

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**Estratégias, Processos e Técnicas na Área da Gestão de
Recursos Humanos**

Alfredo João Monteiro

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão/MBA

Lisboa, 2018

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**Estratégias, Processos e Técnicas na Área da Gestão de
Recursos Humanos**

Alfredo João Monteiro

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão/MBA

**Relatório de Estágio orientada pelo Professor Doutor Victor Paulo
Gomes da Silva**

Lisboa, 2018



Relatório de estágio apresentado
à Universidade Aberta como
parte dos requisitos necessários
para à obtenção do grau de
Mestre em Gestão/MBA

DEDICATÓRIA

Dedico este relatório a minha família que nos bons e nos maus momentos acompanharam este percurso de aprendizagem que acreditaram e incentivaram-me na busca das minhas próprias conquistas.

Muito Obrigado!

NOTA BIOGRÁFICA

Alfredo João Monteiro, nascido a 9 de abril de 1981, natural de Luanda, nacionalidade Portuguesa, tendo frequentado o ensino básico em Portugal no Centro de Reconhecimento, Validação e certificação de Competências na Escola Nacional dos Bombeiros de Sintra, definidas no referencial de competências-chave da DGFV. Por sua vez frequentou o ensino secundário na escola secundária Ferreira Dias 401754 – Aqualva Sintra, sendo que em 2006 iniciou o curso de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa. Em 2015 ingressou no curso de Mestrado em Gestão/MBA na Universidade Aberta de Lisboa, que por sua vez termina com o presente relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do nosso percurso académico, passamos por bons e maus momentos, passamos por momentos de grandes alegrias, momentos em que tudo parece correr mal e até momentos em que nós pensamos desistir deste percurso, até que no final somos recompensados com o sucesso.

É nesta perspetiva que não devo deixar de reconhecer que o sucesso deste relatório de estágio, só foi possível graças ao apoio incondicional de toda uma equipa que contribuiu de forma indescritível para a sua concretização.

Neste contexto, mais do que uma mera formalidade, começo o meu especial agradecimento ao Professor Doutor Victor Paulo Gomes da Silva (UAb), por ter-me aceite como seu orientando, pela total disponibilidade, os conselhos e pelas preciosas críticas que muito contribuíram para concluir este relatório.

A minha família, pelo apoio constante, por em todos os momentos acreditarem que seria capaz, e acima de tudo por encararem os meus estudos como fator fundamental para o meu percurso profissional.

Ao meu orientador no IFE Doutor Arnito José Agostinho, (Administrador Executivo), agradeço pela disponibilidade e sobretudo pela oportunidade que me concedeu de adquirir conhecimentos práticos no pelouro por si dirigido, o Departamento de Recursos Humanos.

A todos os colaboradores do IFE, em especial os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, não só pelo acolhimento prestado como também pela compreensão e interesse manifestado pelo meu trabalho.

Finalmente, agradeço a UAb, por ter-me dado esta oportunidade de ser Mestre em Gestão/MBA.

Bem-haja a todos!

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

MINEC	Ministério da Economia
IFE	Instituto de Fomento Empresarial
DRHTI	Departamento de Recursos Humanos e das Tecnologias de Informação
DAPCA	Departamento de Apoio a Presidente do Conselho de Administração
DASG	Departamento de Administração e Serviço Gerais
DPCE	Departamento de Promoção e Capacitação Empresarial
DIPEFE	Departamento de Implementação de Políticas e Estratégias para o Fomento Empresarial
CAD	Conselho de Administração
DGFV	Direção-Geral de Formação Vocacional
UAb	Universidade Aberta
RH	Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
MRH	Mercado de Recursos Humanos
PNFQ	Plano Nacional de Formação de Quadros

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a adquirir cada vez mais um papel fundamental nas organizações, na medida em que constitui-se num fator crítico de sucesso na contribuição para melhorar o desempenho no alcance dos resultados.

É nesta perspetiva que o presente relatório, assume-se com o objetivo de apresentar e descrever todas as atividades e tarefas realizadas durante o período de estágio no Departamento de Recursos Humanos do Instituto de Fomento Empresarial (IFE).

O presente relatório, insere-se num dos momentos decorrentes do estágio no âmbito do Mestrado em Gestão/MBA da Universidade Aberta. A pertinência deste relatório, está relacionada com o estudo de um campo de conhecimento, o da área da gestão de recursos humanos, o qual desenvolveu-se sobre o tema central: **“Estratégias, Processos e Técnicas na Área da Gestão de Recursos Humanos”**.

O relatório está estruturado essencialmente em quatro capítulos. O primeiro capítulo aborda o enquadramento teórico: a estratégia, processos e técnicas de RH. O segundo capítulo remete-nos para o enquadramento prático com a apresentação e caracterização da entidade acolhedora e seus departamentos, bem como a descrição das atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

O terceiro capítulo, debruça-se sobre a análise crítica das atividades desenvolvidas durante o período de estágio, a luz do enquadramento teórico por formas a permitir uma aproximação à realidade prática, estabelecendo a correlação entre o enquadramento teórico e o enquadramento prático.

E por fim, o quarto capítulo, as considerações finais com realce nas limitações do trabalho e as recomendações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Técnicas de Recursos Humanos, Estratégia de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Over the last few years, Human Resource Management (HRM) has gained a more prevalent role in organizations, thus becoming a critical success factor in the quest to improve performance driven results.

Thus, this report aims to present and describe the activities and tasks performed over the course of the internship in Human Resource Department of the Business Development Institute (BDI).

The internship which serve as the basis for this report is part of the Masters in Business Administration Program of the Universidade Aberta (UAb). The relevance of this report relates to the study of the discipline known as human resources, which was developed under the main them: „**Strategies, Procedures and Techniques in the Field of Human Resource Management**“.

This report consists of four main chapters. This first chapter discusses the theoretical background, strategy, procedures and techniques of HR management. The second chapter addresses the practical paradigm, with a detailed presentation of the host organization, as well as the duties performed over the course of the internship period.

The third chapter offers a critical analysis of the duties performed during the internship, thus establishing a link between the theoretical paradigm and the practical reality. The fourth and final chapter presents the final considerations with special regards to work related limitations and recomendations.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Techniques, Human Resource Strategy.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	iv
NOTA BIOGRÁFICA	v
AGRADECIMENTOS	vi
GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS.....	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 A Gestão de Recursos Humanos.....	3
1.2 Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos	4
1.3 Estratégias para os Recursos Humanos.....	8
1.4 Processos e Técnicas de Gestão de Recursos Humanos	11
CAPÍTULO II ENQUADRAMENTO PRÁTICO.....	21
2.1 Apresentação e Caracterização da Entidade Acolhedora.....	21
2.1.1 Área de Atuação / Atribuições Estatutárias	21
2.1.2 Missão, Visão e Valores.....	22
2.1.3 Objetivos Estratégicos.....	23
2.1.4 Estrutura Orgânica.....	24
2.1.5 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos	26
2.1.6 Caracterização dos Recursos Humanos	27
2.2 Descrição das Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio	31
2.2.1 Enquadramento Metodológico.....	31
2.2.2 Justificativa da Escolha da Modalidade de Estágio	31
2.2.3 Objetivo Geral.....	32
2.2.4 Objetivos Específicos.....	32
2.2.5 Enquadramento do Estágio.....	33
2.2.6 Atividades Planeadas	34
2.2.7 Atividades Realizadas	34
2.2.8 Atividades Planeadas não Realizadas.....	41
2.2.9 Atividade não Planeadas que foram Realizadas	41

CAPÍTULO III ANÁLISE CRÍTICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO A LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO	45
3.1 Cruzamento do Enquadramento Teórico com a Experiência do Estágio	45
CAPÍTULO IV CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
4.1 Conclusão	49
4.2 Limitações	50
4.3 Recomendações	51
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 Cinco Técnicas do Processo de Seleção de Pessoas.....	14
Tabela 2.1 Disposição por Categoria Profissional IFE 2017	27
Tabela 2.2 Disposição por Habilitações Literárias IFE 2017	28
Tabela 2.3 Disposição por Género Sexual IFE 2017	28
Tabela 2.4 Disposição por Escalão Etário IFE 2017	29
Tabela 2.5 Disposição por Área Funcional IFE 2017	30
Tabela 2.6 Objetivos Específicos do Estágio.....	32
Tabela 2.7 Atividades Planeadas no Estágio.....	34
Tabela 2.8 Atividades Realizadas no Estágio.....	35
Tabela 2.9 Atividades Planeadas não Realizadas	41
Tabela 2.10 Atividades não Planeadas que foram Realizadas	41
Tabela 2.11 Alinhamento dos Processos com o Enquadramento Teórico.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1.1 Interligação do Planeamento Estratégico de GP	9
Ilustração 1.2 Comparação de Estratégias de gestão de recursos humanos	10
Ilustração 1.3 Os Seis Processos de Gestão de Pessoas	12
Ilustração 1.4 Estratos para Desenvolver Pessoas.....	16
Ilustração 2.1 Missão, Visão e Valores IFE	23
Ilustração 2.2 Organograma do IFE	24
Ilustração 2.3 Estrutura Orgânica DRH	26

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Plano Estratégico do IFE 2018-2022	56
Anexo II: Missão, Visão e Valores do IFE.....	57
Anexo III: Organigrama do IFE.....	58
Anexo IV: Compromissos Estratégicos do IFE 2018-2022.....	59
Anexo V: O que é o IFE	60
Anexo VI: Áreas de Atuação do IFE (1/2).....	61
Anexo VII: Áreas de Atuação do IFE (2/2).....	62
Anexo VIII: Ficha de Avaliação de Desempenho do IFE.....	63
Anexo IX: Classificação de Grande Empresa.....	66

INTRODUÇÃO

Num mercado cada vez mais competitivo e exigente, fruto do processo de globalização, as organizações procuram adaptar-se às grandes mutações que ocorrem na sua envolvente. Este paradigma, está na base das grandes transformações que se verificam na gestão de recursos humanos, o que a obriga a tornar-se numa área cada vez mais flexível, na adaptação da sua estratégia, dos seus processos e das suas práticas.

As técnicas utilizadas nesta área científica, visam apoiar a gestão de topo, sobretudo no alinhamento dos colaboradores à missão, visão, objetivos e a estratégia da organização.

Consciente desta realidade, a minha integração no Departamento de Recursos Humanos entre novembro e abril de 2016/2017, focalizou a minha intervenção, na identificação da estratégia aplicada, os processos e as técnicas, que permitem aos colaboradores desempenharem as atividades, de acordo com as linhas orientadoras para o cumprimento dos objetivos previamente definidos pela organização.

Assim sendo, face a minha pretensão e ao exposto, o presente relatório, buscou observar os aspetos relevantes da área da GRH, procurando estabelecer a correlação entre as principais correntes teóricas com a prática, de forma a permitir uma melhor compreensão das técnicas inerentes a esta área, na medida em que foram recolhidos elementos, que permitissem articular com as abordagens teóricas mais atuais que justifica uma nova perspetiva destas técnicas.

Neste contexto, o capítulo que se segue, apresenta o enquadramento teórico, estabelecendo a caracterização da GRH, evidenciando as estratégias, os principais processos e técnicas utilizadas. Neste capítulo, iremos ainda debruçar sobre as transformações da GRH, a sua abordagem clássica administrativa, para um contacto direto com a adoção da gestão estratégica de recursos humanos.

CAPÍTULO I
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), constitui-se num instrumento da gestão, que tem sido ao longo de muitos anos motivo de várias interpretações e transformações no seu conceito, bem como na sua forma de atuação.

Não obstante existirem várias abordagens ao nível do seu conceito, Bilhim (2006), *apud* Cruz (2015:12) define a “gestão de recursos humanos como todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus colaboradores”. Nesta perspetiva, podemos afirmar que a gestão de recursos humanos está no centro da interligação entre o nível estratégico da organização, nível tático e o nível operacional.

Do ponto de vista geral, a gestão de recursos humanos engloba todas as ações que dizem respeito ao funcionamento da organização, uma vez que para que se concretize os objetivos preconizados, as organizações têm de definir políticas de recursos humanos capazes de promover o alto nível de performance para cada colaborador.

De acordo com Pina *et al.* (2010:59), *apud* Felisardo (2014:9) a gestão de recursos humanos diz respeito [...] “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.

Chiavenato (2010:9) define a gestão de recursos humanos, como sendo o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspetos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

Nesta perspetiva, Chiavenato (2010:9) sustenta também a ideia de que a gestão de recursos humanos engloba um “conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego, que influenciam a eficácia dos funcionários e das

organizações”, para que elas consigam atingir os seus objetivos da melhor forma possível, na medida que se desenvolvem as atividades.

Assim, pode-se dizer que a gestão de recursos humanos assume um papel fundamental, que visa proporcionar aos colaboradores um ambiente propício com condições que contribuam para a sua realização profissional, conciliando os interesses da organização com os interesses dos seus colaboradores. Deste modo, os resultados organizacionais são influenciados pelos resultados de cada colaborador.

1.2 Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos

É notória as grandes transformações ocorridas na gestão de recursos humanos (GRH) para a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), na medida em que, o processo de globalização, permitiu a crescente evolução da forma como era vista os recursos humanos, onde a dinâmica crescente da internacionalização de empresas esteve na origem do surgimento de novas empresas, provocando o aumento da competitividade nas organizações. Este paradigma, obrigou as organizações a se reestruturarem, dando cada vez mais enfoque na componente humana. Dai, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na forma da sua designação e conceito mas também ao nível da importância e intervenção nas organizações.

Podemos começar por identificar o conceito de globalização definido por Martínez, Salas y Márquez (1997) *apud* Abílio (n.d.) na qual refere que:

“En términos generales, la globalización constituye una nueva fase del desarrollo capitalista, cuyos rasgos básicos son la desregulación de los mercados, de los procesos laborales y de la fuerza de trabajo, la privatización de las economías, sobre la base de cambios tecnológicos centrados en el uso de la microelectrónica y la generalización en el uso de nuevas tecnologías como la robótica, la automatización, la informática, la biotecnología y la biogenética”¹.

¹ Tradução livre do autor: “Em termos gerais, a globalização constitui uma nova fase do desenvolvimento capitalista, cujas características básicas são a desregulamentação dos mercados, dos processos de trabalho e de força de trabalho, a privatização das economias, com base em mudanças tecnológicas centradas sobre a utilização de microelectrónica e a utilização generalizada das novas tecnologias, tais como robótica, automação, tecnologia da informação, biotecnologia e biogenética”.

Adicionalmente, David Held sustenta a ideia da globalização como [...] “uma força condutora central por trás das rápidas mudanças sociais, políticas e económicas, que estão a remodelar as sociedades modernas e a ordem mundial” (David Held, 1999 *apud* Campos & Canavezes, 2007:13).

Nesta linha de ideias, no contexto empresarial, a influência das rápidas mudanças caracterizadas pela globalização, tem levado a uma nova análise interna por parte das organizações, olhando na sua vantagem competitiva e sobretudo no papel feito pelos recursos humanos, ou seja a força de trabalho.

Estas mudanças estão na origem das grandes transformações existentes na gestão de recursos humanos, na medida em que proporcionou um ambiente inovador e altamente competitivo, caracterizado pelo aumento do comércio entre países, expansão de corporações competitivas através de parcerias estratégicas, o surgimento de novas tecnologias e novas formas de trabalho, o aperfeiçoamento dos processos e procedimentos, o desenvolvimento da tecnologia de microelectrónica e das telecomunicações, bem como o surgimento de novos modelos de gestão de pessoas etc.

Os processos organizacionais decorrentes destas transformações relacionadas com a gestão de recursos humanos, tiveram grande impacto no sentido amplo, ou seja, ênfase na ideia da eficiência e eficácia, visão holística da administração, visão estratégica, *benchmarking*, *downsizing*, administração passou a ser empreendedora, reengenharias etc. A relação de causas e efeitos da aplicação desses processos nas organizações, aliado às novas tecnologias, possibilitou uma maior capacidade de gestão na área dos recursos humanos, na medida em que verificou-se a implementação de sistemas mais sofisticados de gestão de pessoas.

O enfoque direcionado sobre esta perspetiva segundo Tyson está subjacente a três razões:

“A primeira de natureza social (o facto da GRH ser a gestão do emprego, fator determinante para a sociedade, quer sob a perspetiva da vida individual, quer do relacionamento social); a segunda de natureza política (estão relacionadas com as relações de poder que são inerentes ao trabalho e ao emprego e que se refletem nos problemas sociais); e a terceira de natureza cultural (tendo em conta que a GRH tem como principais contributos, estabelecer no contexto organizacional a definição de papéis que determinem a partilha dos objetivos e da missão da organização entre os diversos interlocutores)” (Tyson, 1995 *apud* Silva, 2015:13).

Por sua vez, no contexto de globalização, as organizações passam também a competir pelos seus recursos mais valiosos, o “talento”, obrigando-as a colaborar mais frequentemente no desenho e desenvolvimento de estratégias capazes de dar respostas a sua envolvente externa cada vez mais competitiva. Assim, percebe-se um novo interesse da gestão de recursos humanos em transformar-se e “incluir não só o aspeto operacional” e administrativo “mas também uma componente mais estratégica” para a organização, com a finalidade de alcançar uma posição competitiva no mercado global (Caetano e Vala, 2007 *apud* Silva, 2015:15).

Olhando para a componente estratégica, de acordo com Camara, Guerra & Rodrigues (2013:783) “a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos”. Nesta perspetiva, a definição da estratégia será a forma como a organização se comportará no seu ambiente, superando todos os obstáculos para o alcance dos seus objetivos.

A dimensão estratégica da gestão de recursos humanos, teve o seu maior enfoque no final da década de 1970 e início da década de 1980, onde observou-se um período de rápidas mudanças no paradigma de administração de pessoal, bem como nos modelos estratégicos da organização (Alcazar *et al.* 2005 *apud* Cardoso, 2014:7).

Ao contrário da visão tradicional dos recursos humanos, a gestão estratégica de recursos humanos, está “centrada no pressuposto de que os empregados são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado, e até potenciado, através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento” (Bilhim, 2004 *apud* Cardoso, 2014:7).

Para Brewster e Larsen (1992) *apud* Cardoso (2014:7) a gestão estratégica de recursos humanos, está definida por dois aspetos essenciais: “a integração da gestão de recursos humanos para a estratégia corporativa e de negócios e o desenvolvimento da vertente humana para a estratégia corporativa e de negócio”,

na medida em que a estratégia de gestão de recursos humanos irá incidir-se fundamentalmente nas práticas de gestão de recursos humanos.

Pfeffer (1998) na sua abordagem sobre a gestão estratégica de recursos humanos, identificou oito práticas que apoiam o valor que a gestão de topo passou a dar na gestão de recursos humanos, nomeadamente:

“Segurança no emprego; recrutamento seletivo; formação e oportunidades de desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; oportunidades de carreira; remuneração com componentes contingentes ao desempenho e oportunidades de participação ativa” (Pfeffer, 1998 *apud* Silva, 2015:16).

A explanação reflete que a nova abordagem da gestão estratégica de recursos humanos, trás grandes alterações fundamentalmente nas práticas de GRH, na medida em que:

“a estrutura responsável pela função assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspetiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica” (Besseyers des Horts, 1987 *apud* Serrano, 2010:15).

Dentro deste novo paradigma, de um modo geral, os colaboradores procuram a estabilidade profissional, onde a segurança no emprego torna-se fundamental, o preenchimento das vagas passa a ser de acordo as competências demonstradas, a formação passa a ser um fator chave para a criação de oportunidade de desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho assume um papel estratégico, na medida em que ajuda a identificar *gaps* e promove ações de melhoria, abrem-se cada vez mais oportunidades de carreira de forma a reter os colaboradores, a remuneração passa a ser de acordo ao desempenho de cada um, adicionadas a uma componente variável, promove-se as oportunidade de participação e envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, sendo que a formação passa a ser abrangente a todos os níveis da organização.

Pode-se dizer que a gestão estratégica de recursos humanos, assume um papel de relevo diferenciando-se da “visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual” focada nas competências (Serrano, 2010:16).

1.3 Estratégias para os Recursos Humanos

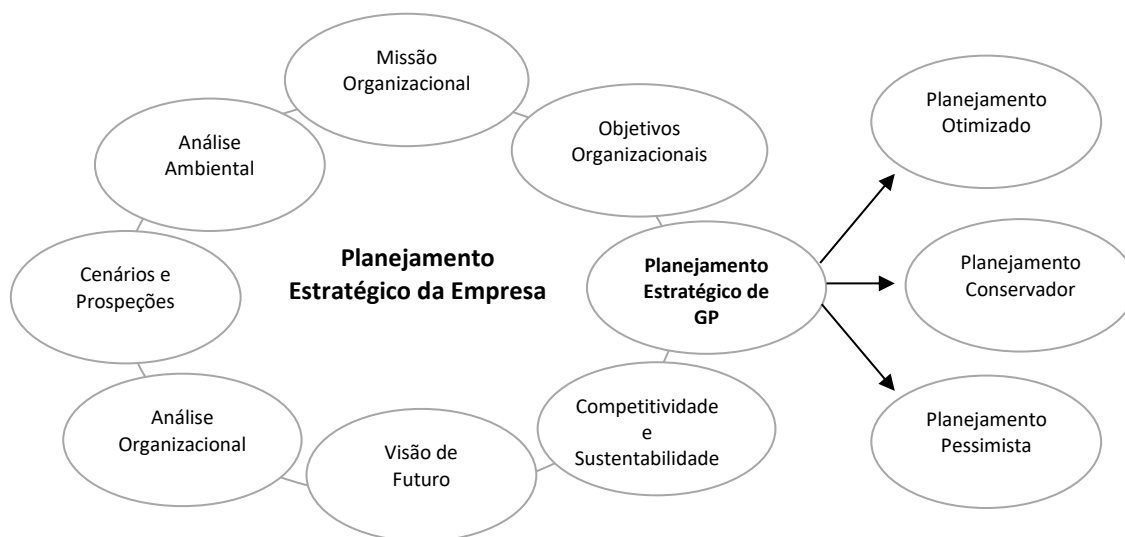
Partindo do princípio que “a estratégia consiste na identificação dos objetivos que a empresa pretende atingir, no médio e longo prazo e na definição do caminho crítico para os alcançar” (Camara & Rodrigues, 2013), o que implica a identificação de todas as variáveis, de forma a permitir ultrapassar todos os obstáculos que podem condicionar o seu sucesso, [...] “a estratégia de recursos humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais” (Almeida, Teixeira & Martinelli, 1993:14).

Esta visão remete-nos por um lado a abordagem do marketing interno, na medida em que a definição da estratégia de recursos humanos resulta de duas decisões estratégicas fundamentais:

- ✓ **“Segmentação:** na qual se agrupam os colaboradores, de acordo com as necessidades relativas à sua retenção e desenvolvimento, de forma a dar resposta às exigências de uma atuação integrada com o marketing. Esta segmentação pressupõe um conhecimento profundo do mercado interno e a sua caracterização” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013:835);
- ✓ **“Posicionamento:** diz respeito ao desenvolvimento de políticas de recursos humanos que possibilitam atrair, reter e desenvolver as pessoas, que permitam fazer face às exigências de uma atuação integrada com o marketing. O posicionamento adequado da política de recursos humanos, pressupõe uma análise do portefólio de produtos ou serviços ao dispor da gestão de recursos humanos, que permitam ao colaborador interno identificar as suas características e diferenciá-los dos de outras empresas, nomeadamente os concorrentes” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013:835).

Para Peretti (1997), *apud* Cruz (2015:25) a noção de gestão estratégica dos recursos humanos, traduz-se na perspetiva da função adotar uma visão dinâmica dos respetivos recursos que gere, na qual a função deve abranger o planeamento, a estratégia, bem como a respetiva implementação de ações entre si que lhe permita uma melhor atuação nas diversas áreas.

Chiavenato (2014:68) sustenta a ideia, de que a “estratégia organizacional deve corresponder um planeamento estratégico de gestão de pessoas, que deve ser parte integrante do planeamento estratégico da organização” o que significa que deve haver um profundo alinhamento entre as funções de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional, como mostra a figura a seguir:

Ilustração 1.1 Interligação do Planejamento Estratégico de GP

Fonte: Chiavenato (2014:68)

Desta forma, pode-se verificar que o planejamento estratégico de recursos humanos, constitui-se como parte integrante da estratégia da organização.

De acordo com Chiavenato (2014:70) podemos identificar a estratégia “Conservadora e Defensiva” tratando-se de uma estratégia mais virada para dentro da organização, isto é direcionada para desenvolver os recursos humanos existentes, o qual deverá existir pouco recrutamento, os programas de formação tornam-se mais extensivos e há uma maior consistência interna.

A estratégia “Prospectiva e Ofensiva” tratando-se de uma estratégia mais virada para fora da organização, ou seja a organização procura adquirir e afetar novos recursos humanos, os programas de formação são mais limitados, a avaliação de desempenho mais orientada para os resultados.

A seguir, ilustraremos a comparação das estratégias de recursos humanos, bem como as práticas adotadas em cada uma das áreas estratégicas da gestão de recursos humanos:

Ilustração 1.2 Comparação de Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

Área Estratégica de GP	Estratégia Conservadora e Defensiva	Estratégia Prospectiva e Ofensiva
Fluxo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento Superficial do Cargo
Admissão	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento interno • DRH decide sobre a seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e socialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento externo • Gerente decide sobre a seleção • Adequação da pessoa a cultura • Processo formal e informal de admissão
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comprar habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em equipa • Treinamento externo e interno • Treinamento genérico para Flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antiguidade • Decisões centralizadas sobre salário 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

Fonte: Chiavenato (2014:70)

O alinhamento da estratégia dos recursos humanos com a estratégia da organização é crucial, na medida em que este alinhamento irá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, departamentais e individuais.

Para Carvalho (1995:72) o processo de formulação de estratégias, envolve o universo de colaboradores da organização, em que qualquer colaborador desempenha um determinado papel na organização, e neste contexto deve estar em perfeitas condições de identificar e ao mesmo tempo formular estratégias. Por outro lado, para que se tenha uma estratégia de recursos humanos devidamente alinhada com a estratégia da empresa, torna-se necessário possuir um profundo conhecimento do negócio, do clima e da cultura da organização.

1.4 Processos e Técnicas de Gestão de Recursos Humanos

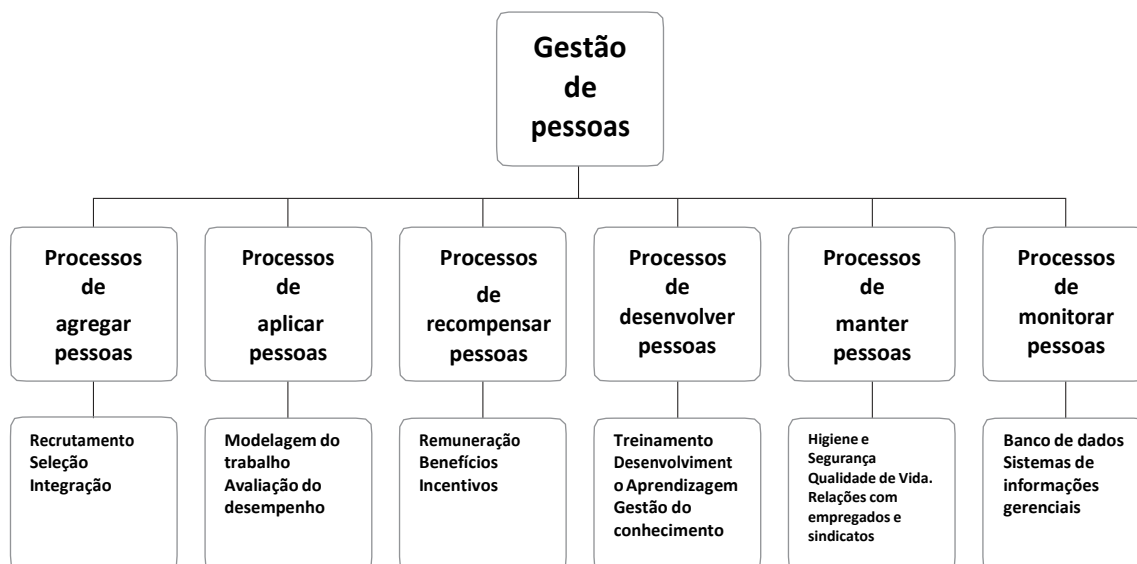
As organizações precisam ter processos bem definidos e organizados, de formas a permitir que cada colaborador tenha as suas atividades muito bem estabelecidas para que o resultado seja satisfatório e de qualidade.

Chiavenato (2009:15) define gestão de pessoas como um “conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, na qual identifica seis (6) processos básicos de gestão de pessoas a saber: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas”, em que cada um dos processos engloba um conjunto de atividades que permita o alcance dos objetivos definidos:

1. **“Processos de Agregar Pessoas.** São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas”;
2. **“Processos de Aplicar Pessoas.** São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho”;
3. **“Processos de Recompensar Pessoas.** São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Inclui recompensas, remuneração e benefício e serviços sociais”;
4. **“Processos de Desenvolver Pessoas.** São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudança e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância”;
5. **“Processos de Manter Pessoas.** São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais”;
6. **“Processos de Monitorar Pessoas.** São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais”.

Desta forma, segundo Chiavenato (2009:15) todos os processos estão “intimamente relacionados entre si”, na medida em que funcionam como um sistema, influenciando um ao outro positivamente ou negativamente de acordo com o seu desempenho.

Ilustração 1.3 Os Seis Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014:14)

A visão adjacente ao processo de Agregar pessoas, está intrinsecamente direcionada ao recrutamento e seleção, no qual o principal objetivo é trazer para a organização os melhores profissionais qualificados, utilizando inúmeras técnicas aplicadas ao recrutamento e seleção através da atividade de pesquisa constante de mercado.

No que diz respeito ao processo de Aplicar pessoas, podemos constatar que é fundamental efetuar uma avaliação dos colaboradores para posterior proceder a sua alocação nas funções ideais, considerando os perfis funcionais requeridos pela organização. Uma prática muito recorrente das organizações, espelha que o recrutamento e seleção, apenas funciona para cumprir uma necessidade rápida de uma solicitação de alguma área, por vezes desviando-se da preocupação com os resultados no curto, medio e longo prazo.

O processo de recompensar pessoas, pressupõe a manutenção adequada para os colaboradores, possibilitando a vitalização, a retenção das pessoas, através de uma componente eficaz de remuneração ou sistema de recompensas, segurança, saúde bem como as relações laborais.

Desenvolver pessoas, constitui um grande diferencial das organizações modernas que procuram com maior frequência os resultados através das pessoas. A ênfase dada a este processo, é a de dar uma preparação adequada as pessoas para o presente e para o futuro, com vista a apresentar os melhores resultados para a organização, o que é feita através de formação e desenvolvimento de pessoas.

De uma forma geral, todos estes processos devem estar perfeitamente alinhados à estratégia do negócio da organização, e ao mesmo tempo os processos devem enxergar a organização como um todo, e não só como uma área específica, levando em consideração que o mal funcionamento de um processo poderá pôr em causa o alcance dos resultados globais.

✓ **Técnicas Associadas ao Processo de Agregar Pessoas.**

As técnicas associadas ao processo de agregar pessoas, estão diretamente relacionadas com as técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção.

De acordo com Chiavenato (2010:114) “o **recrutamento** é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. No que diz respeito a sua aplicação, o recrutamento pode ser “interno ou externo” na medida em que o recrutamento interno atua sobre os candidatos que já trabalham na organização, onde o foco é buscar competências internas para melhor aproveitá-las (Chiavenato, 2010:114).

O recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no mercado de recursos humanos (MRH), isto é fora da organização e posteriormente submeter ao processo de seleção. Neste processo, o foco está na aquisição de competências externas.

Dentre várias técnicas, podemos identificar os anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e associações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e banco de dados de candidatos (Chiavenato, 2010:129).

Chiavenato (2010:133) define **seleção**, como o “processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”. O processo de seleção de candidatos inclui as seguintes técnicas: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação, conforme demonstra a tabela a seguir:

Tabela 1.1 Cinco Técnicas do Processo de Seleção de Pessoas

Entrevista de seleção	Entrevista dirigida (com roteiro pré-estabelecido) Entrevista Livre (Sem roteiro definido)	
Provas de Conhecimento ou de Capacidade	Gerais	Cultura geral
	Específicas	Conhecimentos técnicos Cultura profissional
Testes Psicológicos	Testes de aptidões	Gerais Específicas
Testes de personalidade	Testes expressivos	Psicodiagnóstico miocinético
	Testes projetivos	Psicodiagnóstico Rorschach Teste da árvore Teste de aperceção temática
	Inventários	De motivação e de interesses
Técnicas de simulação	Psicodrama, dinâmica de grupo Dramatização (role playing)	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014:129)

✓ **Técnicas Associadas ao Processo de Aplicar Pessoas.**

Após agregar pessoas, segue-se a próxima fase inerente em aplicar pessoas. O enfoque direcionado em aplicar pessoas, está relacionado com a utilização das técnicas de alocação da pessoa no lugar certo, o que irá envolver

um conjunto de técnicas relacionadas com a definição dos cargos e tarefas, formação contínua e avaliação de desempenho.

Em suma, a orientação das pessoas é fundamental para que elas possam estar muito bem esclarecidas do seu papel e dos objetivos da função, a fim de permitir desenvolver as suas atividades com maior sucesso na organização.

✓ **Técnicas Associadas ao Processo de Recompensar Pessoas.**

As técnicas voltadas para recompensar pessoas, visam incentivar e motivar os colaboradores, tendo em conta os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Segundo Chiavenato (2014:237) podemos dizer que a recompensa é a [...] “retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização”. Os incentivos salariais e os benefícios, são utilizados para recompensar o colaborador que apresenta melhores desempenhos. Estes incentivos podem ser bônus, prêmios e participação dos resultados alcançados, ao passo que os benefícios podem ser seguro de vida, seguro de saúde, refeições gratuitas transportes etc.

✓ **Técnicas Associadas ao Processo de Desenvolver Pessoas.**

O desenvolvimento das pessoas envolve um conjunto de técnicas que irá permitir o retorno do investimento, pois atração de novos colaboradores acarreta sempre custos. Podemos afirmar, que desenvolver pessoas está intrinsecamente ligado a retenção das mesmas, na medida em que também permite satisfazer alguns objetivos e expectativas individuais.

Para Chiavenato (2014:307) desenvolver pessoas “significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornam mais eficientes no que fazem”.

Chiavenato (2014:307) menciona que os processos de desenvolvimento de pessoas são caracterizados por três estratos, a saber: formação, desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional, conforme ilustra a figura a seguir:

Ilustração 1.4 Estratos para Desenvolver Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014:308)

Quanto ao **treinamento/formação**, de acordo com Chiavenato (2014:325) podemos identificar várias técnicas tais como:

- ❖ A técnica da **leitura**, que permite transmitir informação sobre um tema nos programas de formação, na qual tem como vantagem permitir ao formador expor aos formandos uma quantidade máxima de informação em determinado período;
- ❖ A técnica da **instrução programada**, refere-se a técnica em que o processo de formação não requer a intervenção do formador. Esta técnica permite programar o conteúdo programático com recurso ao computador, facilitando aos formandos adquirir os seus conhecimentos em qualquer hora ou local;
- ❖ A **formação em sala**, é a técnica de formação fora do local de trabalho, ou seja em sala de aula. Este tipo de técnica, requer um formador que transmite os conhecimentos, na qual permite a interação direta com os formandos, a partilha de informação, perguntas e respostas etc. Trata-se da técnica mais utilizada pelas organizações;

- ❖ A técnica **computer-based training**, é o tipo de formação com ajuda das tecnologias de informação. Pode ser ministrada com recurso a CDs, DVDs, multimédias etc;
- ❖ A técnica **e-learning**, trata-se da formação com recurso ao computador, na qual realiza-se a distância, utilizando a tecnologia da internet. Esta técnica focaliza os aspetos essenciais da formação com a disponibilização de todo o conteúdo programático, podendo ser acedido a qualquer tempo ou lugar.

O **desenvolvimento de pessoas** está relacionado com a formação e a orientação para o futuro, isto é está assente em aspetos mais “[...] profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, mais do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras” (Chiavenato, 2014:351).

Dentre várias técnicas de desenvolvimento de pessoas, podemos identificar técnicas voltadas para o cargo ou função, tais como: **a rotação de cargos, posição de assessoria e atribuições de comissões**, ao passo que as direcionadas para fora do cargo podem ser **cursos, seminários formação fora da empresa** (Chiavenato, 2014:352).

A **rotação de cargos**, traduz-se na movimentação dos colaboradores em várias posições na organização, com vista a expandir as suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Esta pode ser uma rotação na vertical ou horizontal, tratando-se de uma promoção ou progressão.

A **posição de assessoria**, significa dar a oportunidade ao colaborador com potencial, em trabalhar temporariamente com um outro colaborador que tenha cargo de direção ou chefia de elevado prestígio, com vista a estimular o seu desenvolvimento.

A **atribuição de comissões**, visa dar oportunidade ao colaborador para participar em comissões de trabalho, compartilhando na tomada de decisões. Por outro lado, esta técnica permite ao colaborador aprender pela observação, pesquisar e discutir os problemas específicos da organização.

Quanto ao **desenvolvimento organizacional**, Chiavenato define como sendo:

“o conjunto organizado de ações focadas na aprendizagem (intencionais e propositais) em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização em um específico período, para oferecer a oportunidade de melhora do desempenho e/ou do crescimento humano” (Chiavenato, 2014:351).

O desenvolvimento organizacional envolve três áreas de atividade, a saber:

- ❖ **Desenvolvimento gerencial**, visa desenvolver habilidades e competências de gestão e liderança, motivação, gestão de equipes e gestão dos processos de gestão de pessoas;
- ❖ **Desenvolvimento pessoal**, visa atuar nas experiências que não estão diretamente relacionadas com o cargo, mas sim criar oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional;
- ❖ A **formação e educação**, traduz-se nas experiências organizadas de aprendizagem, centradas na posição atual da organização e atuar numa visão holística das experiências de aprendizagem, possibilitando ao colaborador enfrentar a vida e se adaptar aos desafios atuais.

✓ **Técnicas Associadas ao Processo de Manter Pessoas.**

Manter os bons colaboradores não é tarefa fácil, em que a organização necessita de criar condições capazes de mantê-los motivados e satisfeitos, permitindo a satisfação dos seus desejos, ao nível profissional como pessoal, de forma a conseguir fidelizá-los.

Segundo Chiavenato (2014:373) manter e reter talento, requer da organização um “conjunto de cuidados especiais” na medida em que o talento observa o estilo de gestão da organização, observa os programas de desenvolvimento de carreira, a saúde segurança e higiene no trabalho, bem como a qualidade de vida na organização. Neste contexto, a organização deve aplicar um conjunto de políticas de RH que salvaguardam os melhores aspetos inerentes a compensações e benefícios, oportunidades de carreira, a segurança e

a confiança na gestão, o orgulho no trabalho e na organização, a inovação, a formação e desenvolvimento, saúde e qualidade de vida etc.

✓ **Técnicas Associadas ao Processo de Monitorar Pessoas.**

Nesta fase, após termos as pessoas devidamente alocadas nas suas funções e implementada as melhores técnicas de retenção, torna-se necessário posteriormente todas as técnicas que envolve monitorar o colaborador dentro da organização.

Para Chiavenato (2014:431) monitorar “significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de avaliação”.

Partindo do pressuposto que os colaboradores foram admitidos na organização com o objetivo de desempenhar determinadas operações e atividades, é indispensável “acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planeamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente” (Chiavenato, 2014:431). Para tal, a organização deve implementar sistemas de coleta e obtenção de informação que permita efetuar um acompanhamento real dos colaboradores.

A base de dados e os sistemas de informação de gestão de pessoas, devem proporcionar a viabilidade adequada, por formas a permitir aos gestores trabalhar mediante metas e objetivos.

Nesta perspetiva, a base de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados, na qual estará sempre disponível para o processamento e obtenção de informação. Nela, podemos armazenar o cadastro do pessoal, cadastro de competências, cadastro de cargos, cadastro de remunerações, cadastro de benefícios, cadastro de formações, cadastro de carreiras, dados sobre o desempenho, sobre resultados e outros.

Os sistemas de informação de gestão, fornecem informações sobre a *performance* do colaborador, a produtividade, a qualidade do produto ou serviço, a própria capacidade de resposta aos desafios do dia-a-dia etc.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO PRÁTICO

CAPÍTULO II | ENQUADRAMENTO PRÁTICO

2.1 Apresentação e Caracterização da Entidade Acolhedora

O Instituto de Fomento Empresarial (doravante designado por IFE) é um órgão da Administração indireta do estado angolano criado em 2011, superintendido pelo Ministério da Economia de Angola, encarregue genericamente da implementação das políticas e estratégias de fomento empresarial para grandes empresas e grupos empresariais angolanos.

A sua origem, teve como objetivo fundamental preencher um nicho de mercado relacionado com as grandes empresas e grupos empresariais, através da sua área de gestão especializada em promoção e capacitação empresarial.

Deste modo, o segmento de atuação do IFE é bastante reduzido, na medida em que existe um número reduzido de grandes empresa e grupos empresariais angolanos, onde a orientação do mercado está em maior escala composta por micro, pequenas e médias empresas, que mais procuram o apoio do estado angolano.

2.1.1 Área de Atuação / Atribuições Estatutárias

Atualmente o IFE, apresenta-se como parceiro institucional das grandes empresas na implementação e gestão de projetos. De acordo com as atribuições estatutárias, o IFE conta com 4 grandes áreas de atuação alocadas aos seus departamentos operacionais, a saber:

- **Informar** - área que visa o desenvolvimento de estudos e monitorização do contexto económico e empresarial:
 - ✓ Inteligência Competitiva Empresarial;
 - ✓ Análises Sectoriais;
 - ✓ *Snapshots* da Economia.
- **Formar** - área que visa o apoio direto à formação:
 - ✓ Cursos promovidos pelo IFE;
 - ✓ Desenvolvimento de planos de formação adaptados às necessidades das empresas;

- ✓ Formação de Executivos;
- ✓ Formação da força de trabalho.
- **Apoiar o Empreendedor** - área que visa dar suporte a novos investimentos e projetos:
 - ✓ Realização de diagnósticos às empresas;
 - ✓ Assistência e monitorização da sua atividade;
 - ✓ Apoio à estruturação de financiamentos.
- **Internacionalizar** - área vocacionada para o apoio à internacionalização através do:
 - ✓ Fomento do *networking* internacional das empresas;
 - ✓ Reforço das parcerias internacionais;
 - ✓ Suporte na apresentação internacional de produtos e serviços.

2.1.2 Missão, Visão e Valores

O IFE tem como **missão**, “implementar as políticas e estratégias do fomento empresarial para as grandes empresas e grupos empresariais nacionais”.

A **visão** da instituição, agrega-se a volta de dois eixos fundamentais, a articulação e a sustentabilidade, de tal modo que esses eixos consideram-se o *core business* da instituição:

“Seremos o principal parceiro institucional articulador entre as Grandes Empresas, Grupos Empresariais e de Redes de Agrupamentos Empresariais (Clusters) e as diversas instituições fomentando a sustentabilidade mediante acompanhamento e reforço no surgimento de empresas âncoras com centro de decisão detido por angolanos”.

Com vista a materializar a missão e a visão, torna-se indispensável reger-se por um conjunto de 5 **valores** que caracterizam a sua atuação, designadamente: “Sentido de urgência (porque a economia e os mercados não esperam, devemos executar as tarefas com celeridade); Atitude pró-ativa (porque reação consome mais recursos do que a prevenção, devemos antecipar os eventos do mercado); Bem-comum (porque ambicionamos o crescimento sustentável da nossa economia, devemos ter sentido de missão pública);

Eficiência (porque utilizamos recursos do erário público, devemos atingir os resultados com parcimónia); Rigor (porque somos profissionais, devemos procurar de forma contínua a qualidade técnica dos resultados, a gestão ativa de riscos e a excelência operacional nas tarefas diárias)” (IFE, 2017).

O quadro que se segue ilustra a missão, visão e os valores institucionais do IFE.

Ilustração 2.1 Missão, Visão e Valores IFE

 INSTITUTO DO FOMENTO EMPRESARIAL		Plano Estratégico IFE 2018-2022	 REPÚBLICA DE ANGOLA MINISTÉRIO DA ECONOMIA
MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS			
MISSÃO <i>(Qual é a razão da nossa existência?)</i>	Implementar as políticas e estratégias do fomento empresarial para as Grandes Empresas e Grupos Empresariais Nacionais (Artigo 1º do DP n.º 56/16 – Estatuto Orgânico do IFE).		
VISÃO <i>(O que aspiramos atingir?)</i>	Seremos o principal parceiro institucional articulador entre as Grandes Empresas, Grupos Empresariais e de Redes de Agrupamentos Empresariais (Clusters) e as diversas instituições fomentando a sustentabilidade mediante acompanhamento e reforço no surgimento de empresas âncoras com centro de decisão detido por angolanos		
VALORES INSTITUCIONAIS <i>(Quais os princípios que nos regem?)</i> O Instituto de Fomento Empresarial porquanto Órgão Público, conserva-se no constante exercício das suas competências orientadas pelos seguintes princípios (S.A.B.E.R):	Sentido de urgência <i>Porque a economia e os mercados não esperam</i> Executar as tarefas com celeridade	Atitude proactiva <i>Porque reacção consome mais recursos do que a prevenção</i> Antecipar os eventos do mercado	
	Bem-comum <i>Porque ambicionamos o crescimento sustentável da nossa economia</i> Ter sentido de missão pública	Eficiência <i>Porque utilizamos recursos do erário público</i> Atingir os resultados com parcimónia	
	Rigor <i>Porque somos profissionais</i> Procurar de forma contínua a qualidade técnica dos resultados, a gestão activa de riscos e a excelência operacional nas tarefas diárias.		
Abril de 2017			12

Fonte: Plano Estratégico IFE 2018-2022

2.1.3 Objetivos Estratégicos

O IFE assenta os pilares da sua atuação, no fomento da economia angolana, alinhados com o Plano Nacional de Desenvolvimento de Angola, tendo por fim um conjunto de objetivos estratégicos, a saber:

1. Promover a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável dos vários Sectores da Atividade Económica;
2. Fomentar o Aumento das Exportações Não Petrolíferas;
3. Promoção e Diversificação da Estrutura Económica Nacional;

4. Promoção do Empreendedorismo e do Desenvolvimento do Sector Privado Nacional.

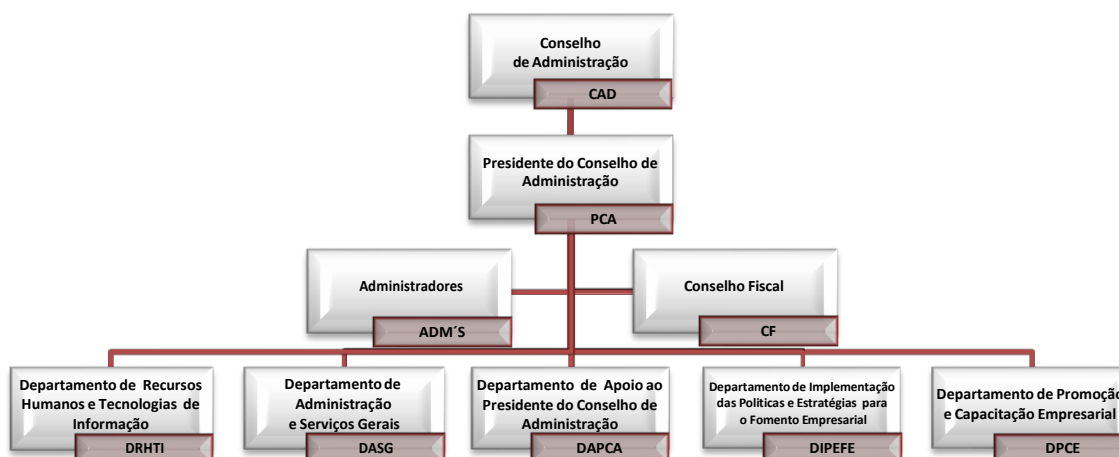
A conjuntura económica atual, não é favorável para que o tecido empresarial angolano sobreviva. Deste modo, a tendência tem sido a procura de novas fontes de apoio financeiro recorrendo sobretudo ao IFE.

Os produtos e serviços disponibilizados pelo IFE, destinam-se fundamentalmente a apoiar às grandes empresas e grupos empresariais na sua gestão financeira e operacional.

2.1.4 Estrutura Orgânica

A estrutura orgânica do IFE, assente num modelo funcional composto por 5 Departamentos caracterizados de acordo com as suas atribuições (Fig.2.2).

Ilustração 2.2 Organograma do IFE



Fonte: www.ife.gov.ao

Deste modo, podemos constatar o Conselho de Administração do IFE no topo da hierarquia, onde o mesmo é composto por três administradores; seguido do Presidente do Conselho de Administração, os Administradores e Conselho Fiscal, por fim na base os departamentos com os seguintes objetivos:

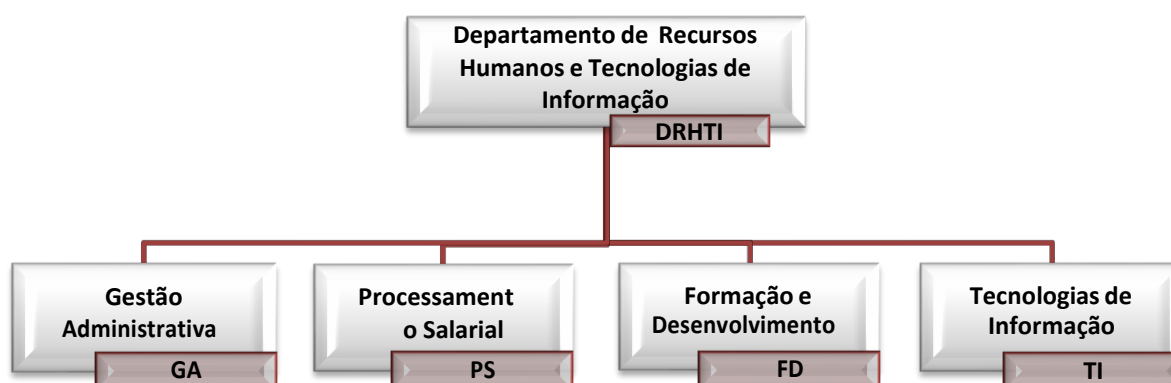
- **Departamento de Recursos Humanos**, por opção interna está incorporada a área de tecnologias de informação, enquanto importante catalisador da motivação e da produtividade da força de trabalho, procura na sua missão atrair, desenvolver e reter os melhores recursos humanos, e garantir o bom funcionamento dos sistemas de informação;
- **Departamento de Administração e Serviços Gerais**, tem como objetivo assegurar a gestão administrativa, financeira e patrimonial, bem como garantir o suporte necessário para o bom funcionamento dos departamentos;
- **Departamento de Apoio ao Presidente do Conselho de Administração**, tem como objetivo garantir o secretariado de direção, assessoria jurídica, intercâmbio, documentação e informação institucional;
- **Departamento de Implementação das Políticas e Estratégias para o Fomento Empresarial**, tem como objetivo fundamental fornecer um serviço executivo, na qual compete o controlo e o supervisionamento da implementação das políticas e estratégias relativas ao fomento empresarial, bem como disponibilizar conhecimento atualizado sobre a competitividade da economia angolana e internacional e estudos sobre a performance das grandes empresas, grupos empresariais e agrupamento de redes de empresas (*clusters*) em segmentos de mercado de interesse para a diversificação da economia angolana;
- **Departamento de Promoção e Capacitação Empresarial**, visa fornecer um serviço executivo, na qual compete apoiar técnica e financeiramente às empresas na promoção e capacitação às

grandes empresas e grupos empresariais, encubar projetos de reforço, reestruturação, criação e acompanhamento da gestão de grandes empresas, grupos empresariais e redes de agrupamentos empresariais (*clusters*).

2.1.5 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos do IFE, apresenta uma estrutura orgânica pequena, atendendo a dimensão da organização e o seu *workflow* que resume-se na gestão administrativa, no processamento salarial, na formação e a gestão das tecnologias de informação, conforme ilustra a figura que se segue:

Ilustração 2.3 Estrutura orgânica DRH



Fonte: Adaptado de Documentos Interno da Organização

2.1.6 Caracterização dos Recursos Humanos

O IFE apresenta uma estrutura de quadro de pessoal muito pequena, composta por um total de 40 colaboradores. Apesar do Estatuto Orgânico prever 60 lugares, o IFE tem apenas 66,6% de ocupação da sua estrutura de pessoal, sendo classificada como uma Pequena Empresa (PE)².

A tabela a seguir resume alguns dados do Mapa de Efetividade até o ano 2017.

Tabela 2.1 Disposição por Categoria Profissional IFE 2017

Categoria Profissional	Masculino	Feminino	Nº de Lugares
Direção	2	1	3
Chefia de Departamento	3	2	5
Técnico Superior	10	9	19
Técnico	2	1	3
Técnico Médio	3	4	7
Motorista	3	0	3
Total	23	17	40

Fonte: Elaboração própria (2017)

Relativamente as categorias profissionais, verificou-se que até ao ano 2017, 3 colaboradores integravam a categoria de direção, sendo 1 Presidente do Conselho de Administração e 2 Administradores Executivos, e 5 colaboradores pertenciam a categoria de Chefe de Departamento. A categoria de Técnico Superior representa a categoria com maior número de efetivos com um total de 19 colaboradores, representando 47,50% do total do efetivo da organização. De referir ainda que as categorias profissionais são maioritariamente ocupadas por homens conforme se pode verificar na Tabela 2.1.

² Pequena Empresa de 10 até 100 trabalhadores. Classificação de Acordo a Certificação de Empresas e Kit de Diagnóstico do IFE em anexo.

Tabela 2.2 Disposição por Habilitações Literárias IFE 2017

Habilitações Literárias	Masculino	Feminino	Sub-Total
Mestrado	1	1	2
Licenciatura	13	12	25
Ensino Secundário	3	4	7
Ensino Primário	5	1	6
Total	22	18	40

Fonte: Elaboração própria (2017)

No que se refere as habilitações literárias, verificamos que há um elevado número de colaboradores ao nível da licenciatura, equivalente a 62,5% dos colaboradores da organização, onde o sexo masculino destaca-se com 13 licenciados correspondendo a 52% dos colaboradores licenciados da organização, ao passo que o sexo feminino verifica-se 12 licenciadas o que corresponde a 48% dos colaboradores licenciados. Com este percentual, poder-se-á dizer que o IFE aposta no recrutamento de colaboradores com nível académico superior, dada a especificidade do seu segmento de atuação conforme verificamos na Tabela 2.2.

Tabela 2.3 Disposição por Género Sexual IFE 2017

Sexo	Número	Efetivo (%)
Masculino	23	57,50%
Feminino	17	42,50%
Total	40	100%

Fonte: Elaboração própria (2017)

Do universo de 40 colaboradores, a distribuição por género sexual masculino apresenta 23 colaboradores, o que corresponde a maior percentagem com 57,50% do efetivo, em detrimento do feminino que verifica-se uma inferioridade com 17 colaboradoras, correspondendo a 42,50% do efetivo.

No cômputo geral, poder-se-á dizer que a disposição da população em termos de género sexual é relativamente equitativa, na medida em que existe um diferencial de número muito reduzido de apenas 6 colaboradores.

Tabela 2.4 Disposição por Escalão Etário IFE 2017

Escalão Etário	Masculino	Feminino	Sub-Total
50 - 59 anos	5	1	6
40 - 49	6	5	11
30 - 39	9	6	15
20 - 29	3	5	8
Até 19 anos	0	0	0
Total	23	17	40

Fonte: Elaboração própria (2017)

Analisando a proporção do efetivo de acordo ao escalão etário, podemos verificar que o escalão etário com maior número de efetivos é dos 30 a 39 anos, onde do total de 15 colaboradores, 9 são do sexo masculino e 6 são do sexo feminino, representando 38% do efetivo do instituto.

O escalão etário com o segundo maior número de efetivo é dos 40 a 49 anos, onde num total de 11 colaboradores 6 são do sexo masculino e 5 são do sexo feminino, a que corresponde 27% do efetivo do instituto.

O escalão etário com o terceiro maior número de efetivo, é dos 20 a 29, sendo que 3 são do sexo masculino e 5 do sexo feminino, representando 20% do efetivo do instituto, ao passo que com menor número de efetivos é o escalão etário dos 50 a 59, sendo que num total de 6 colaboradores, 5 são do sexo masculino e apenas 1 é do sexo feminino, a que corresponde 15% do efetivo da organização. Ilustrando assim, que trata-se de uma equipa de colaboradores não muito envelhecida, em que a maior parte dos colaboradores encontram-se abaixo dos 40 anos de idade.

Tabela 2.5 Disposição por Área Funcional IFE 2017

Área Funcional	Masculino	Feminino	Sub-Total
CAD	2	1	3
DAPCA	3	3	6
DRHTI	5	2	7
DASG	8	5	13
DIPEFE	4	2	6
DPCE	1	4	5
Total	23	17	40

Fonte: Elaboração própria (2017)

Relativamente ao panorama das áreas funcionais, pode-se observar que 13 colaboradores estão afetos ao Departamento de Administração e Serviços Gerais (DASG), a que corresponde 33% do efetivo de pessoal da organização, 7 colaboradores estão afetos ao Departamento de Recursos Humanos e Tecnologias de Informação (DRHTI) a que corresponde 17% do efetivo de pessoal da organização. Observa-se ainda que 6 colaboradores estão afetos ao Departamento de Apoio ao PCA (DAPCA) a que corresponde 15% do efetivo de pessoal, de igual modo se verifica no Departamento de Implementação de Políticas e Estratégia para o Fomento Empresarial (DIPEFE). Observa-se o Departamento de Promoção e Capacitação Empresarial (DPCE) com 5 colaboradores, a que corresponde 13% do efetivo da organização. Por fim observa-se o Conselho de Administração com o menor número de efetivos, apenas com 3 colaboradores, a que corresponde 7% do efetivo.

Numa apreciação global, podemos observar que o IFE apresenta uma estrutura de pessoal coerente e homogénea, na medida em que congrega um número equilibrado de escalões etário, estabelecendo uma margem muito reduzida entre o número de colaboradores masculino e o feminino. O foco nas habilitações literárias está centrado ao nível da licenciatura, sendo justificável esta preferência com o nível de exigência da sua área de atuação no mercado.

2.2 Descrição das Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio

Nesta parte, iremos espelhar as principais questões relacionadas com a minha abordagem prática realizada durante o estágio. Apresenta-se inicialmente, o enquadramento metodológico, a seguir a justificativa da escolha da modalidade de estágio demonstrando as reais motivações para esta modalidade. Logo após, está descrita os objetivos gerais e os objetivos específicos e por fim as atividades no estágio realizado.

2.2.1 Enquadramento Metodológico

Para atingir os objetivos, optou-se por uma abordagem integrada de conhecimentos e de competências adquiridas na modalidade de estágio, onde foi possível correlacionar a componente teórica do curso com o interesse prático do estágio.

O estágio de natureza profissional, visa complementar a formação académica realizada na componente do curso, através da integração do aluno no exercício da atividade profissional, na medida em que permite aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões da prática organizacional.

Para a elaboração do presente relatório, utilizamos dois instrumentos de recolha de dados: a análise documental e legislativa e pela observação.

2.2.2 Justificativa da Escolha da Modalidade de Estágio

A escolha da modalidade de estágio profissional, prende-se essencialmente ao fato de ser o meio mais adequado para um contacto mais próximo com a realidade profissional, permitindo a melhor interação e a familiaridade com as ferramentas utilizadas na organização.

Por outro lado, a opção da realização do estágio profissional, resulta da intenção e da oportunidade de poder correlacionar em termos práticos o enquadramento teórico do enquadramento prático, isto é, os conhecimentos teóricos adquiridos em contexto de sala de aula confrontando com a prática, o que permite uma maior visualização da teoria, pondo-la em prática.

2.2.3 Objetivo Geral

Para o presente relatório, definiu-se como objetivo geral, “estudar a aplicabilidade e a importância das estratégias, dos processos e de um conjunto de técnicas de Gestão de Recursos Humanos concebidas” e implementadas para a organização, de forma a compreender a integração e alinhamento das mesmas com os seus colaboradores.

2.2.4 Objetivos Específicos

Complementarmente, com os objetivos específicos pretendemos perceber qual a perspetiva que prevalece na GRH do ponto de vista da sua estratégia e dos seus processos; compreender e interpretar os processos e técnicas existentes na área da GRH, no alinhamento com o planeamento estratégico da organização e identificar os processos de GRH na organização e sua aplicação para o alcance dos resultados.

Segue abaixo os principais objetivos com a realização do estágio profissional:

Tabela 2.6 Objetivos Específicos do Estágio

Objetivos Planificados	Objetivo Alcançado	Observações
Perceber as perspetivas estratégicas e processos	Sim	Objetivo alcançado
Compreender os processos e técnicas existentes no alinhamento com o planeamento estratégico da organização	Sim	Objetivo alcançado através da análise documental
Identificar os principais processos de GRH e sua aplicação para o alcance dos objetivos definidos	Sim	Objetivo alcançado através da análise documental pela observação
Integrar na organização e na sua equipa	Sim	Objetivo alcançado com a participação em grupos de trabalho

Acompanhar a atividade dos vários departamentos da organização	Sim	Objetivo alcançado através da análise documental a prática
Analisar o alinhamento entre a estratégia organizacional com a estratégia de RH	Não	A DRH não definiu a estratégia de RH apenas tem um plano de atividades
Analisar e participar no processo de avaliação de desempenho	Sim	Objetivo alcançado através da análise documental
Compreender o processo de recrutamento e seleção	Sim	Objetivo alcançado através da análise documental e pela observação
Analisar a política de compensações e benefícios	Não	A organização não tem uma política de compensações e benefícios
Participar na elaboração do plano de formação	Sim	Objetivo alcançado
Questionário sobre satisfação – Clima organizacional	Não	O CAD não autorizou a implementação do

Fonte: Elaboração própria (2018)

2.2.5 Enquadramento do Estágio

O estágio teve lugar no Instituto de Fomento Empresarial, uma entidade integrada e superintendida pelo Ministério da Economia da República de Angola.

Assim sendo, o estágio teve uma duração de 6 meses com início no dia 01 de Novembro de 2016 ao 30 de Abril de 2017 e foi supervisionado pelo Sr. Administrador Executivo responsável pelos Recursos Humanos Dr. Arnito José Agostinho.

O estágio foi essencialmente desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da referida entidade, no horário das 8h00 às 17h00, de segunda a sexta-feira.

2.2.6 Atividades Planeadas

Nesta parte do relatório, cumpre-me antes salientar que as atividades realizadas no estágio curricular, não dizem respeito apenas as tarefas desenvolvidas por mim ao abrigo do programa e objetivos definidos para o estágio, mas sim dizem respeito a todas as atividades a serem executadas afetas ao serviço do departamento de recursos humanos, de acordo ao seu plano de atividade geral, com vista a cumprir a missão na qual foi definida.

Assim sendo, para a realização do estágio, foram planeadas as seguintes atividades conforme ilustra a tabela a seguir:

Tabela 2.7 Atividades Planeadas no Estágio

Nº	Atividades Planeadas
1	Acolhimento e Integração
2	Análise da Estratégia de Recursos Humanos
3	Análise da Política de Compensações e Benefícios
4	Conhecimento de todos os Normativos que Regulam a Atividade da Organização
5	Processamento Salarial
6	Acompanhar o Processo de Avaliação de Desempenho
7	Recrutamento e Seleção
8	Levantamento de Necessidades de formação e Elaboração do Plano de Formação
9	Implementação do Questionário sobre satisfação – Clima organizacional

Fonte: Elaboração própria (2018)

2.2.7 Atividades Realizadas

No decorrer do estágio, durante os 6 meses no departamento de recursos humanos, foram imensas as tarefas desenvolvidas inerentes as seguintes atividades macro:

Tabela 2.8 Atividades Realizadas no Estágio

Nº	Atividades Realizadas	Mês
1	Processo de Acolhimento e Integração	1º Mês
2	Conhecimento de todos os Normativos que Regulam a Atividade da Organização	1º Mês
3	Levantamento de Necessidades de Formação e Elaboração do Plano de Formação	2º e 3º Mês
4	Recrutamento e Seleção	4º Mês
5	Acompanhar o Processo de Avaliação de Desempenho	5º Mês
6	Processamento Salarial dos Colaboradores	6º Mês

Fonte: Elaboração própria (2018)

✓ **Processo de Acolhimento e Integração**

O processo de Acolhimento e Integração é sem dúvida um dos fatores críticos, para o rápido desenvolvimento e adaptação do colaborador na organização. No IFE, o acolhimento do novo colaborador está a cargo do Departamento de Recursos Humanos, em que esta tarefa é conduzida normalmente pela Presidente do Conselho de Administração, na qualidade de Administradora de Pelouro da DRH ou na sua ausência pelo chefe de departamento dos recursos humanos.

Como tarefa, foi-me incumbido, solicitar aos novos colaboradores uma semana antes do início das funções, a documentação para tratamento administrativo.

A chegada do novo colaborador à organização, constitui sempre um momento de grande importância, devendo ser encarado com muita confiança e expectativa por parte dos novos colaboradores e por parte da organização uma excelente recepção. Neste contexto, prepara-se uma recepção em que é apresentada toda a organização, iniciando pela PCA, em que estabelece uma conversa preliminar sobre a organização, sua criação, missão, visão e objetivos, seguido dos Administradores que por norma espelham um pouco sobre os seus pelouros e atribuições. Seguidamente, o colaborador passa a ser conduzido a

todos os departamentos, conhecendo cada um dos colaboradores e suas funções.

Após esta parte, é-lhe entregue um *dossier* (uma vez que a organização não possui um Manual de Acolhimento e Integração) que consta a informação relevante sobre a organização, nomeadamente: a Missão, Visão e Valores, composição dos órgãos sociais da organização, com o nome e imagem de cada um, a estrutura orgânica e seus objetivos, número do efetivo, normas e procedimentos e informações gerais.

✓ **Conhecimento de todos os Normativos que Regulam a Atividade da Organização**

Nesta atividade, a minha postura foi mais passiva, uma vez que tratava-se apenas de uma tarefa baseada na leitura de documentos, na qual não tive a necessidade de inserir os resultados desta tarefa em nenhum sistema informático.

No entanto, tive contacto com a seguinte documentação:

- Estatuto orgânico da instituição (Decreto Presidencial nº 297/11 de 5 de Dezembro);
- Estatuto orgânico do Ministério da Economia de Angola (Decreto Presidencial nº 7/10 de 5 de Outubro);
- Plano Estratégico IFE 2018-2022;
- Descritivo de Funções;
- Decreto-lei nº 10/94 de 24 de Junho, regime das férias, faltas e licenças na função pública;
- Decreto nº 25/91 de 29 de Junho, regime sobre concursos públicos;
- Decreto nº 25/94 de 1 de Julho, regime sobre avaliação de desempenho;
- Decreto Presidencial nº 114/13 de 3 de Julho, regime sobre formação;
- Lei nº 7/15 de 15 de Junho Lei Geral do Trabalho em Angola.

✓ **Levantamento de Necessidades de Formação e Elaboração do Plano de Formação 2017**

Importa agora abordar, sobre as atividades que envolvem a elaboração do plano de formação 2017 que define a formação que a instituição irá realizar ao longo do ano, onde o IFE utiliza inicialmente um diagnóstico de necessidades de formação adaptado ao seu público, bem como o tipo de informação que deve extrair.

Nesta senda, para elaborar o levantamento de necessidades de formação o IFE utiliza 5 metodologias, a saber:

1. Em primeiro lugar, efetua o **levantamento de toda a informação** das áreas (missão, visão, objetivos para posterior a análise da informação). Nesta fase, torna-se necessário interpretar os objetivos, identificar indicadores, que permitem fazer deduções a respeito das competências relevantes do departamento para concretização dos objetivos;
2. **A entrevista** é uma técnica bilateral, na qual o entrevistador procura obter informações ou conhecer a perceção do entrevistado, com a formulação de perguntas. Nesta entrevista, os técnicos da DRH procuram saber dos colaboradores quais as capacidades e competências necessárias para o desempenho das tarefas e alcance dos objetivos;
3. **Grupo Focal** é também uma técnica muitas vezes utilizada pelo IFE, para a pesquisa orientada, estimula e coordena uma discussão objetiva para identificação das competências relevantes na organização;
4. **Observação**, o IFE utiliza esta técnica apenas para fazer o registo e descrever quais as competências relevantes ao trabalho das pessoas;
5. **O Questionário** trata-se de um instrumento de recolha de dados muito utilizado pelo IFE, para avaliação global de competências particular a nível individual.

Após escolha e aplicação do método, analisa-se a informação recolhida e procede-se a validação semântica das competências diagnosticadas e avaliar em que medida os colaboradores da organização manifestam possuir tais competências.

Posteriormente identifica-se eventuais lacunas (*gaps*) de competências, para posterior elaborar a proposta de conteúdo de formação.

✓ **Recrutamento e Seleção**

Ao nível do recrutamento e seleção, mas concretamente nas fases do processo, importa realçar que no IFE nem todas as fases são cumpridas. Nota-se que ao nível do recrutamento não se verifica uma análise real da necessidade de recrutamento, sobretudo no recrutamento externo. Verificando-se assim, um recrutamento por conveniência e muitas vezes não cumprindo com os requisitos da função a que se candidata.

Relativamente ao processo, do ponto de vista legal, todos os recrutamentos dos órgãos públicos devem essencialmente passar por um concurso de provimento ou seja concurso público.

A luz do enquadramento teórico, o concurso (recrutamento) pode ser interno quando trata-se de candidatos já pertencentes na organização, e externo quando trata-se de candidatos não vinculados a organização.

Na fase inicial, existe a necessidade do concurso, pelo que exara-se um despacho de abertura, por competência do titular do órgão, com a designação da função, número de vagas, categoria a que concorre, requisitos para concorrer, forma e prazo para apresentação de candidatura, local de afixação da lista de resultado, local de trabalho e validade da candidatura, seguidamente deve ser publicado no jornal de maior circulação (diário da república).

Paralelamente a esta atividade, constitui-se um júri sob proposta da DRH que terá a competência de entrevistar, fiscalizar e corrigir as provas para o acesso, definir outros meios de avaliação e publicação dos resultados, na qual corresponde ao processo de seleção.

✓ Acompanhar o Processo de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho constitui-se numa atividade fulcral para a organização, na medida em que se pode avaliar o desempenho de cada colaborador e identificar algumas necessidades de formação, pelo que, constata-se que o IFE não tira o melhor proveito da avaliação.

No início de cada ano civil, cada departamento define e apresenta os objetivos/resultados de acordo com o plano estratégico, identificando os pressupostos, os indicadores de resultados e metas a alcançar.

Nesta atividade, constatamos que o modelo de avaliação do IFE enquadra apenas a avaliação das competências do colaborador, e quase não realça os objetivos, ou seja, é baseado apenas na avaliação das competências comportamentais, o que representa alguma eficácia no alcance dos resultados pretendidos com a avaliação.

Para Chiavenato (2014:210) “avaliação do desempenho, é o processo que mede o desempenho do funcionário e configura o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”.

No IFE, a avaliação do desempenho está centrada para o desenvolvimento do colaborador, na medida em que o foco da avaliação são os comportamentos e atitudes valorizadas pela organização.

O IFE, adotou o modelo de avaliação do desempenho por escalas gráficas, em que os resultados dos graus da avaliação recebem valores numéricos de forma a objetivar os resultados tais como:

- ✓ De 16 a 17 pontos correspondem a Muito Bom;
- ✓ De 13 a 15 pontos correspondem a Bom;
- ✓ De 8 a 12 pontos correspondem a Regular;
- ✓ De 0 a 7 pontos correspondem a Não satisfatório.

Através da constituição da comissão de avaliação do desempenho, a avaliação é feita considerando os seguintes fatores:

- ✓ Competência Profissional;
- ✓ Dinamismo e Iniciativa;
- ✓ Cumprimento das tarefas;

- ✓ Relações Humanas no Trabalho;
- ✓ Adaptação Profissional;
- ✓ Assiduidade;
- ✓ Pontualidade;
- ✓ Disciplina;
- ✓ Racionalização do uso e Manutenção do meio e equipamentos técnicos;
- ✓ Apresentação e Compostura.

✓ **Processamento Salarial dos colaboradores**

Ao nível do processamento salarial, importa ressaltar que não realizei o processamento como tal, uma vez que o processamento é feito através de uma plataforma *on-line* pertencente ao Ministério das Finanças de Angola o Sistema Integrado de Gestão Financeira do Estado (SIGFE).

A limitação encontrada é que o sistema já está devidamente parametrizado para o processamento de salários, o técnico de processamento de salários apenas, insere a informação que necessita inserir referente ao mês e processa o salário.

Esta tarefa é sequencial, na medida em que, após terminar o processamento o sistema dá luz verde para a área da contabilidade efetuar a validação para pagamento.

Assim sendo, a nossa tarefa neste mês, consistia em extrair do sistema biométrico as faltas ou ausências/férias, licenças dos colaboradores, identificando o respetivo código de ausência e inserir no SIGFE. No que se refere aos novos colaboradores, a nossa ação consistia em cadastra-los no sistema adicionando toda a informação relevante e complementar do colaborador.

2.2.8 Atividades Planeadas não Realizadas

Através da comparação entre as atividades planeadas e atividades realizadas, podemos constatar algumas atividades que não foram realizadas. Ainda assim, podemos verificar um grau de execução positivo por existir um maior número de atividades realizadas.

Tabela 2.9 Atividades Planeadas não Realizadas

Nº	Atividades Planeadas não Realizadas
1	Análise da Estratégia de Recursos Humanos
2	Análise da Política de Compensações e Benefícios
3	Implementação do Questionário sobre satisfação – Clima organizacional

Fonte: Elaboração própria (2018)

2.2.9 Atividades não Planeadas que foram Realizadas

Sendo o IFE uma organização vocacionada para o apoio às grandes empresas e grupos empresariais angolanos, através da sua área de atuação denominada Formar, tem a seu cargo a capacitação do tecido empresarial do ponto de vista da formação, de acordo as suas atribuições estatutárias.

Neste contexto, foram realizadas as seguintes atividades não planeadas conforme tabela 2.10:

Tabela 2.10 Atividades não Planeadas que Foram Realizadas

Nº	Atividades não Planeadas mas Realizadas
1	Realização do <i>Workshop</i> de Capacitação do Sector Empresarial
2	Análise e Descrição de Função

Fonte: Elaboração própria (2018)

✓ Realização de Workshops de Capacitação do Sector Empresarial

Neste âmbito, a atividade que desenvolvemos passou pela organização de um *Workshop* Nacional sobre o tema “Modalidades de Participação do Sector Empresarial na Implementação do Plano Nacional de Formação de Quadros – PNFQ”.

O referido *workshop*, teve como objetivo geral, ser um primeiro passo de reflexão do sector empresarial, com vista a permitir ao governo angolano diagnosticar as soluções mais adequadas às necessidades de desenvolvimento de recursos humanos das empresas angolanas, e de que forma o Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ) vem concretizar estas medidas.

Portando a atividade teve as seguintes tarefas:

- ✓ Promover um fórum de discussão e de partilha de conhecimento entre as empresas angolanas;
- ✓ Contactar os executivos dos recursos humanos de algumas das maiores empresas públicas e privadas;
- ✓ Encontrar um modelo participativo para implementar um programa concreto durante o ano de 2017;
- ✓ Elaborar o programa do evento, incluindo debate e partilha de informações sobre as dificuldades das empresas, no que se refere aos seus recursos humanos;
- ✓ Diagnosticar as necessidades de formação das empresas.

Em suma, a participação nesta atividade permitiu-me adquirir outras competências ao nível do diagnóstico de necessidades de competências organizacionais, na medida em que foi possível fazer uma avaliação global das dificuldades existentes nas empresas, não só ao nível dos recursos humanos mas também ao nível do seu *setup* organizacional, da sua contabilidade, das áreas de negócio, área de suporte e de controlo.

✓ **Análise e Descrição de Função**

Análise e descrição de funções, também não constava diretamente no plano de atividades do estágio, fazendo referência apenas a leitura dos documentos da organização.

Contudo, atendendo que estava incluído nas tarefas a executar pelos técnicos de recursos humanos, tivemos a oportunidade de desenvolver e aprofundar os nossos conhecimentos.

Esta atividade, surgiu por se compreender que existiam funções que não tinham o descritivo de funções criados e aprovado pelo CAD, e para tal foi necessário o seu desenho.

Para Chiavenato (2014:189) “descrição de cargos é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como e em que condições o cargo é desempenhado”. Assim, esta definição permite [...] “definir as especificações do cargo, relacionando os conhecimentos, as habilidades, e as capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo”.

A luz desta definição, executou-se esta atividade aplicando o método do questionário de descrição de função e o método da entrevista aos colaboradores afetos a respetiva área, com o objetivo de obter a informação detalhada de cada tarefa desempenhada pelo colaborador, onde procurou-se saber: qual é a função que desempenha, o que a pessoa faz, quais os momentos em que ele executa as tarefas, como ele executa a tarefa; se sabe porquê executa estas tarefas, as principais responsabilidades e autonomia, quais os requisitos acadêmicos, físicos e mentais para a função etc.

Posteriormente procurou-se analisar as informações recolhidas e verificar o seu grau de alinhamento com os objetivos, para posterior detalhar a função para inclusão no manual de funções do IFE. Em algumas funções foi necessário elaborar um fluxograma que estabelecesse alguns procedimentos para ser melhor compreendido.

CAPÍTULO III
ANÁLISE CRÍTICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO
A LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO III | ANÁLISE CRÍTICA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO A LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1 Cruzamento do Enquadramento Teórico com a Experiência do Estágio

Este capítulo tem como objetivo fundamental, fazer a correlação entre o enquadramento teórico com o enquadramento prático, isto é, a literatura estudada, e as práticas que têm sido adotadas pelo IFE no âmbito da temática analisada, dando como relevância os principais pontos de destaque.

A minha passagem pelo Instituto de Fomento Empresarial, teve como objetivo a realização do estágio curricular, com vista a permitir uma maior aproximação da teoria com a realidade na prática.

Assim sendo, podemos começar por dizer que do ponto de vista da estratégia de recursos humanos, o alinhamento entre a estratégia organizacional com a estratégia de RH, não é feito, porque o DRH não tem uma estratégia definida para permitir a melhor definição do caminho a seguir, bem como o alinhamento e a interligação na estratégia organizacional, o que não vai de encontro ao mencionado por Chiavenato (2014:68), que defende a existência do planeamento estratégico de recursos humanos e a sua interligação no planeamento estratégico organizacional.

A falta da estratégia de recursos humanos no IFE dificulta a definição clara do seu posicionamento perante uma estratégia organizacional “Conservadora e Defensiva” ou “Prospetiva e Ofensiva” incorrendo muitas vezes ao recrutamento e seleção desajustado do pretendido. Desta forma, o IFE deve urgentemente considerar a hipótese de elaborar a sua estratégia de recursos humanos, por formas a alinhar as suas ações e processos à estratégia organizacional.

No que se refere aos processos, podemos dizer que o DRH implementa todos os processos, o que vai de encontro ao referido por Chiavenato (2014:15), isto é os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, deixando a desejar nalguns casos o rigor e a visão estratégica que se deve ter para cada um deles.

Assim, verificou-se que o processo de **agregar pessoas** apresenta algumas debilidades na falta de rigor, em considerar os requisitos necessários para a função e muitas vezes sem necessidade efetiva de recrutar. Nos processos de **aplicar pessoas**, em alguns casos, verificam-se colaboradores a desempenhar funções sem o respetivo descritivo de funções, o que pode originar a que os colaboradores não saibam exatamente se o que estão a fazer é realmente das suas atribuições ou não, e por outro lado, desenvolvem tarefas que desviam-se do foco da função.

Quanto aos processos de **recompensar pessoas**, a organização não tem uma política de compensações e benefícios, isto é o IFE não dá grande importância à satisfação e incentivo aos colaboradores.

Relativamente as atividades inerentes aos processos de **desenvolver pessoas**, Chiavenato (2014:325) destaca a formação em sala de aula. É de salientar que o IFE preocupa-se com a capacitação dos colaboradores, na medida em que proporciona a todos os seus colaboradores formação regular em sala.

O processo de levantamento de necessidades de formação está devidamente alinhado com as teorias abordadas, em que respeita-se um conjunto de metodologias que podem ser adotadas para este efeito.

Quanto aos processos de **manter pessoas**, tal como mencionado no enquadramento teórico, esses processos visam “criar condições capazes de mante-los motivados e satisfeitos, permitindo a satisfação dos seus desejos, ao nível profissional como pessoal, de forma a conseguir fideliza-los”. Além de ter um clima organizacional satisfatório, o departamento de recursos humanos não zela pelas condições de trabalho, ou seja não existe a política de saúde, segurança e higiene no trabalho.

Assim, tendo em conta esta realidade e o trabalho desenvolvido ao longo do presente estágio, sugere-se a criação de políticas voltadas para saúde, segurança e higiene no trabalho.

Quanto aos processos de **monitorar pessoas**, a fase de avaliação surge como uma grande lacuna do IFE, visto que não existe nenhum programa de monitoramento e avaliação que possa medir e monitorar os processos, as atividades e a concretização dos objetivos. Desta forma, será necessário criar um

programa ou ferramenta de acompanhamento, inserindo por exemplo o *Balanced Scorecard*.


A questão da avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2014:212) assenta nas competências, pelo que, no IFE deveria se avaliar não só a perspetiva das competências comportamentais, mas também os conhecimentos e os resultados.

A análise e descrição de funções realizada no DRH do IFE, vai de encontro ao enquadramento teórico, na medida em que a descrição é feita com recurso a utilização dos métodos por questionário ou por entrevistas aos colaboradores. Desta forma, é possível identificar e definir o conjunto de atividades desempenhadas pelos colaboradores afetos a cada função.

Estes métodos, permitem ainda identificar as competências nucleares bem como os requisitos necessários para o desempenho da atividade.

A tabela que se segue espelha a avaliação conclusiva, concernente a aplicabilidade e alinhamento dos processos de gestão de pessoas, praticados pelo Instituto de Fomento Empresarial em relação ao enquadramento teórico:

Tabela 2.11 Alinhamento dos Processos com o Enquadramento Teórico

 INSTITUTO DO FOMENTO EMPRESARIAL	Avaliação
Processos de Agregar Pessoas	Desalinhado
Processos de Aplicar Pessoas	Desalinhado
Processos de Recompensar Pessoas	Desalinhado
Processos de Desenvolver Pessoas	Alinhado
Processos de Manter Pessoas	Desalinhado
Processos de Monitorar Pessoas	Desalinhado

Fonte: Elaboração própria (2018)

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CAPÍTULO IV | CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Conclusão

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que a realização do estágio curricular foi positiva, permitindo a concretização da maior parte dos objetivos definidos, bem como o melhor aprofundamento dos conceitos teóricos abordados em sala de aula.

Assim, gerou-se ainda um relacionamento entre as teorias provenientes das diferentes unidades curriculares do 1º ano e a atividade no IFE.

Podemos afirmar, que o objetivo fundamental foi alcançado, na medida em que foi possível perceber que do ponto de vista da estratégia, a perspetiva que prevalece teoricamente é a de alinhamento entre a estratégia de RH com a estratégia da organização. E portanto, a estratégia de recursos humanos deve sujeitar-se a estratégia global da organização.

Os seus processos estão todos interligados, na medida em que funcionam como um sistema influenciando um ao outro positivamente ou negativamente de acordo com o seu desempenho, ao mesmo tempo tais processos devem estar alinhados com a estratégia da organização.

As técnicas utilizadas, visam dar suporte a execução de todas as atividades, permitindo a escolha da melhor técnica em função da tarefa a executar e do objetivo a alcançar.

Em suma, a realização do estágio, foi para mim um prazer e uma mais-valia estar inserido numa organização e poder interagir com as atividades diárias. Desta forma, obteve-se não só uma nova experiência na área dos recursos humanos, mas também um enriquecimento através do contato com novas abordagens profissionais.

4.2 Limitações

Quanto as limitações encontradas, elencamos em dois pontos. Um está relacionado com as limitações inerentes as atividades no estágio e o outro prende-se com a elaboração do relatório.

Quanto a primeira, a realização do estágio no IFE pautou-se sempre por algumas limitações, na medida em que o IFE, sendo uma entidade relativamente nova não tinha todos os processos e procedimentos e manuais elaborados, faltando em alguns casos documentos importantes, como a estratégia de recursos humanos, política de compensações e benefícios e outros. Por outro lado, sentimos também a limitação no acesso a informação interna. Sendo o IFE uma entidade pública, lamentavelmente pautou-se sempre pelo sigilo da informação, onde refletiu-se a burocracia excessiva no acesso a informação, devendo-se sempre que necessário efetuar uma solicitação por escrito ao Conselho de Administração e aguardar pela resposta, raramente positiva, a título de exemplo temos a aplicação do questionário de satisfação, sem autorização para aplicar.

A segunda, relacionada com a elaboração do relatório, esta tem que ver com o acesso as fontes para pesquisa. Ao longo da elaboração do mesmo, não foi possível encontrar literatura exclusiva em Angola sobre as matérias relacionadas com o meu tema. Com esta limitação, a minha pesquisa baseou-se fundamentalmente pela *internet*, encontrando apenas fontes secundárias.

4.3 Recomendações

Face ao acima exposto, e diante da correlação feita entre o enquadramento teórico de análise e dos resultados obtidos no âmbito deste trabalho, percebe-se que a noção de aplicabilidade da estratégia e o alinhamento dos processos de gestão de pessoas, é percebida pelos gestores do Departamento de Recursos Humanos como sendo irrelevante, ou seja, não é encarada como um fator crítico de sucesso.

Assim sendo, somos a tecer algumas recomendações e sugestões de melhoria, que poderão ser de extrema importância para o sucesso da organização:

- a) Atendendo a falta de estratégia de recursos humanos no IFE, na qual, consideramos como fator crítico, e olhando para o atual contexto da instituição, recomendamos a aplicação de uma estratégia de recursos humanos prospectiva e ofensiva, isto é, uma estratégia voltada para as contingências e para o futuro da organização, onde o IFE irá absorver os melhores recursos no mercado, no sentido de ajustar-se as novas demandas da sua envolvente e preparar-se para as futuras eventualidades;
- b) Relativamente aos processos de agregar pessoas, constata-se o desalinhamento existente, por falta de rigor e transparência no processo. Neste contexto, sugerimos a aplicação de mais níveis de tomada de decisão para as admissões;
- c) Nos processos de aplicar pessoas, recomendamos a realização da análise e descrição de funções de todas as funções existentes na organização, que ainda não possuem os seus descritivos de funções criados e aprovados;
- d) Quanto aos processos de recompensar pessoas, sugerimos a criação de uma política de compensações e benefícios assente na remuneração fixa, na remuneração variável, nos benefícios e incentivos, capazes de estabelecer o equilíbrio da vida social e familiar do colaborador;

- e) Relativamente aos processos de desenvolver pessoas, recomendamos (apenas para reforçar), a utilização da metodologia *Mentoring e Coaching*, por formas a permitir o rápido desenvolvimento dos colaboradores;
- f) No que diz respeito aos processos de manter pessoas, recomendamos que a organização crie uma política de saúde, segurança e higiene no trabalho, que irá permitir assegurar o colaborador em caso de acidente de trabalho. Por outro lado, recomendamos que o DRH, defenda a criação de uma cultura participativa, focada nas boas condições de trabalho, com um ambiente seguro que permita um melhor equilíbrio trabalho-família;
- g) Por fim, para os processos de monitorar pessoas, olhando para uma visão estratégica da organização, sugerimos a aplicação do *Balanced Scorecard*, como sendo um modelo eficiente de gestão estratégica, que irá permitir a medição dos resultados e do desempenho organizacional, bem como a definição dos objetivos da organização, por formas a possibilitar o acompanhamento efetivo das atividades.

Em jeito de conclusão, recomendamos para a realização de trabalhos futuros, que considera-se pertinente desenvolver um trabalho sobre o "Modelo de Gestão de Recursos Humanos Praticado pelas Empresas Angolanas". Isso irá permitir aos estudiosos aferir como está o processo de transformação da gestão de recursos humanos em Angola, atendendo as novas exigências do mercado.

BIBLIOGRAFIA

ABILIO, M. I. R. (n.d) *Globalização: Características mais Importantes*. Disponível em http://www.fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf Consultado em [13/01/2018].

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M L. M.; & MARTINELLI, D. P. (1993) RAE Artigo. *Porquê Administrar Estrategicamente Recursos Humanos?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 33(2):12-24. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2> Consultado em [21/01/2018].

CAMARA, P.; GUERRA P. B.; & RODRIGUES, J. V. (2013) *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ªed.). Lisboa: Dom Quixote. ISBN 978-972-20-5337-2.

CAMPOS, L. & CANAVEZES, S. (2007) *Introdução à Globalização*. Instituto Bento Jesus Caraça. Departamento de Formação da CGTP-IN. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf> Consultado em [13/01/2018].

CARDOSO, M. P. (2014) *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7748/1/Dissertacao_Aluno120326040.pdf Consultado em [14/01/2018].

CARVALHO, M. S. M. V. (1995) *Gestão Organizacional Estratégica: A Questão dos Recursos Humanos e dos Desenvolvimento Gerencial*. Artigo, Rio de Janeiro 29, (1) 70-7. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8290/7066> Consultado em [14/01/2018].

CHIAVENATO, I. (2009) *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações* (9ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN 978-85-352-3318-6.

CHIAVENATO, I. (2010) *Gestão de Pessoal* (3ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN 978-85-352-3754-2.

CHIAVENATO, I. (2014) *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações* (4ªed.). Barueri, SP: Manole. ISBN 978-85-204-4549-5.

CRUZ, J. L. (2015) *Gestão de Recursos Humanos. O recrutamento e Seleção na Mistic Tour*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Portugal. Consultado em 04 de janeiro de 2017.

FELISARDO, A. S. S. (2014) *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME - Um Estudo Multi-caso no Concelho de Alcácer do Sal*. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Consultado em [15/01/2018].

SERRANO, M. M. (2010) Socius Working Papers. *Gestão de Recursos Humanos* (Nº1): Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://pascal.iseq.utl.pt/~socius/home.html> Consultado em [21/01/2018].

SILVA, C. R. G. (2015) *Gestão de recursos Humanos e Comprometimento Organizacional*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19936/1/Dissertacao%20Mestrado%20GERH_140326026.pdf Consultado em [14/01/2018].

FIM

ANEXOS

Anexo I: Plano Estratégico do IFE 2018-2022



ife INSTITUTO DO FOMENTO EMPRESARIAL

REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA ECONOMIA
INSTITUTO DO FOMENTO EMPRESARIAL

ACOMPANHAR

ARTICULAR

FOMENTAR

REFORÇAR

PLANO ESTRATÉGICO DO IFE
2018-2022

Abril 2017

Anexo II: Missão, Visão e Valores do IFE



**INSTITUTO
DO FOMENTO
EMPRESARIAL**

Plano Estratégico IFE 2018-2022



**REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA ECONOMIA**

MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

MISSÃO (Qual é a razão da nossa existência?)	Implementar as políticas e estratégias do fomento empresarial para as Grandes Empresas e Grupos Empresariais Nacionais (Artigo 1º do DP nº. 56/16 – Estatuto Orgânico do IFE).	
VISÃO (O que aspiramos atingir?)	Sermos o principal parceiro institucional articulador entre as Grandes Empresas, Grupos Empresariais e de Redes de Agrupamentos Empresariais (Clusters) e as diversas instituições fomentando a sustentabilidade mediante acompanhamento e reforço no surgimento de empresas âncoras com centro de decisão detido por angolanos	
VALORES INSTITUCIONAIS (Quais os princípios que nos regem?) O Instituto de Fomento Empresarial porquanto Órgão Público, conserva-se no constante exercício das suas competências orientadas pelos seguintes princípios (S.A.B.E.R):	Sentido de urgência <i>Porque a economia e os mercados não esperam</i> Executar as tarefas com celeridade	Atitude proactiva <i>Porque reacção consome mais recursos do que a prevenção</i> Antecipar os eventos do mercado
	Bem-comum <i>Porque ambicionamos o crescimento sustentável da nossa economia</i> Ter sentido de missão pública	Eficiência <i>Porque utilizamos recursos do erário público</i> Atingir os resultados com parcimónia
	Rigor <i>Porque somos profissionais</i> Procurar de forma contínua a qualidade técnica dos resultados, a gestão activa de riscos e a excelência operacional nas tarefas diárias.	

Anexo III: Organigrama do IFE

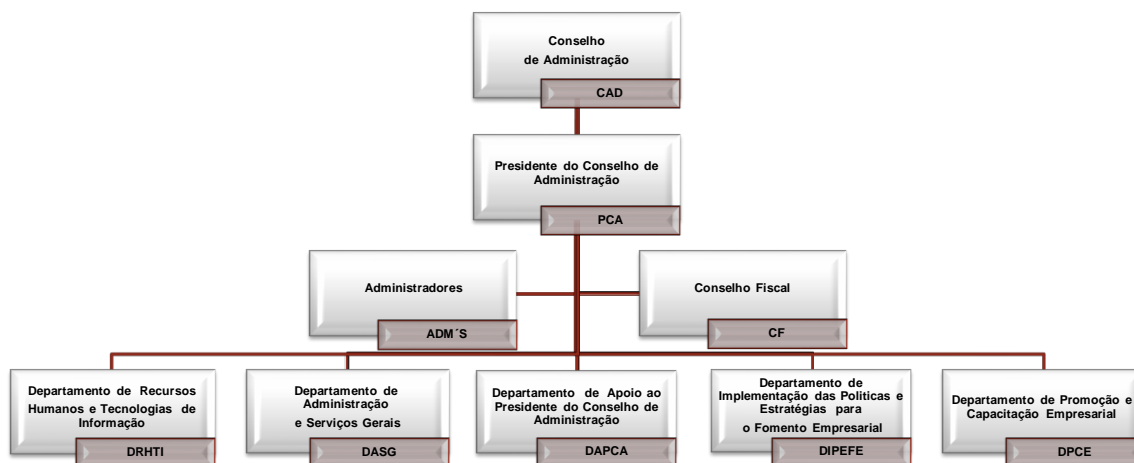


Plano Estratégico IFE 2018-2022



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA ECONOMIA

ORGANIGRAMA



Anexo IV: Compromissos Estratégicos do IFE 2018-2022



INSTITUTO DO FOMENTO EMPRESARIAL

Plano Estratégico IFE 2018-2022



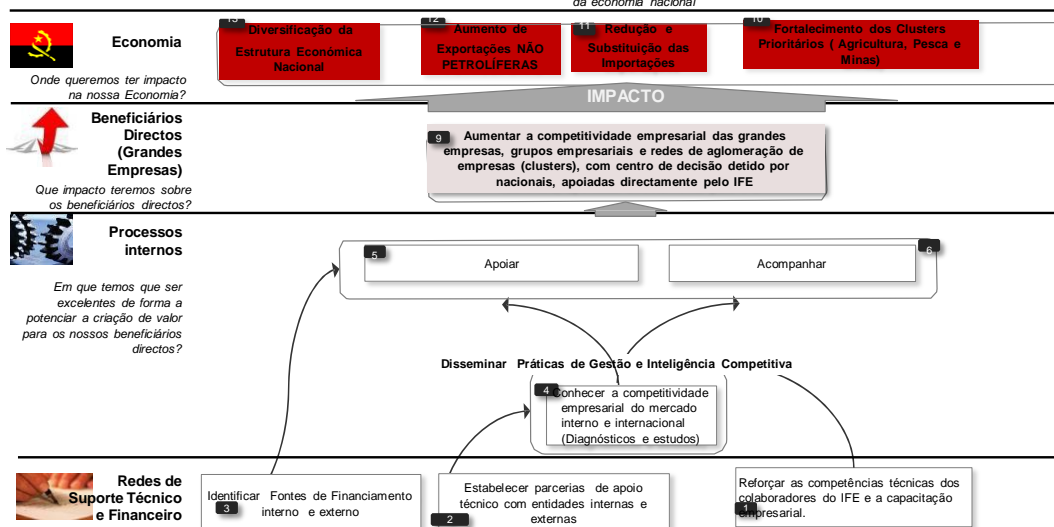
**REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA ECONOMIA**

COMPROMISSOS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO DE FOMENTO EMPRESARIAL

Mapa estratégico

EQUILÍBRIO E DIVERSIFICAÇÃO

da economia nacional



Anexo V: O que é o IFE



O que é o IFE?

O Instituto do Fomento Empresarial encontra-se sob a tutela do Ministério da Economia e, enquanto o órgão da administração indirecta do Estado, pretende assumir-se como o principal parceiro institucional das grandes empresas, dos grupos empresariais e *clusters*, com centros de decisão sediados em Angola¹.

Responsável pela implementação das políticas e estratégias de fomento empresarial e pela respectiva regulamentação, supervisão e controlo de implementação, o IFE propõe-se apoiar directamente a gestão, o planeamento estratégico, a definição de instrumentos financeiros adequados, e o *networking* nacional e internacional, entre outros, promovendo assim:

- a criação de novas grandes empresas
- o reforço da actividade existente
- a reestruturação financeira e organizacional das empresas que diariamente contribuem para o desenvolvimento económico do País



¹ Entendam-se por grandes empresas, grupos empresariais e *clusters*, entidades e/ou grupos com facturação anual superior a 100 milhões de Kwanzas, com mais de 200 postos de trabalho.

Anexo VI: Áreas de Atuação do IFE (1/2)



Anexo VII: Áreas de Atuação do IFE (2/2)



Anexo VIII: Ficha de Avaliação de Desempenho do IFE



REPÚBLICA DE ANGOLA
 MINISTÉRIO DA ECONOMIA
 INSTITUTO DO FOMENTO
 EMPRESARIAL



Ficha de Avaliação Modelo
 nº1

Carreira Técnica Superior, Técnica e Técnica Média
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E DAS TECNOLOGIAS DE
 INFORMAÇÃO

Nome:		Serviço	20/08/2012
Carreira	Antiguidade:	Carreira	20/08/2012
Categoria:		Categoria	20/08/2012
Síntese da Avaliação			
Data da Entrevista:		Período avaliado:	De 01-01-2016 a 31-12-2016
		Classificação de Serviço:	
Factores Avaliados		Apreciação Geral	

1 . Competência Profissional	<input type="text"/>	Adaptação à Função	SIM	<input type="text"/>
2 . Dinamismo e Iniciativa	<input type="text"/>		NÃO	<input type="text"/>
3 . Cumprimento das tarefas	<input type="text"/>	Adaptação para funções superiores	SIM	<input type="text"/>
4 . Relações Humanas no Trabalho	<input type="text"/>		NÃO	<input type="text"/>
5 . Adaptação Profissional	<input type="text"/>			
6 . Assiduidade	<input type="text"/>			
7 . Pontualidade	<input type="text"/>			
8 . Disciplina	<input type="text"/>			
9 . Racionalização do uso e Manutenção do meio	<input type="text"/>			
10 . Apresentação e Compostura	<input type="text"/>			

PONTUAÇÃO TOTAL		CLASSIFICAÇÃO FINAL	0
-----------------	--	---------------------	---

ASSINATURAS	
AVALIADO:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

COMENTÁRIOS			
AVALIADORES			
CHEFIA DIRECTA		SUPERIOR CHEFIA	
COMENTÁRIOS		COMENTÁRIOS	
HOMOLOGAÇÃO			
ENTIDADE			Nº do Despacho
PCA			
APRECIÇÃO GERAL			
PONTOS FORTES:			
PONTOS A MELHORAR:			
MEIOS DE APERFEIÇOAMENTO:			
Aptidão para o Serviço de Funções Superiores (diga quais e Fundamente)			
Actividades Desenvolvidas (Refira-se apenas à mais significativa fora da rotina habitual, indicando a entidade, a actividade e a sua duração)			

Entidade	Actividade	Duração

GRELHA DE PONTUAÇÃO POR FACTORES DE AVALIAÇÃO			
FACTOR	PONTOS	FACTOR	PONTOS
Competência Profissional		DINAMISMO E INICIATIVA	
Trabalho de Excelente qualidade	17	Dinâmico e com Iniciativa	15
Trabalho de boa qualidade	12	Dinâmico só na execução	12
Trabalho de razoável qualidade	8	Diligente na Execução	6
Trabalho de Má qualidade	0	Pouco Activo	0
Cumprimento das tarefas		Relações Humanas no Trabalho	
Sobre cumpre as tarefas	17	Excelentes relações de trabalho	15
Cumprir os prazos	12	Boas relações de trabalho	9
Cumprir Dificilmente	8	Dificuldades de relacionamento	6
Nunca cumpre os prazos	0	Mau relacionamento	0
Adaptação Profissional		Assiduidade	
Excelente adaptação	16	Assíduo	10
Adaptação razoável	12	Raramente Falta	7
Dificuldades de adaptação	8	Falta algumas vezes	3
Não se adapta	0	Falta Sistemáticamente	0
PONTUALIDADE		Disciplina	
Pontual	10	Exemplar	15
Atrasos Raros	7	Disciplinado	12
Atrasos Frequentes	3	Ocasionalmente Indisciplinado	9
Atrasos Sistemáticos	0	Indisciplinado	0
Racionalização do uso e manutenção dos meios		Apresentação e Compostura	
Usa totalmente os meios e zela pela manutenção	17	Porte impecável	10
Usa bem os meios e não permite danificação	12	Bom Porte	7
Usa mal os meios	9	Pouca postura	3
Usa mal os meios e danifica-os	0	Desleixado	0

0
3
6
7
8
9
10
12
15
16
17
Muito Bom
Bom
Regular
Não Satisfatório

Classificação Anual de Serviço





Muito Bom	16 a 17
Bom	13 a 15
Regular	8 a 12
Não Satisfatório	0 a 7

Anexo IX: Classificação de Grande Empresa

Grandes Empresas (GE) em Angola Como se classificam?



O IFE deverá certificar num prazo máximo de **30 dias** a empresa em Grande Empresa (GE) atendendo aos seguintes critérios:

	Trabalhadores	ou	Facturação*	
 Micro Empresas	Até 10 trabalhadores		< \$250,000	
 Pequenas Empresas	De 10 a 100 trabalhadores		\$250,000 < e < \$3M	
 Médias Empresas	De 100 a 200 trabalhadores		\$3M < e < \$10M	
 Grandes Empresas	Mais de 200 trabalhadores		> \$10M	IFE

Valores em USD

Exclusões às MPME's (Artigo 7º e 12º Lei MPME's):

- Participada ou acionista de outra Empresa Pública ou que não MPME;
- Filial ou sucursal no país de uma empresa com sede no exterior
- Exerça actividade no sector financeiro
- Não tenham a sua situação legal ou fiscal regularizada.

* Facturação equivalente em Kwanzas