 – Diagrama escalar

## **Apêndice 1 (MODELO GUIÃO DE ENTREVISTA) ao Anexo C (ANÁLISE DE TRABALHO)**

*Fonte: Curso de Planeamento e Avaliação da Instrução – EPI (1996)*

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

Análise de Trabalho ao Cargo de:

Entrevistador:

Local:

Data:

#### ATENÇÃO:

- 1º Receber o entrevistado à porta
- 2º Cumprimentá-lo e acompanhá-lo ao lugar
- 3º Agradecer a sua disponibilidade
- 4º Fazer a sua própria apresentação
- 5º Explicar claramente o objectivo da entrevista e colocar o entrevistado à vontade
- 6º Não esquecer de referir o carácter de confidencialidade e de informar o entrevistado de que vão ser tiradas notas

#### **A. DADOS BIOGRÁFICOS**

1. NOME
2. POSTO/CLASSE
3. HABILITAÇÕES
  - a. Literárias
  - b. Militares
  - c. Outras

3. UNIDADE ACTUAL

4. UNIDADES/CARGOS ACTUAIS (Com especial relevância para situações que tenham proporcionado saberes ou perícias com interesse para o desempenho das actuais funções)

**B. CARGO ACTUAL**

1. Funções

- a. Principais
- b. Secundárias
- c. Ocasionais

2. Importância

- a. Principais
- b. Secundárias
- c. Ocasionais

3. Como Distribui o Tempo no Desempenho das suas Funções:

- a. Principais
- b. Secundárias
- d. Ocasionais

4. Perante quem é Responsável no Desempenho das suas Funções:

- a. Principais
- a. Secundárias
- b. Ocasionais

5. No Desempenho das suas Funções é Responsável por:

- a. Pessoal
- b. Material

6. Para o Desempenho do Cargo Considera Necessários os Seguintes Requisitos:

- a. Pessoais
- b. De Formação

7. Condições de Trabalho
  - a. Físicas
  - b. Ambientais
8. Dificuldades no Desempenho do Cargo
9. Objectivos do Cargo (opinião pessoal)
10. Propostas (em termos pessoais) de Alteração das Funções (ou cargo)
11. Perspectivas de Carreira

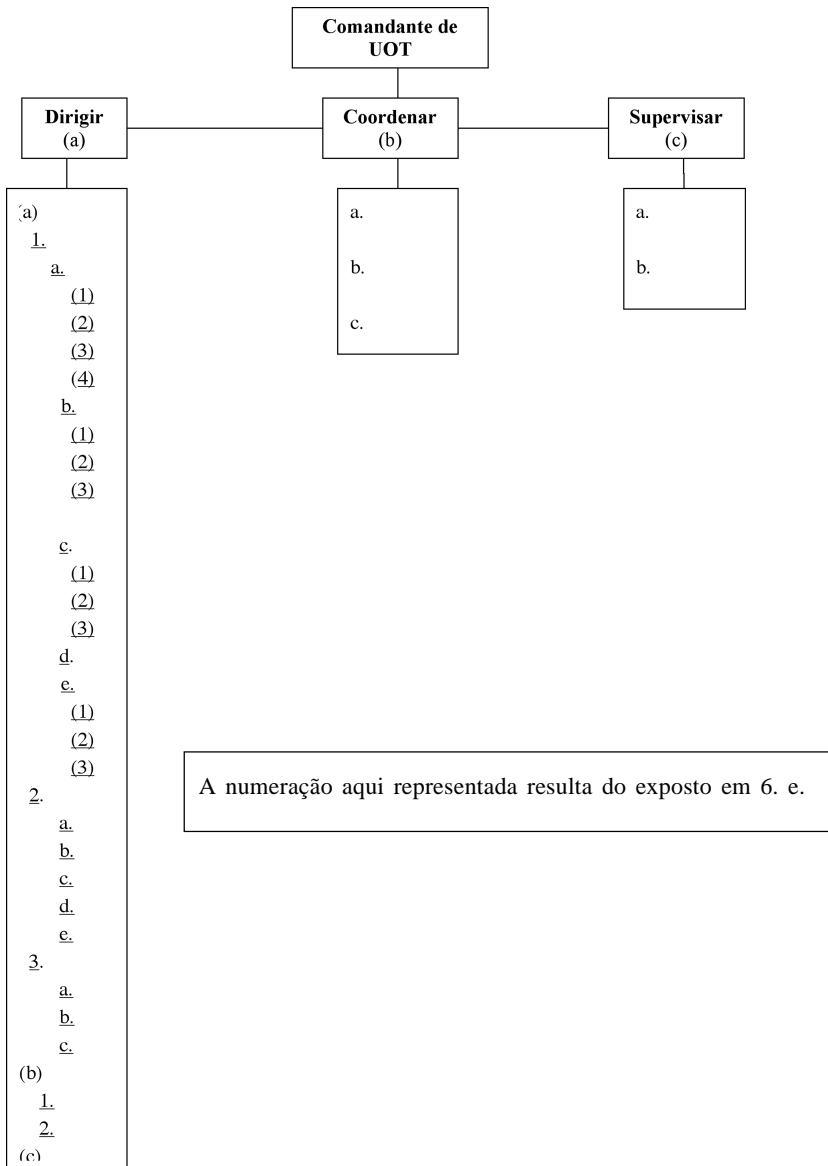
**Resumo**

12. Comentários Finais  
(gostaria de acrescentar mais alguma coisa?)

**Agradecimentos e Despedida**



**Apêndice 2 (DIAGRAMA ESCALAR) ao Anexo C (ANALISE DE TRABALHO)**





## **Anexo D – Modelo de Avaliação “Tipo 360º”**

### **I – Introdução**

Neste anexo vamos apresentar um modelo de avaliação de pessoas do tipo “360º”. Este modelo foi estruturado pelo grupo de trabalho com base em pesquisas conduzidas durante os últimos cinco anos em organizações administrativas (MCCLANAHAN, 2002, 2) e foi desenvolvido para competências de gestão intermédia (Estado-Maior) de uma UOT. No entanto, pela natureza e aplicação geral dos pressupostos utilizados na sua estruturação, poderá ser também aplicado nos outros níveis de gestão dessa Unidade.

O modelo é baseado na avaliação de desempenho com base num quadro de competências técnicas e comportamentais, orientadas para o desempenho de determinado tipo de funções, no âmbito de uma UOT.

No sentido de permitir uma possível aplicação deste estudo ao universo do Exército, procurou-se articular o modelo, aqui apresentado, segundo a base de factores de avaliação utilizada actualmente nas Fichas de Avaliação Individual (FAI) dos militares do Exército.

### **II – Competências Técnicas e Comportamentais**

De acordo com a orientação atrás referida, procurando articular o nosso estudo com os factores de avaliação utilizados nas FAI, foram definidas as seguintes 16 competências técnicas e comportamentais:

- Relações Humanas e Cooperação;
- Autoconfiança e Autodomínio;
- Iniciativa;
- Sentido do Dever e da Disciplina;
- Poder de Comunicação;
- Dedicção e Empenhamento na Função;
- Planeamento e Organização;
- Aptidão Técnico-Profissional;
- Aptidão para Julgar;
- Capacidade de Decisão;

- Integridade de carácter;
- Condição Física;
- Cultura Geral;
- Cultura Geral Militar;
- Determinação e Perseverança;
- Adaptabilidade.

### III – Escalas de Avaliação de Desempenho

Constituindo a Gestão das Pessoas, no contexto de uma UOT, o nosso foco de análise, serão utilizadas duas escalas de avaliação de desempenho: o Desempenho Individual e a Importância da Função.

O Desempenho Individual reflecte a forma como as outras pessoas e o próprio vêm as capacidades mobilizadas em contexto de trabalho. A avaliação de Desempenho Individual será realizada de acordo com a seguinte escala:

- 5 – Excepcionalmente competente;
- 4 – Muito competente;
- 3 – Competente;
- 2 – Marginal;
- 1 – Fraco.

A Importância da Função reflecte o interesse e o impacto relativo que a mobilização das competências individuais assume no desempenho de determinadas funções (contexto de trabalho). Uma possível escala deste tipo de avaliação de desempenho poderá ser a que aqui apresentamos:

- 6 – Extremamente importante;
- 5 – Muito importante;
- 4 – Importante;
- 3 – Pouco importante;
- 2 – Útil, mas não importante;
- 1 – Não relevante.

Podemos, com alguma generalidade, dizer que a Importância da Função traduz a forma como o Desempenho Individual se reflecte no desempenho da organização (UOT) como um todo.

#### **IV – Operacionalização do Modelo**

Na operacionalização deste modelo procurámos estruturar uma sequência de procedimentos coerentes para um possível processo de avaliação do Desempenho Individual e da Importância da Função.

##### **1. Avaliação do Desempenho Individual**

Iniciaremos o nosso estudo pela análise de como poderemos obter uma avaliação da componente do Desempenho Individual, utilizando um modelo de avaliação deste tipo. Tendo por base a avaliação das competências técnicas e comportamentais que constituem a nossa base de análise, é apresentado um possível modelo para avaliação de um dos factores da FAI na Tabela D.1, que passamos a explicar:

- A coluna “Próprio” representa a auto-avaliação da pessoa a avaliar;
- A coluna “Comandante” representa as avaliações do Comandante;
- A coluna “Pares” representa as avaliações dos pares;
- A coluna “Subordinados” represente as avaliações dos subordinados;
- A coluna “Média” representa a média de todas as avaliações com excepção da auto-avaliação do avaliado. O cálculo é efectuado pela média das avaliações do Comandante, dos pares e dos subordinados directos;
- A coluna “Dif” é a diferença entre a auto-avaliação e a “Média”. Os números positivos nesta coluna significam que os outros nos avaliaram acima da nossa auto-avaliação.
- Após atribuída a classificação de cada avaliador, é obtida a média das classificações que cada avaliador individual (o Comandante e o próprio) ou grupo de avaliadores (pares e subordinados) atribuiu a cada um dos parâmetros que permitem caracterizar cada factor de avaliação. A média das classificações assim obtidas, é colocada no topo da linha referente àquele factor e nível.

- Após terem sido obtidas as médias das classificações atribuídas por todos os avaliadores a todos os factores de avaliação, os dados obtidos são transportados e registados num outro quadro. Um exemplo dum quadro obtido desta forma é apresentado na Tabela D.2.




Factores e Parâmetros	Avaliadores					
	Próprio	Comandante	Pares	Subordinados	Média	Dif
<b>Relações Humanas e Cooperação</b>	4,00	3,75	3,48	3,48	3,55	-0,59
• Mantém no trabalho boas relações com os outros, procurando contribuir para a criação de um clima de compreensão e de participação;	5,00	4,00	4,00	4,33	4,13	-0,87
• Cooperar de forma pronta, sendo normal a sua colaboração no trabalho de grupo e no desenvolvimento da camaradagem;	4,00	4,00	3,67	3,00	3,50	-0,50
• Sabe lidar com problemas controversos e efectivos;	4,00	3,00	4,00	3,67	3,88	-0,12
• Mostra uma atitude positiva e confiante;	3,00	4,00	3,33	3,67	3,50	0,50

**Tabela D.1** – Quadro de Registo da Avaliação de um dos Factores de Avaliação das FA

**Tabela D.2 – Quadro de Contextualização da Avaliação de Desempenho Individual (FAI)**

Competências Técnicas e Comportamentais	Fraco	Marginal	Competente	Muito Competente	Excepcionalmente Competente
	1	2	3	4	5
Relações Humanas e Cooperação				▲	●
Autoconfiança e Auto-domínio			▲	●	
Iniciativa			●	▲	
Sentido do Dever e da Disciplina				▲	●
Poder de comunicação			▲	●	
Dedicação e empenhamento na função				▲	●
Planeamento e Organização			●	▲	
Aptidão Técnico-Profissional			▲	●	
Aptidão para Julgar			▲	●	
Capacidade de Decisão				▲	●
Integridade de carácter				●	▲
Condição Física				●	▲
Cultura Geral				▲	●
Cultura Geral Militar				●	▲
Determinação e Perseverança				●	▲
Adaptabilidade				▲	●

Legenda:

-  Média das FAI da Unidade (UOT) ou do Exército naquele posto;
-  Médias obtidas pela avaliação de terceiros (superiores, pares e subordinados);
-  Média da auto-avaliação.

Para que exista um entendimento o mais perfeito possível deste processo, passamos a explicar como poderá ser obtido o quadro apresentado na Tabela 2.

A barra sombreada representa o intervalo de variação das médias, referentes a cada um dos factores de avaliação da FAI (Tabela 1), obtidas pelo militares de igual posto que prestam serviço na UOT (nível Unidade) ou em outras Unidades (nível Região Militar ou Exército).

O triângulo representa a média das avaliações atribuídas pelos outros (superiores, pares e subordinados). De forma a estabelecermos uma linha de continuidade com o actual modelo de avaliação de desempenho individual (FAI), consideraremos que esta média será ponderada, atribuindo pesos diferentes à avaliação atribuída pelos diferentes avaliadores (60% para os superiores, 30% para os pares e 10% para os subordinados). Os valores atribuídos a estes coeficientes de ponderação constituem apenas referenciais para a nossa proposta, podendo ser alterados. Os avaliadores superiores hierárquicos a considerar são os previstos na FAI. Os avaliadores a considerar como pares são os de posto igual ao avaliado que desempenham funções semelhantes (ex: Comandante de Companhia, restantes Comandantes de Companhia). Os avaliadores a considerar como subordinados devem ser os subordinados imediatos do avaliado (ex: Comandante de Companhia, Comandantes de Pelotão directos).

Os círculos a negro representam as auto-avaliações da pessoa avaliada. Quando o avaliado efectuar o relacionamento da sua auto-avaliação com as restantes avaliações, deverá ter o cuidado para não interpretar os valores com base apenas na barra sombreada, mas também face ao que os outros pensam de si, ou seja, a distância compreendida entre o triângulo e o círculo. Esta observação, poderá constituir uma informação importante para que o avaliado possa corrigir alguns aspectos do seu desempenho, determinando que tipo de competências técnicas e comportamentais deverá desenvolver, tendo por referência o seu contexto de trabalho.

## **2. Avaliação da Importância da Função**

Constituindo a avaliação das pessoas o foco desta avaliação de desempenho, julgamos que a importância relativa das funções desempenhadas pelo avaliado, para a organização, se deverá reflectir no processo de avaliação como um todo. Assim, julgamos que se poderá considerar a utilização do

método praticado nas FAI, como uma forma de reflectir a importância relativa da mobilização das várias competências individuais (factores de avaliação) para o desempenho das funções correspondentes aos diferentes níveis hierárquicos (Postos).

Desta forma, de acordo com os diferentes postos (funções desempenhadas), serão utilizados pesos diferentes (ver escala da avaliação da Importância da Função) para permitir obter o impacto que a mobilização de uma determinada competência (factor de avaliação das FAI) de um militar poderá ter para a performance organizacional.

A avaliação global do militar, no desempenho de uma determinada função, será assim obtida com base na média ponderada, da classificação obtida pelo avaliado nos diversos factores de avaliação (competências mobilizadas para o exercício dessa função).



## **Anexo E - Processo Genérico de Levantamento do Plano de Formação Nacional**

O Processo Genérico de Levantamento do Plano de Formação Nacional (PFN) começa dois anos antes do ano em que vai ser implementado. De acordo com o RGIE, compreende as fases de Planeamento, Programação, e Execução.

O Planeamento consiste no levantamento global das necessidades de instrução do Exército. Normalmente, apresenta-se através de uma relação de quantitativos por especialidades e resulta da análise do Sistema de Forças Nacional e dos elementos que o apoiam. É efectuado com uma antecedência de até 2 anos antes da execução e desenvolve-se ao nível do Estado-Maior do Exército (EME) e do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE).

O EME conduz o processo de levantamento de necessidades globais de instrução, sendo que as suas Divisões estão incumbidas das seguintes responsabilidades:

- A Divisão de Pessoal (Entidade Primariamente Responsável dentro do EME) planeia e coordena os quantitativos a instruir com a Repartição de Planeamento da Instrução;
- A Divisão de Operações estuda, planeia e propõe Quadros Orgânicos de Material, Quadros de Pessoal e as tarefas funcionais;

A Repartição de Planeamento da Instrução propõe as condições gerais que Oficiais, Sargentos e Praças devem satisfazer para o desempenho das várias funções.

O CPAE faz a análise de funções e produz as especificações de uma função ou cargo, bem como o perfil psicológico que os militares devem satisfazer (EME, 1987b).

A Programação (ou plano de curto prazo) é efectuada com a antecedência de um ano em relação à sua execução, envolvendo o Comando do Pessoal e o Comando da Instrução. Consiste na transformação das necessidades globais em necessidades reais de instrução e na análise de cada actividade, por forma a distribuí-la no espaço e no tempo afim de permitir a sua execução. Resulta da comparação, em termos quantitativos, entre necessidades globais e existências (passíveis de ser empregues), na análise da sua real necessidade, da sua viabilidade e, finalmente, da coordenação entre as reais necessidades e as possibilidades de execução. Apresenta-se sob a forma de listagens, mais ou menos detalhadas, de actividades concretas a realizar, distribuídas ao longo do tempo e atribuindo responsabilidades de execução.

Ao Comando do Pessoal compete (tendo em consideração as necessidades quantitativas definidas pelo EME) efectuar a análise, por especialidade, dos elementos que já possuem a formação pretendida e, de entre estes, apurar quantos se encontram

em condições de efectivamente desempenhar as funções. O resultado final da Programação ao nível do Comando do Pessoal é a determinação dos quantitativos reais por curso a formar e que, posteriormente, deverão ser transmitidos ao Comando da Instrução.

O Comando da Instrução faz a análise das necessidades qualitativas de formação definidas pelo EME e das necessidades quantitativas de instrução apuradas pelo Comando do Pessoal, apresentando solução para elas. Faz a análise de novas propostas de instrução apresentadas pelas UOT aquilatando da sua necessidade, viabilidade e eventuais requisitos. Por último, mas não menos importante, analisa as possibilidades e capacidades do dispositivo de instrução com vista a suprir as reais necessidades levantadas pelo Comando do Pessoal.

A Execução consiste na realização das actividades de instrução previstas, incluindo a programação restrita de cada actividade; resulta na atribuição de meios para a execução das actividades, na verificação da sua colocação em prática e na verificação dos seus resultados (validação externa pelo Comando da Instrução).

O Comando do Pessoal faz a indicação nominal dos instruendos para a frequência dos cursos e determina a sua colocação futura, com vista a rentabilizar a formação ministrada. O Comando da Instrução administra os recursos humanos, materiais e financeiros para o cumprimento das actividades de instrução previstas e verifica o cumprimento dos objectivos de cada actividade de instrução. As UOT planeiam ao seu nível a administração dos meios materiais e humanos com vista ao cumprimento das actividades de instrução previstas no PFN.

Para sintetizar e facilitar a compreensão de quais as Entidades envolvidas nas várias fases do levantamento, e períodos de tempo correspondentes, apresentamos de seguida, o exemplo correspondente ao PFN 2003 (Tabela E.1).

EME CPAE	Comando do Pessoal Comando da Instrução	Comando do Pessoal Comando da Instrução Unidades Instrutoras
<b>Planeamento</b>	<b>Programação</b>	<b>Execução</b>
<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
		<b>2004</b>

**Tabela E.1:** Fita do Tempo e Entidades intervenientes no Processo Genérico de Levantamento do PFN 2003.